

Compte-rendu de la quatrième réunion du groupe de travail sur la gouvernance de l'Université de Toulouse

25 septembre 2012

Le texte qui suit rapporte différents points de vue exprimés par les participants et ne constitue en aucun cas un ensemble de décisions arrêtées. Il rend compte des débats sur plusieurs thèmes, dont le contenu pourra évoluer lors des prochaines réunions du groupe de travail.

1. Participants

Noms et prénoms	Etablissement	Fonction
Marie-France BARTHET	PRES	Présidente
Bertrand MONTHUBERT	UPS	Président
Brigitte PRADIN	UPS	VPD Rel. Interuniversitaires et politique de site
Philippe DEBAECKER	UT2	BIATSS
Clément VARENNE	UT2	Doctorant
Olivier SIMONIN	INP	Président
Carine DESAULTY	CNRS	Adjointe au délégué
Didier MARQUIS	INSA	Directeur
Laure ORTIZ	IEP	Professeur
Corinne MASCALA	UT1	Professeur / VP CA
Bernard SALLES	INRA	Pr. UPS / Dir. Toxalim INRA
Bruno SIRE	UT1	Président
Hervé OSSARD	UT1	Dir. IDEI
Laurent GROSCLAUDE	PRES	Directeur RI
Christelle FARENC	UPS	Directrice IUT Tarbes
Dominique RAMONDOU	UPS	Elue BIATSS CA
Arthur PEYNE	ENSAT	Etudiant
Patrice BOUYSSIERES	UT2	VP CEVU
Pierre ESCALIER	INSA	BIATSS
Pierre PINEL	INSA	Membre CA
Jean-Pierre VINEL	UPS	Doyen faculté de médecine Purpan
Marc BEGUE	INSA	BIATSS – élu CA
Talal MASRI	ENIT	Directeur
Gilles BOUCHER	INPT	DGS
Philippe ANSON	INPT	BIATSS – élu CA
Irène GAILLARD	INPT	MCF
Hervé PINGAUD	CUFR Champollion	Directeur
Jean-Baptiste HEBRAUD	UT1	Elu BIATSS CA

Jean SALANOVA	ISAE	Directeur adjoint
Jean-Michel MINOVEZ	UT2	Président
Antoine POUNT-BISET	UPS	Elu CA étudiant

2. Ordre du jour

- Session plénière du matin
- Session plénière de l'après-midi

3. Retour sur les derniers échanges avec le MESR et le CGI

Marie-France Barthet (PRES) anime la séance.

Une réunion de travail a eu lieu avec le MESR et le CGI le 20 septembre, en vue de préparer la réunion du 10 octobre. Lors de cette réunion de travail, les éléments qui avaient été avancés précédemment ont été confirmés : le travail à poursuivre n'est pas celui d'une réécriture du dossier, mais d'appropriation avec la possibilité de réaliser des inflexions. Le calendrier reste inchangé (cf. compte-rendu de la 3^{ème} réunion du GT1).

L'abandon d'un schéma de fusion, en comparaison avec d'autres grands sites (Lyon, Saclay) qui ne s'engagent pas dans ce sens, est accepté.

Le niveau de détail attendu à la réunion du 10 octobre, à laquelle sera présenté le protocole d'accord, n'est pas maximal, ce qui est encourageant au vu des délais. Peuvent par exemple être tranchés après la réunion du 10 octobre : le nombre de personnes dans chaque catégorie au CA n'est pas à expliciter pour cette échéance, la question des fondateurs/associés.

La première annexe de la convention attributive, soumise fin décembre, est un document delta qui mettra en exergue les modifications opérées à partir du dossier initial, sur lesquelles le ministère donnera un avis point par point.

Les négociations pour le contrat quinquennal de 2016 commençant en 2014, il est important que les processus relevant de la future Université de Toulouse aient déjà été mis en place à cette date.

B. Monthubert (UPS) complète la présentation en soulignant ce qu'il ressent comme un climat de compréhension forte par rapport à la démarche de concertation entreprise sur le site. Le fondement à respecter est, à son sens, l'utilisation des fonds pour améliorer l'attractivité du site et pour développer les établissements qui composent l'Université de Toulouse. Il ne s'agit donc pas d'isoler une partie de la communauté sur laquelle seraient concentrés les moyens de financement.

Le protocole d'accord sera, comme le souligne O. Simonin (INP), d'abord un accord entre les établissements du site, qui est ensuite soumis à l'Etat.

La démarche de concertation menée sur le site est suivie de près par les instances centrales, qui en apprécient également la transparence, avec la publication des comptes-rendus de réunion.

Il est important de formuler des propositions précises afin qu'elles soient mises à l'épreuve lors de la réunion du 10 octobre.

La question des statuts juridiques peut être différée, dans la mesure où des modifications interviendront dans la loi.

4. Contenu des débats

Plusieurs propositions de structuration de la gouvernance ont été soumises, et sont présentées en séance.

O. Simonin présente un schéma de gouvernance (voir sur le site PRES), dont il détaille le fonctionnement.

Quelques précisions sont apportées :

- L'avis obligatoire (i.e. consultation obligatoire sans obligation de suivi de l'avis) devient avis conforme (consultation obligatoire, obligation de suivi de l'avis) quand il est voté aux 2/3 par le Conseil de la Communauté.
- L'élection des représentants au CA se fait sur le modèle des communautés d'agglomération. Il s'agit d'une élection directe pour chaque composante ou « entité fédérée », et non pas une élection de site.
- Le Conseil de la Communauté peut avoir comme mission de porter un regard social sur les actions de l'UT, en associant associations patronales, ouvrières, écologistes, etc.
- Il est proposé qu'il y ait 2 ou 3 représentants des EPST au Comité exécutif. Les directeurs sectoriels de l'UT (Formation, Recherche, Relations Internationales...) sont intégrés au Comité exécutif.
- Le Comité exécutif porte en son sein des représentants institutionnels des établissements. Ceux-ci sont invités au CA, sans y être élus.
- Le Conseil de Communauté (ou Sénat Académique) est un élément nouveau et fort dans la gouvernance du site. Il associe la formation, la recherche et la territorialité, et peut fonctionner avec des groupes de travail spécialisés. L'élection de ses membres pourrait être indirecte, et venir des CS, des CEVU, et des directeurs de laboratoire, afin de représenter la recherche de façon transverse aux établissements.

L. Grosclaude (PRES) propose à son tour un schéma de gouvernance, similaire dans sa structure mais avec des précisions chiffrées en termes de nombre de participants aux instances (voir présentation sur le site du PRES). Cette présentation propose plusieurs options de composition pour la plupart des instances.

L. Ortiz (IEP) fait part d'une proposition de structuration du site préparée avec Ph. Raimbault (IEP). Celle-ci se fonde sur le principe de subsidiarité et le principe démocratique. Ce modèle dispose de deux organes au même niveau de décision :

- Un CA représentant les institutions, les composantes de la communauté scientifique, les établissements ayant une personnalité juridique et un CA et les organismes de recherche, les collectivités territoriales, le monde économique. La pondération se ferait en fonction du nombre d'étudiants, et l'organisation serait évolutive avec la constitution de Collèges.
- Un Conseil de Communauté, avec une logique démocratique de représentation de toutes les catégories formant la communauté : enseignants, étudiants, BIATOSS.
- Dans ce système bicaméral il existerait des procédures de codécision, avec un organe exécutif fort, appelé Directoire. Le Directoire a une organisation collégiale, et dispose d'un DG, qui exerce le pouvoir. Le Président du CA aurait un rôle arbitral très fort, sans incarner le pouvoir.
- Une autre structure, le Sénat Académique, est une émanation des CS et des CEVU pour une part, et des représentants des pôles de recherche et de compétence. Le SA a un rôle de mise en synergie des croisements scientifiques sur le site.
- L'organe d'affectation des ressources de l'Idex reste inchangé par rapport aux autres modèles.
- En termes de pilotage, un Directeur Général aurait un rôle exécutif majeur, tandis qu'un Président du CA jouerait un rôle arbitral fort, venant de l'extérieur du site.

La discussion s'est ensuite orientée sur des remarques concernant les modèles de gouvernance proposés.

J. Salanova (ISAE) invite, notamment au vu de la complexité de la structuration de Toulouse Tech, de prévoir un schéma général de fonctionnement partagé par tous, pour appréhender ensuite des cas particuliers et/ou dérogatoires.

O. Simonin apporte une précision au schéma qu'il a présenté, à partir de remarques des participants : les présidents et directeurs d'établissement, s'ils ne disposent pas de voix au CA, n'en sont pas moins autonome et jouissent d'une indépendance importante, comme c'est le cas dans le système de gouvernance de l'INP. Les présidents ou directeurs jouissent d'une indépendance juridique et de gestion des moyens financiers. Le CA représente ainsi les élus, tandis que le Comité exécutif mène la politique au jour le jour.

L. Ortiz souligne qu'elle ne pense pas que ce schéma puisse garantir le fonctionnement démocratique, avec un Comité exécutif disposant de davantage de pouvoir.

H. Pingaud (CUFR Champollion) exprime son accord avec le schéma proposé par L. Ortiz, notamment en ce qui concerne la proposition d'un organe supplémentaire, chambre d'expansion pour la préparation des décisions.

Les participants s'accordent à dire que la notion de collège devra être approfondie.

B. Monthubert rappelle que la question de la fréquence des réunions du CA sera aussi essentielle. Il souligne également, en prenant l'exemple de la faculté de médecine au sein d'UPS, que les composantes conservent leur autonomie quand le CA fixe une politique générale. Le fait de découpler la chambre représentant les établissements de celle élue plus largement pose, selon lui, la question du lieu du pouvoir, étant donné qu'elles se situent au même niveau. De plus, se pose la question de l'appropriation des instances par la communauté du site.

L. Ortiz rappelle que des procédures spécifiques de codécision seront mises en place.

P. Pinel (INSA) suggère de mettre en place, à partir du schéma présenté par O. Simonin, des navettes entre le Conseil de la Communauté et le CA, afin qu'une voix transversale soit entendue.

H. Ossard (UT1) souligne que les processus de décision et les structures doivent être rendus lisibles pour l'ensemble de la communauté. A partir du schéma présenté par O. Simonin, il indique que les EPST doivent être représentés de façon adéquate dans les instances, étant donné les arbitrages réalisés sur les territoires.

C. Varenne (UT2) relève que l'association, dans le Conseil de la communauté, de la formation, la recherche et le territoire est une nouveauté intéressante. A l'inverse, la dissociation de ces éléments dans la proposition de L. Ortiz lui semble poser problème.

En ce qui concerne l'élection directe du CA, il rappelle qu'avait été demandé que les étudiants puissent être élus de manière directe à tous les niveaux.

B. Sire (UT1) rappelle qu'un principe sur lequel son université ne voudra pas faire de compromis est celui de subsidiarité, et la capacité à défendre sa propre stratégie dans ses domaines. Il indique que le fédéralisme, dans le premier schéma proposé, devrait être montré de façon plus explicite.

Il se dit favorable à la présence d'un président de CA extérieur à la communauté académique, qui ait un rôle de sage pouvant arbitrer, avec un exécutif disposant plus largement du pouvoir. Cela est justifié, selon lui, par le fait que les établissements, qui décident de transférer leur pouvoir, en donnant davantage à la personne à la tête du Comité exécutif, qui les représente.

Des conditions législatives doivent être prévues au cas où des divergences de vues entre établissements surviennent.

Le Directeur Général devrait, à son sens, être choisi en dehors du site afin d'éviter les conflits d'intérêt. Il doit pourtant être distinct du Président du CA, parce que le CA, composé de minorités, ne voudra pas forcément déléguer de pouvoir à un représentant au pouvoir exécutif fort.

B. Pradin exprime une proposition qu'elle avait déjà faite : de parler d' « entités fédérées », afin de donner le temps et l'ambition aux communautés, si elles le décident, d'évoluer sur ce que seront les entités fédérées. Il lui semble également très positif de disposer d'un Conseil de communauté qui se découpe en sous-groupes selon les thématiques afin de travailler avec le monde socio-économique. Elle insiste sur la nécessité d'avoir une élection directe au CA, qui redonne confiance à l'ensemble des acteurs.

B. Monthubert souligne le fait que, dans le cas de l'attribution d'un budget à l'UT, le CGI avait bien insisté sur le fait qu'il y aurait un fléchage des fonds par établissement, le CA n'aura donc pas à répartir la globalité du budget.

Il souligne aussi le fait qu'un président ou DG extérieur aura une capacité de représentation et d'implication plus faible sur le site.

B. Sire exprime, au sujet du choix du DG, sa position : le CA doit valider ou refuser une personne recrutée avec un processus, peut-être à l'aide d'un prestataire.

O. Simonin dit ne pas être favorable à un recrutement de ce type pour un DG

Il est suggéré qu'il y ait une nomination de la part du ministère de tutelle, sur proposition du CA. B. Monthubert ne trouve pas ce choix utile, lui préférant une élection simple par le CA.

B. Sire est opposé à l'élection d'un président au CA, qui serait le reflet des majorités, et propose un président de CA non exécutif, et un DG choisi pour ses compétences, et qui peut être nommé par le ministère.

Les participants s'accordent sur le fait qu'une question centrale est celle du profil donné à la personne (équivalent du PDG), ou au président de CA et au DG.

J. Salanova est favorable à un schéma à deux têtes, avec un Président de CA élu par ce dernier, avec un rôle arbitral, qui n'est pas choisi sur un recrutement à partir d'un appel d'offre ouvert, et un DG recruté sur une fiche de poste, employé par l'UT.

O. Simonin fait le constat qu'un PDG aurait une pleine légitimité, même s'il peut être moins compétent que le DG.

P. Bouyssières met en avant le fait que le Président pourrait être le garant de l'esprit confédéral au sein de l'UT : il prendrait en compte les politiques menées dans chaque établissement, avec une focalisation sur ce qui peut évoluer. Il faudrait ainsi qu'il puisse fédérer l'ensemble des établissements.

M.-F. Barthet rappelle que le MESR n'attend pas un niveau de détail si élevé, et que les discussions qui ont eu lieu permettent déjà de rédiger un protocole d'accord sur ces sujets.

B. Pradier relève que, dans la construction de l'UT, il est plus simple d'avoir un seul interlocuteur, notamment parce qu'il évoluerait dans des modèles avec un seul interlocuteur principal.

J. Salanova et B. Sire constatent tout deux qu'il ne s'agit pas de créer la structure d'une université au-dessus des établissements, mais une université fédérale, qui ne se gouverne pas de la même façon que les entités fédérées.

P. Pinel exprime le souhait qu'il n'y ait pas de personnalités extérieures dans le CA, mais qu'elles soient plutôt incluses dans le Conseil de la Communauté, afin qu'elles présentent des problématiques autres et fassent l'interface avec la société.

B. Pradin rejoint P. Pinel sur ce point en suggérant que le Conseil de la Communauté invite des personnalités extérieures quand il travaille sur un thème où leur contribution est utile.

La présence des collectivités et des pôles de compétitivité dans les instances découle, selon J. Salanova, du fait que ceux-ci sont souvent partenaires ou cofinanceurs de projets. Leur représentation est en tout cas politique, et donc d'une seule personne. Il considère que la communauté universitaire doit en tout cas être considérée comme le cœur de ce Conseil.

L. Grosclaude précise à ce sujet que les pôles recherche et formation seront les plus importants au sein du Conseil de la Communauté (ou Sénat Académique), et que le pôle territoire sera moins important.

P. Pinel propose un autre pôle au sein du Conseil de la Communauté, qui soit chargé du regard social (organisations patronales, ouvrières, écologistes, etc.). Cette mission de regard social peut être rajoutée à celles du Conseil de la Communauté.

B. Salles (INRA) souligne qu'il souhaite qu'il y ait trois représentants des EPST au sein du Comité exécutif.

Il est proposé que les directeurs sectoriels (aux fonctions similaires à ceux du PRES actuel) soient inclus dans le Comité exécutif.

Un responsable administratif de l'UT, dépendant directement du DG (ou de la personne au rôle équivalent) pourrait également être recruté afin de coordonner la gestion des actions déléguées.

M.-F. Barthet rappelle qu'il est nécessaire de définir la composition du directoire.

L. Ortiz rappelle à ce sujet la proposition qu'elle a présentée : un directoire de 13-14 personnes, avec les grands établissements, les centres de recherche, et une représentation tournante pour des établissements minoritaires. Le CA à l'inverse représenterait les établissements de toute taille. Cette proposition avait été faite pour conserver un Comité

exécutif efficace, mais elle est dépendante de garanties de représentation dans d'autres instances (notamment le CA).

L. Grosclaude relève qu'il existe 4 groupes d'établissements du site : 4 établissements de plus de 5 000 étudiants délivrant le doctorat, un groupe d'établissements entre 5 000 et 1 500 étudiants délivrant le doctorat, un groupe d'établissements de plus de 1 500 étudiants ne délivrant pas le doctorat, un groupe d'établissements de moins de 1 500 étudiants ne délivrant pas le doctorat.

Des arbitrages en termes de nombre de représentants pourraient être faits sur la base de cette typologie.

J.-M. Minovez (UT2) exprime sa position au sujet de la structuration de la gouvernance. Il considère qu'un CA doit représenter de façon large, et avec un effectif assez important, toute la communauté de l'UT : enseignants-chercheurs, BIATOSS, étudiants. Les chefs d'établissements n'y auraient pas leur place, sauf comme membres invités. Leur place est dans un Comité exécutif, mais ils peuvent également être présents au Conseil de la communauté.

Au niveau de l'exécutif, il propose de distinguer la stratégie de la gestion courante. Le Président aura un rôle lié à d'autres politiques, mais ne s'inscrit pas dans une logique de gestion.

Il exprime sa crainte de la mise en place d'un modèle peu démocratique où la légitimité des décisions prises serait faible. Il propose d'imaginer une fonction de Directeur Général des Services, qui assume la direction de l'UT en attendant une formulation juridique nouvelle. Le DGS envisagé serait dans le cadre actuel de la loi.

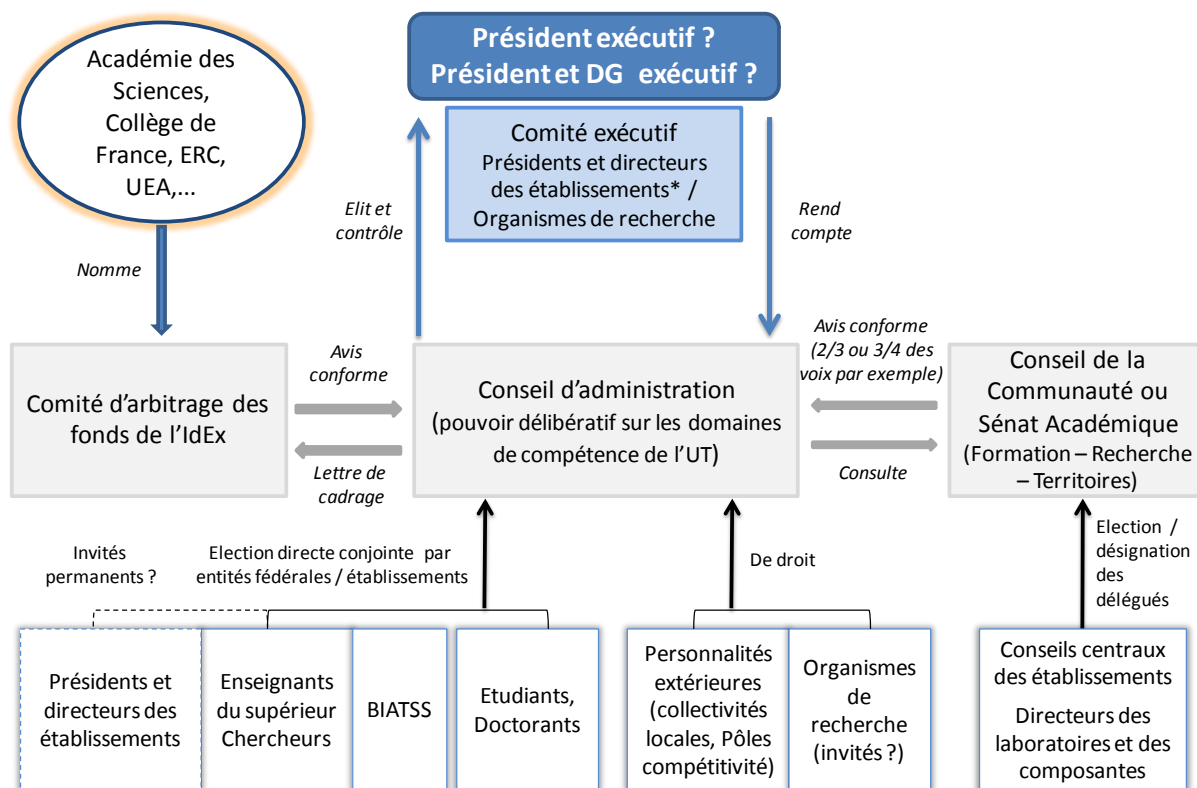
J.-M. Minovez souligne qu'un accord général se dessine en tout cas sur les grandes structures. Il rappelle qu'il s'agit de former une proposition structurante pour le rapprochement des établissements.

En conclusion

Un consensus est apparu autour d'un modèle de gouvernance se rapprochant de celui décrit par O. Simonin et L. Grosclaude (cf. schéma, page suivante). Cependant, plusieurs questions restent encore à trancher :

- Les scénarios de partage des responsabilités entre le Président de l'UT et le Directeur : Président Exécutif de l'UT, associé à un DGS ou un Président non exécutif, associé à un Directeur Général exécutif
- La présence des Présidents et directeurs des établissements au CA de l'UT : simple membres invités ? Ou membres de droit ?
- La présence des grands organismes de recherche au sein du CA de l'UT : membres invités ? Ou membres de droit ?
- Le niveau de majorité nécessaire pour que les avis du Comité d'Arbitrage s'impose au CA : 2/3 ? 3/4 ?

Schéma de gouvernance de l'UT



Établissements* : établissements fondateurs et associés du PRES actuel (représentation tournante)

Les discussions se sont ensuite orientées sur le Comité d'affectation des ressources de l'Idex (/ Comité d'arbitrage).

A la suite des débats, les participants ont validé l'idée que la composition du Comité d'affectation des ressources de l'Idex (/Comité d'arbitrage) se fasse à partir d'une proposition des établissements, qui composent une liste d'une vingtaine d'experts.

Celle-ci est soumise à au moins quatre instances en charge de sélectionner moins d'une dizaine de membres. Celles-ci seront l'EUA, l'ERC, l'Académie des Sciences et le Collège de France. La liste soumise est ouverte, les organismes sollicités pouvant proposer d'autres noms. Le Comité d'affectation des ressources de l'Idex (/Comité d'arbitrage) comprendra moins d'une dizaine de membres.

Les participants ont ensuite examiné les différents éléments, en leur associant des échéances, dans le cadre d'un calendrier prévisionnel. Ces éléments sont détaillés dans le tableau qui suit.

Élément à mettre en place	Echéance envisagée
Comité d'affectation des ressources de l'Idex	Premier trimestre 2013
Lettre de cadrage élaborée par le PRES à l'intention du comité d'affectation des ressources de l'Idex	Premier trimestre 2013
Recrutement de trois directeurs sectoriels (Recherche et Formation et Relations Internationales) au PRES, avec comme missions celles liées à leur rôle au PRES, ainsi que le lancement des programmes de l'Idex	Premier semestre 2013
Conseil de la Communauté (/Sénat Académique)	Premier semestre 2013
Elaboration d'une charte de principes fondateurs pour la future UT	Premier semestre 2013
Elaboration des processus-projet	Deuxième trimestre 2013
Panel d'experts	Troisième trimestre 2013
Nouveaux statut juridique de l'UT	Deuxième semestre 2013
Mise en place de l'UT	2014

Il a été proposé que soient recrutés des directeurs sectoriels Recherche et Formation et Relations Internationales, en vue de la mise en place des programmes de l'Idex dans les meilleurs délais. Ces directeurs sectoriels auront à construire les processus pour chacune des actions, et à lancer les appels à projet quand pertinent, soumettant cela à validation par les instances compétentes. Leurs rôles ainsi que leur rattachement hiérarchique seront précisés.

Ces directeurs sectoriels auront comme mission celles qui sont actuellement associées aux directeurs de département au sein du PRES, et seront chargés en plus des missions mentionnées précédemment.

B. Sire et L. Ortiz insistent sur le fait qu'une charte des principes doit être produite en amont de la mise en place d'une confédération ou d'une fédération. Une proposition écrite sera réalisée pour adoption au premier semestre de l'année 2013.

O. Simonin évoque deux points au sujet du collège Toulouse Tech. Ce collège ne doit pas être construit comme un espace clos, mais comme un espace de projet, lié aux choix d'adhésion des écoles, à partir de domaines de collaboration sur lesquels ils peuvent commencer à être visibles. Se pose également la question de la représentation de Toulouse Tech au sein de l'UT : a-t-elle vocation à exister en tant que telle ou bien les établissements doivent-ils être présents d'eux-mêmes au CA. Il faudra alors imaginer une délégation de représentation au sein des écoles, une réflexion à mener pour que le collège représente la polymorphie des écoles.

Le calendrier au sujet de Toulouse Tech reste à définir, mais devrait être parallèle à celui de la constitution de l'UT.

J. Salanova rappelle la position de l'ISAE, qui est de mettre en place un espace de collaboration avant tout, autour de grandes thématiques, comme l'ingénierie. Son établissement n'est pas disposé à être représenté au niveau 3 de la structure de gouvernance.