



HAL
open science

Les transformations de la figure présidentielle : libres propos

Carine Bernault

► **To cite this version:**

Carine Bernault. Les transformations de la figure présidentielle : libres propos. (Re)penser l'université française : de la loi Faure à l'université du XXIe siècle, Université de Tours; Université de Rennes 2; Corinne Manson; Emmanuel Aubin; Emmanuel Guiselin, Mar 2023, Tours, France. pp.69-78. halshs-04867479

HAL Id: halshs-04867479

<https://shs.hal.science/halshs-04867479v1>

Submitted on 6 Jan 2025

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial 4.0 International License

« Les transformations de la figure présidentielle : libres propos »

Je tiens avant tout à remercier les organisateurs non seulement pour leur invitation mais aussi pour m'avoir proposé une intervention sous forme de libre propos. C'est un luxe, sachez que j'en suis consciente et que j'entends bien en profiter.

Généralement, quand on parle du rôle d'une présidente ou d'un président d'université, c'est pour souligner que depuis la loi Faure, ses pouvoirs ne cessent de s'accroître en même temps que s'organise une prééminence du conseil d'administration. Mais rassurez-vous, je ne vais pas, pour la énième fois, vous dire combien les choses ont changé depuis la loi Faure et faire l'exégèse de ces changements. Je vais plutôt, usant de la liberté que m'ont laissé les organisateurs de ce colloque, partager un point de vue sur le rôle de présidente tel que je le vis et plus largement sur l'université. Ces libres propos, vous le comprendrez donc, n'engagent que moi et ne prétendent pas être le reflet de ce que vivent ou pensent tous les présidents d'université. Par ailleurs, je les exprime devant vous avec un recul tout relatif car si je suis aujourd'hui au début de mon 2^e mandant, le 1^{er} a été très court, à peine un an et demi, puisqu'il s'est achevé avec la création de notre nouvel établissement, Nantes Université, sous forme d'établissement public expérimental. Il s'est en outre déroulé en pleine crise sanitaire, donc dans un contexte très particulier.

Ceci dit, il y a bien des manières d'aborder le sujet qui m'a été proposé. J'aurais pu vous parler du grand écart permanent auquel est astreint une présidente ou un président, entre les grands projets et le quotidien des collègues et étudiants, entre l'interne et l'externe, entre l'hyperpersonnalisation de la fonction et le fonctionnement démocratique de l'établissement, entre cette hyperpersonnalisation et le travail collectif avec les vice-présidents et la direction générale des services, entre les millions des appels à projets et le déficit du budget etc. J'ai finalement choisi de m'arrêter sur une question qui peut sembler provocante, et qui l'est peut-être : pourquoi donner des pouvoirs à un président d'université ? Plus précisément, pour faire quoi ? Car il me semble que les pouvoirs d'une présidente ou d'un président doivent être appréciés à l'aune de ce que l'on attend des universités. Autrement dit, s'interroger sur le rôle du président c'est se demander quelles universités nous voulons et envisager les « transformations de la figure présidentielle » cela revient à s'interroger sur les transformations de l'université. Cela va naturellement me conduire à élargir mon propos, bien au-delà de la seule approche technique du rôle de présidente. Pour aborder ce sujet dont je ne peux évidemment prétendre faire le tour en quelques minutes, je veux vous parler des défis qui, à mon sens, sont ceux de l'université et donc ceux d'une présidente ou d'un président en me concentrant sur deux d'entre eux : conforter « l'idée d'université »¹ (I) et pour cela, transformer l'université de l'intérieur (II).

I. Conforter « l'idée d'université »

Ma conviction profonde est assez simple : la création et le partage des connaissances sont des clés de transformation de la société. L'accélération de la création de connaissances nouvelles, la diffusion de « fausses informations », la remise en cause de la parole scientifique, les enjeux interdisciplinaires attachés au développement durable... tout cela justifie, plus que jamais, que les universités occupent une place centrale dans la société pour créer des connaissances, les partager,

¹ A. Leclerc, L'idée d'université en Europe, conférence MSH Ange-Guépin, 2020, <https://www.youtube.com/watch?v=k4QVmWEcaQ8>

former des citoyens éclairés, curieux, actifs et créatifs, capables de s'emparer des défis du monde contemporain en toute responsabilité. L'université peut et doit donc être un des moteurs de ce monde à (re)construire car la connaissance, plus que jamais, est indispensable à la démocratie.

Or, 55 ans après la loi Faure, il faut admettre que si d'importantes étapes ont été franchies, nous avons encore beaucoup à faire pour imposer pleinement l'idée même d'université dans la société, alors que seule l'université en tant que telle peut jouer pour la société le rôle que j'évoquais à l'instant, et cela grâce à la pluralité des disciplines qu'elle réunit. Il s'agit donc, ni plus, ni moins, de faire de la France un pays d'université, alors qu'il ne s'est pas construit ainsi². Les actions à déployer pour relever un tel défi sont forcément multiples et je ne prétends pas les connaître toutes. Je vais ici mettre l'accent sur deux d'entre elles qui me paraissent majeures et qui rejoignent la question du rôle d'une président ou d'un président d'université : faire exister l'université en tant que telle (A) et ouvrir l'université (B).

A. Faire exister l'université en tant que telle

L'idée d'université passe par la reconnaissance et la valorisation de l'université en tant que telle, et pas comme une addition de disciplines. Sur ce point, il faut d'abord constater de réels progrès. Dans les rapports des universités avec les collectivités d'abord. En tout cas pour le territoire que je connais, la situation évolue globalement de manière positive, grâce à un travail de fond mené depuis des années. L'importance de Nantes Université pour son territoire n'est aujourd'hui plus à démontrer il me semble, même s'il ne faut pas tenir cette situation pour acquise et qu'il nous appartient, chaque jour, de faire en sorte que cette place soit confortée voire renforcée³. De même, le lien au monde socio-économique, aux structures de l'économie sociale et solidaire, aux institutions patrimoniales et culturelles me paraît de plus en plus fort et évident, à l'échelle locale tout au moins. Surtout, il ne repose plus exclusivement sur les enjeux liés à l'innovation et la recherche. Il concerne de plus en plus les questions liées aux formations, avec le développement de l'apprentissage dans de nombreuses filières ou les réflexions sur les métiers de demain par exemple. Nous avons encore beaucoup de travail ici, notamment pour rendre le monde universitaire compréhensible et accessible, mais il me semble qu'une dynamique positive est enclenchée, sans jamais remettre en cause la liberté des universités et des universitaires.

Il est plus difficile de tenir le même propos positif lorsque l'on évoque la perception de l'université dans les médias ou dans les familles, les deux sujets étant d'ailleurs probablement au moins en partie liés. Le traitement des universités dans la presse est, il me semble, révélateur. On parle généralement des universités pour évoquer notre manque de moyens, la précarité des étudiantes et étudiants, l'état de nos bâtiments, les difficultés que nous rencontrons pour nous emparer pleinement des enjeux du développement durable en formant tous nos étudiants, etc. Je ne vais évidemment pas nier ici la réalité de ces sujets. Mais quand arriverons-nous à donner le même écho médiatique à nos réussites collectives, en tant qu'établissements, comme les excellents taux d'insertion professionnelle pour nos étudiantes et étudiants ou les avancées scientifiques réalisées dans nos laboratoires par exemple ? Évidemment, on parle rarement des trains qui arrivent à l'heure mais nous avons tellement d'atouts à mieux valoriser. Notamment, ce qui fait l'université, c'est le lien formation-recherche-innovation. C'est ce qui nous distingue de bon nombre d'écoles privées qui viennent proposer, à bon prix, des formations dépourvues d'adossement scientifique. Évidemment, nous devons toujours travailler pour renforcer ce lien formation-recherche-innovation, mais il existe et nous peinons à le valoriser. Nous ne sommes pas enseignants mais enseignants-chercheurs,

² F. Dubet, *Pouvons-nous construire des universités ?* 3 déc. 2010, https://www.canal-u.tv/video/universite_toulouse_ii_le_mirail/pouvons_nous_construire_des_universites_francois_dubet.7527

³ V. le récent rapport de la Cour des comptes « Universités et territoires » (janvier 2023).

mais qui le sait à part nous ? Qui le sait parmi les étudiants qui entrent en première année ? Qui le sait parmi les lycéens qui réfléchissent à leur orientation ? Qui le sait dans leurs familles ? Qui mesure ce que cela change dans notre manière d'enseigner ? Je n'ai pas ici de solution clé en main pour régler cette question complexe mais il me semble que cela fait partie des sujets que nous devons travailler et qui sont constitutifs de l'idée d'université.

Enfin, on ne peut évoquer la question de la place des universités dans notre pays sans évoquer l'État lui-même. Même si l'on ne peut pas tout ramener aux questions financières, cela reste naturellement un sujet central et révélateur de la place donnée aux universités, je vais donc y revenir et me contenter ici de rappeler qu'il a été démontré notamment dans une note du conseil d'analyse économique que « du point de vue de l'efficacité de la dépense publique, investir dans l'enseignement supérieur fait partie des meilleurs choix possibles »⁴.

B. Ouvrir l'université

Il me semble que si nous voulons jouer pleinement notre rôle dans l'évolution de la société et conforter « l'idée d'université », il faut résolument nous ouvrir. Nous ouvrir au monde socio-économique, aux structures de l'économie sociale et solidaire, aux institutions patrimoniales et culturelles est une nécessité comme j'ai pu l'évoquer à l'instant. Il s'agit évidemment aussi de s'ouvrir au monde, de manière plus générale, car la création et la diffusion des connaissances ne connaissent pas de frontières ou ne devraient pas en connaître. A ce titre, l'apparition des universités européennes constitue à n'en pas douter une étape importante. En fait, l'enjeu ici est d'ouvrir le plus largement possible (et plus encore que nous ne le faisons déjà) l'accès à l'université et au travail que nous y réalisons chaque jour.

Là est notre ambition de faire de Nantes Université une université ouverte.

S'ouvrir, c'est faire en sorte que les connaissances que nous créons librement à l'université soient accessibles au plus grand nombre, dans nos murs et au-delà, au-delà même du milieu universitaire, sans considération de frontières. Car l'accès à la connaissance est essentiel pour assurer le progrès social, créer des connaissances nouvelles, accélérer les découvertes scientifiques et résoudre les problématiques complexes posées par les crises que nous traversons. Nous sous-estimons ici, en tant qu'université, à la fois notre pouvoir et notre responsabilité.

⁴ G. Fack et E. Huillery, Enseignement supérieur : pour un investissement plus juste et efficace, note n° 68, Décembre 2021 : « Premièrement, l'investissement dans l'enseignement supérieur accroît l'innovation, ce qui augmente la croissance économique. Par exemple, une étude sur l'ensemble des régions européennes entre 1950 et 2010 montre qu'une augmentation de 10 % du nombre d'universités dans une région donnée a augmenté le PIB par tête de 0,4 % dans cette région, et que cette augmentation s'explique par un effet sur l'innovation. La hausse de la productivité générée par une population plus diplômée permet également d'assurer la croissance des salaires pour tous. Deuxièmement, les bénéficiaires privés augmentent les salaires et donc les recettes fiscales. Une étude récente aux États-Unis comparant différentes politiques publiques montre que les dépenses d'éducation, quel que soit le niveau d'éducation considéré, se financent elles-mêmes sur le long terme, au sens où l'accroissement des recettes fiscales qu'elles créent les dépasse. De plus, si on rapporte les gains privés au coût net de ces politiques (une fois déduites les externalités fiscales), les politiques d'éducation sont celles qui ont le plus fort rendement parmi toutes les politiques étudiées (incluant les politiques pour l'emploi, les aides sociales directes, la formation continue ou encore la taxation des hauts revenus). Du point de vue de l'efficacité de la dépense publique, investir dans l'enseignement supérieur fait donc partie des meilleurs choix possibles ».

S'ouvrir, c'est donc accueillir des étudiants d'origines sociales plus diverses qu'aujourd'hui. Il faut le reconnaître : l'université ne joue plus le rôle d'ascenseur social qui devrait être le sien⁵. Or, notre impact sur la société passe évidemment par là. Tout comme le renforcement de la démocratie.

S'ouvrir, c'est aussi agir pour que les connaissances que nous créons sortent de l'université et profitent à tous. En 2021, 193 pays membres de l'UNESCO ont adopté une recommandation sur la science ouverte pour rendre la science « plus équitable et plus inclusive »⁶. C'est bien de cela qu'il s'agit, pour la recherche mais aussi pour la formation et l'innovation. Associer plus largement à la construction de la connaissance, par la recherche participative par exemple, est également une des clés de la démocratisation du savoir et de la restauration de la confiance dans la parole scientifique. C'est pourquoi nous déployons, au sein de Nantes Université, une approche globale qui repose à la fois sur la science ouverte, sur l'éducation ouverte, sur l'innovation ouverte et donc sur le renforcement du lien entre science et société.

Je me permets d'insister sur ce sujet du partage de la connaissance au-delà des murs de l'université car les enjeux sont multiples. Ils sont démocratiques : l'accès à l'éducation, à la connaissance, est le premier pas vers la citoyenneté, je l'ai déjà souligné. Car rendre les connaissances accessibles au plus grand nombre c'est permettre l'émancipation individuelle au bénéfice de l'intérêt général, c'est permettre à chacun de ne pas être soumis à l'opinion publique et de se forger sa propre opinion. Les enjeux sont aussi culturels : sont ainsi partagées dans le monde entier des idées, des concepts, une manière de chercher, d'enseigner, d'innover qui sont le reflet de notre culture. En cette matière comme dans d'autres, la diversité est essentielle et il est donc important que le plus grand nombre de pays s'engagent dans cette logique de partage afin de permettre le dialogue interculturel. Les enjeux sont linguistiques enfin : faire exister, à l'international, des travaux publiés en français est essentiel pour la francophonie. Dans cette logique, vous l'avez compris, la connaissance n'est pas un marché concurrentiel mais un objet de partage désintéressé, un bien commun et si nous nous emparons pleinement de ces enjeux, il me semble que nous pouvons faire avancer l'idée d'université.

Vous pourriez me dire que je suis partie ici bien loin du sujet de mon intervention, consacrée à la « figure présenteielle ». Et bien je pense justement que non. Ces « libres propos » illustrent, il me semble, à la fois l'ampleur de la tâche et les leviers dont dispose une présidente d'université. Car être présidente, c'est à la fois orienter la politique de son établissement (ce que nous tentons de faire à Nantes par exemple en faisant notamment de notre université une université ouverte) et c'est aussi représenter, faire comprendre, faire connaître et reconnaître l'université en général et son université en particulier, pas simplement pour le plaisir de valoriser son établissement mais bien pour renforcer, toujours, son impact sur l'évolution de la société. Mais nous ne pouvons mener ce travail, constitutif de l'idée d'université, que si nous transformons nos établissements de l'intérieur.

II. Transformer l'université de l'intérieur

L'enjeu est donc de faire de l'université un acteur de la transformation de la société digne de nos étudiantes et étudiants, de nos collègues, de notre territoire, de nos partenaires et digne de la transformation du monde à laquelle nous assistons et participons. Un tel défi ne peut certainement pas être relevé grâce à une recette magique applicable de manière indifférenciée à tous les

⁵ « Parmi les jeunes âgés de 20 à 24 ans, 77% des enfants de cadres, de professions intermédiaires ou d'indépendants étudient ou ont étudié dans le supérieur, contre 52% des enfants d'ouvriers ou d'employés, soit 1,5 fois plus » : Rapport de la Cour des comptes, Universités et territoires, janv. 2023, p. 10.

⁶ <https://fr.unesco.org/news/lunesco-etablit-normes-internationales-ambitieuses-science-ouverte>

établissements. Je vais donc, en toute subjectivité, mettre ici l'accent sur deux objectifs qui me paraissent importants : « faire université » d'une part (A) et renforcer l'université d'autre part (B).

A. Faire université

La diversité des disciplines enseignées dans une université est une force car on sait que de nombreux défis auxquels notre société est confrontée appellent une approche interdisciplinaire. Mais il faut reconnaître que cette diversité est source de complexité pour qui n'est pas familier de notre univers. Combien de fois ai-je entendu des personnes s'étonner que Polytech, la fac de médecine ou les IUT par exemple appartiennent à l'université ? Vous avez bien compris qu'à mon sens, il ne s'agit pas de gommer cette spécificité mais plutôt d'essayer de la transcender. C'est notamment un des enjeux de notre politique pour faire de Nantes Université une université ouverte.

Il s'agit sans doute du plus grand défi : vraiment « faire université », au sens où l'on se reconnaît dans une communauté, où l'on se donne une identité commune qui dépasse le plus petit dénominateur commun, sans minimiser les spécificités de chacun. Je ne vais pas ici vous abreuver de références historiques, d'autres l'ont déjà fait mieux que je ne pourrais le faire ici⁷. Comme vous le savez, la construction même des universités en France, qui repose plutôt sur une logique facultaire, a longtemps entravé ce travail collectif et explique sans doute au moins en partie que l'on peine à conforter « l'idée d'université ». Notre défi, il me semble, est d'avoir un projet collectif clair, à l'interne comme à l'externe. C'est pour moi tout l'enjeu de l'élection de la présidente ou du président de l'université et c'est donc cela qui se joue lorsque l'on envisage la définition de ses pouvoirs. C'est sans doute là qu'est la transformation majeure de ces dernières années. On pourrait en effet se dire que les universités ont toutes la même mission de service public et que cela définit leur identité. C'est évidemment le cas pour partie, et heureusement. Toutes les universités ont les mêmes missions et un socle commun de valeurs. On pourrait s'arrêter là. Mais le fait est que le monde dans lequel nous évoluons depuis quelques années ne nous permet plus de nous arrêter là. On peut peut-être le regretter, spécialement dans la mesure où s'est installée une concurrence entre les universités, notamment du fait du déploiement d'une logique d'appels à projets « tous azimuts ». On peut aussi essayer de faire de cette évolution un atout pour renforcer le rôle et la (re)connaissance des universités dans notre société, en plaçant toujours la poursuite de l'intérêt général au cœur de nos activités. Et cela suppose donc de se doter d'une politique claire, d'un cap collectif, partagé, qui sans nier l'importance des disciplines aille au-delà et ainsi, donne du corps et du sens à l'idée même de l'université en tant que telle. Bref, se donner une identité, qui nous rende lisible, compréhensible et nous permette d'occuper pleinement notre place dans la société. Là est le rôle central de la présidente ou du président : porter un projet d'établissement pendant la campagne, être en capacité de le faire évoluer pour saisir des opportunités ou l'adapter à une réalité changeante, le mettre en œuvre et rendre des comptes sur son action pendant son mandat.

Derrière ces propos, apparaît une double nécessité : d'une part, créer (ou conforter) la fierté d'être à l'université, car c'est par là que passe aussi la place que nous occupons dans la société, et d'autre part, renforcer l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation en général, en unissant les forces des différents acteurs afin de rendre le paysage de l'ESRI plus lisible et d'accroître notre impact sur notre territoire et au-delà. C'est l'un des enjeux de la création de Nantes Université sous forme d'établissement public expérimental, notre établissement réunissant les forces d'une université structurée en pôles, d'un hôpital, d'un organisme national de recherche (Inserm), d'un institut de recherche technologique (IRT Jules Verne) et de trois écoles (Centrale Nantes, l'école nationale supérieure d'architecture de Nantes et l'école des beaux-arts Nantes Saint-Nazaire). Et ce n'est pas le seul moyen de renforcer l'université.

⁷ V. not. C. Charle et J. Verger, Histoire des universités, XII-XXIe siècle, PUF, 2012.

B. Renforcer l'université

Ici, forcément, je vais vous parler des moyens dont nous disposons pour accomplir nos missions. Je ne vais pas m'y attarder car là aussi, la situation est bien connue⁸. Je précise simplement qu'à la question globale des moyens alloués aux universités s'ajoute celle du modèle adopté pour les répartir, certains établissements, dont Nantes Université, étant historiquement sous-dotés. Mais au-delà, si on veut que l'université occupe toute sa place dans la société il faut pouvoir réellement piloter son budget. Nous avons donc besoin de moyens, mais aussi de visibilité, de pluri-annualité, de confiance et de contrôle a posteriori. La concrétisation du rôle politique de la présidence d'une université passe par là. Comment porter des grands projets stratégiques sans cela ? Il nous appartient aussi d'assurer une répartition équitable de ces moyens au sein de l'établissement. Nous ouvrons ce chantier à Nantes et il est loin d'être simple.

Mais renforcer l'université, ce n'est pas qu'une question de moyens et les présidents ont ici entre les mains d'autres leviers pour agir.

Le premier consiste à renforcer notre démocratie universitaire. Ce propos peut sans doute surprendre car notre fonctionnement démocratique est parfois perçu comme une source de lourdeur ou d'immobilisme, se matérialisant par exemple par des durées trop longues de réunions des instances et des débats sans fin sur des sujets parfois bien peu stratégiques, qui confinent à la micro-gestion. Je suis pourtant convaincue que le fonctionnement démocratique de nos établissements est un atout pour peu que l'on parvienne, pour reprendre les formules de Pierre Rosanvallon, à passer d'une « démocratie d'autorisation » à une « démocratie d'exercice »⁹. Il s'agit donc à la fois de renforcer la démocratie représentative et de déployer la démocratie participative en s'appuyant sur les principes du gouvernement ouvert : transparence et participation. A Nantes, nous travaillons ces sujets avec notre mission « démocratie universitaire », mission indépendante confiée dès 2020 à un collègue, professeur de science politique¹⁰. Nous avons déjà organisé trois consultations en ligne permettant à l'ensemble de la communauté d'exprimer des opinions mais aussi de faire des propositions, par exemple au moment de la construction des statuts de notre nouvel établissement, avec à chaque fois un taux de participation croissant. Nous travaillons aussi sur nos instances, pour qu'elles jouent pleinement leur rôle et ne soient pas que des chambres d'enregistrement où des lieux d'expression d'une opposition plus ou moins dure. C'est un grand défi. La diversité des sujets, parfois leur technicité rend particulièrement délicat le rôle des élus, et notamment des administratrices et administrateurs, d'autant plus qu'il vient s'ajouter au travail quotidien, aux études, à des activités professionnelles extérieures selon que l'on parle des collègues, des étudiants ou des personnalités dites « extérieures ». Alors évidemment, on peut essayer de former les élus, on peut créer des commissions *ad hoc* pour suivre certains sujets (nous avons créé une commission des finances), on peut inscrire un point à l'ordre du jour pour débat afin que les élus puissent s'exprimer et faire des propositions d'évolution avant de voter, lors d'une séance suivante, quelques semaines ou mois plus tard, mais ce n'est pas toujours possible. Et puis surtout,

⁸ V. la note d'information publiée en mai 2021 par la Depp (direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance) selon laquelle « le coût par étudiant est en baisse pour la 6e année consécutive (-1,4 % en 2019 et -7,9 % depuis 2009), car les effectifs augmentent fortement (+ 1,6 % en 2019 et + 21,3 % depuis 2009) ». La conclusion est sans appel : « Avec une moyenne de 11 530 € pour l'ensemble du supérieur en 2019, **le coût d'un étudiant est maintenant en deçà de son niveau de 2007** » (<https://www.education.gouv.fr/en-2019-le-cout-moyen-par-etudiant-est-de-11-530-euros-322990>). – V. aussi les travaux de T. Piketty et L. Chancel (<http://lucaschancel.com/etudiants/>) : « le nombre d'étudiants a augmenté de 33% en France entre 2008 et 2023, alors que le budget de l'enseignement supérieur a progressé de 5% (en euros constants). Cela induit une baisse de plus de 20% de la dépense réelle par étudiant ».

⁹ P. Rosanvallon, *Le siècle du populisme*, Seuil, 2020, p. 250.

¹⁰ <https://www.univ-nantes.fr/decouvrir-luniversite/vision-strategie-et-grands-projets/la-mission-democratie-universitaire>

tout cela demande du temps. Or, le statut des élus est trop souvent un impensé. Notre mission démocratie universitaire y travaille actuellement car la réalité de la démocratie universitaire passe par là et à mon sens, la construction d'une université passe par là. Ce travail est essentiel et participe clairement à la création d'une identité commune.

Un autre moyen de renforcer l'université est de déconcentrer les pouvoirs, à rebours donc de notre tradition centralisatrice, en transférant certaines décisions des instances de l'établissement à d'autres instances, plus en proximité, pour permettre par exemple au CA et au CAC de se concentrer, dans toute la mesure du possible, sur les sujets plus stratégiques. Une telle transformation permet aussi d'interroger notre fonctionnement global, nos lourdeurs, nos procédures et cela évidemment grâce à la mobilisation de la direction générale des services. S'agissant de la répartition des pouvoirs dans l'université, là aussi, nous sommes face à un impensé. Le code de l'éducation se concentre sur le rôle du président, sur celui des instances telles que le CA ou le CAC mais traite assez peu de « tout le reste », qui est pourtant le cœur vivant de l'établissement : les composantes, les laboratoires, qui ont aussi des instances. Ce silence peut être un atout en ce qu'il nous laisse de larges marges de manœuvre dont il nous appartient de nous saisir. Et on ne peut pas faire l'économie d'une réflexion sur ce sujet car la construction d'une identité commune passe aussi par là. C'est pour cette raison qu'à Nantes nous avons créé des pôles, regroupant sur un périmètre thématique composantes et laboratoires de recherche. Ces pôles sont dotés d'un réel pouvoir de décision, exercé par une instance composée d'élus et présidée par une directrice ou un directeur de pôle. Cette organisation est une des réponses possibles aux effets négatifs d'une l'hypercentralisation de la décision qui veut que tout ou presque remonte vers les instances dites « centrales », de la modification de l'intitulé d'une unité d'enseignement ou d'un règlement de contrôle des connaissances à la composition d'un comité de sélection. Car cette centralisation pose la question du sens du vote, du rôle des instances qui, sauf cas particulier, enregistrent les propositions issues d'autres instances et renvoie aussi, plus largement, l'image d'une université investie d'une mission de « contrôle » dont la plus-value est loin d'être évidente. Nous avons donc transféré certaines décisions identifiées dans nos statuts à nos pôles, les instances universitaires (CA ou CAC) ayant alors notamment pour rôle de voter le cadrage qui leur est applicable afin de garantir l'unité de l'établissement. L'objectif est de redonner du sens au vote et de permettre une meilleure appropriation des décisions, qui sont prises plus en proximité. Par exemple, s'agissant des recrutements des enseignants-chercheurs, nous répartissons désormais un volume de postes et chaque pôle les ventile ensuite. Nos quatre pôles existent depuis janvier 2022. Il est trop tôt pour en tirer un bilan. Pour l'instant, nous travaillons à l'amélioration continue du dispositif car dans un tel processus, il y a forcément des paramètres qui nous ont échappé au moment de la construction.

Enfin, je veux mettre l'accent sur un dernier point qui me paraît englober tous les autres. Finalement, en « faisant université » et en essayant de la renforcer, nous cherchons aussi à la rendre plus transparente et lisible. Je tiens à lier ces deux exigences car on sait bien qu'elles ne vont pas forcément de pair. Nous devons rendre notre fonctionnement, nos activités, à la fois transparents et lisibles, pour notre communauté, donc en interne, mais aussi au-delà, pour mieux faire connaître et comprendre ce que nous faisons, cela notamment en déployant une politique de données ouvertes, et l'on rejoint alors la première partie de mon intervention. La reconnaissance de notre rôle et de notre place suppose aussi plus de transparence pour une meilleure lisibilité de notre action et dépend donc largement de nous.

Sans surprise, il ressort donc de mon propos qu'une présidente ou un président d'université doit jouer son rôle aussi bien au sein de son établissement qu'à l'extérieur, sur son territoire et au-delà. Et l'un ne peut aller sans l'autre, à peine de parler d'une université qui n'existe pas si l'on passe son temps dehors ou de réduire l'impact de son établissement sur la société si on passe son temps dedans. C'est notamment à cette aune que doit être pensée l'autonomie qui fait tant débat dans

notre communauté. Ne pas penser les compétences pour elles-mêmes mais au regard de leur finalité et des défis à relever collectivement.

Pour conclure, je veux justement mettre l'accent sur les défis de l'université du 21^{ème} siècle, puisque c'est le cœur de ce colloque. Les défis de l'université sont ceux de la société toute en entière et il me semble que si on veut les affronter collectivement, il faut que l'État affirme le rôle central des universités, et pas seulement par des mots. La formation, la recherche, l'innovation font partie des solutions pour faire face à ces défis et le rôle de l'université est donc sans doute plus important que jamais. Cela suppose que nous ayons les moyens pour agir mais aussi que nous nous regardions en face et assumions nos responsabilités. Évidemment, nous avons besoin de moyens supplémentaires, de plus de crédits récurrents et de moins d'appels à projets, d'une vision pluriannuelle qui permette de construire sur la durée, d'une évaluation de nos activités qui ne repose pas sur des classements internationaux auxquels on peine à donner un sens et qui négligent souvent les sciences humaines et sociales, d'une autonomie qui ne soit pas synonyme de dérégulation ou libéralisation mais qui soit au contraire conçue comme un moyen de nous renforcer et de renforcer notre impact sur la société, au bénéfice de l'intérêt général, nous avons besoin d'être jugés sur nos actes, sur notre impact notamment et donc nous avons besoin que l'on nous fasse confiance. Mais tout cela se mérite et l'université du 21^e siècle doit aussi se transformer, pour permettre une réelle interdisciplinarité sans affaiblir les disciplines, pour retrouver son rôle d'ascenseur social, pour permettre un réel partage des connaissances avec le plus grand nombre sans considération de frontières, pour être plus transparente et lisible dans ses actions, bref, pour renforcer le service public de la connaissance et construire « un pays d'université ».

Carine Bernault
Professeure de droit privé et de sciences criminelles
Présidente de Nantes Université