

« Quelles sont les marges de manœuvre d'un président d'université en France en 2016 ? »

Interviews de François-Noël Gilly, ancien président de l'université Lyon 1, réalisées les 2 et 3 mai 2016.

Depuis la décision du ministère en avril dernier de retirer l'Idex à l'université Sorbonne Paris Cité, les communautés universitaires s'interrogent sur la démarche à mettre en place et sur l'option de fusionner les établissements, ou certains d'entre eux, option dès à présent privilégiée par les dirigeants des universités (voir les lettres des président.e.s des quatre universités, P3, P5, P7, P13 datées de juin 2016).

L'interview du professeur François-Noël Gilly, président de l'université Lyon 1 de mars 2012 à mars 2016 apporte des éléments sur la politique universitaire et en particulier sur les opportunités de fusion des universités (dans son cas, Lyon 1, Lyon 2, Lyon 3 et Saint Etienne) qui peuvent nous faire réfléchir quant au bien fondé de ces restructurations.

Le constat initial apporté par le ministère de l'époque était le trop grand nombre d'universités en France et le manque de visibilité de la recherche française au plan international. Cette « visibilité » est renseignée par des classements internationaux de type classement de Shanghai, qui ne reflètent en rien le système français et son découpage historique en universités et en centres de recherche. La nécessité de regrouper des structures est peut-être légitime mais la fusion d'universités parisiennes ou lyonnaises qui se sont différenciées depuis quarante ans ne pourra pas se faire sans déconstructions importantes et conflits variés en fonction des secteurs.

Une université comme Paris Diderot, pluridisciplinaire, avec 4500 personnels et 27000 étudiants répartis dans les trois grands secteurs de recherche et d'enseignement, est déjà elle-même difficile à « piloter ». C'est en participant de 2008 à 2013 au travail de l'équipe présidentielle, comme chargé de mission, puis délégué du président et enfin vice-président que j'ai mieux compris son organisation et son fonctionnement. Depuis 3 ans, je n'ai plus, comme la majorité de mes collègues, qu'une vision parcellaire du travail accompli par la présidence et les Services centraux. Ce n'est pas un reproche fait à l'équipe actuelle, cela montre simplement la difficulté d'inclure l'ensemble des personnels à la « vie universitaire » et de faire de l'université une structure « collégiale et démocratique », terme si souvent évoqué !

Il est tout de même troublant que la loi ESR de 2013 prévoyait trois modes de regroupements possibles pour les établissements (associations, confédérations, fusions) et qu'aujourd'hui, seule la fusion des universités soit prise en compte par le jury de l'Idex dans l'accompagnement financier des structures universitaires.

Sur de nombreux points, l'expérience de François-Noël Gilly apporte des éléments qui pourraient contribuer au débat que nous devons avoir sur ces questions essentielles pour la continuité de nos travaux d'enseignements et de recherches.

Frédéric Tournier, maître de conférences, université Paris Diderot.

Sommaire

1.	Sur les réformes récentes de l'université	3
2.	Sur les IDEX (Initiatives d'excellence)	5
3.	Sur les relations entre le président d'université et le pouvoir politique	10
4.	Sur les classements internationaux	13
5.	Sur les budgets des universités	15
6.	Sur le patrimoine immobilier universitaire.....	18
7.	Sur l'enseignement universitaire.....	19
8.	Sur les statuts de chercheurs et d'enseignants chercheurs.....	21
9.	Sur la précarité dans l'enseignement supérieur	22
10.	Sur les formations et les relations avec le monde socio-économique	24
11.	Sur l'enseignement universitaire	25
12.	Sur l'administration des universités.....	30
13.	Sur les enjeux sociétaux.....	31
14.	Sur l'avenir des présidents après leur(s) mandat(s).....	32
15.	Et pour améliorer le système ?	33

1. Sur les réformes récentes de l'université

FT : Pendant les quatre années de présidence de Lyon 1, quelles ont été vos actions et vos réactions par rapport à la politique ministérielle (loi LRU, loi ESR notamment)?

FG : La LRU (Loi relative aux libertés et aux Responsabilités des Universités) a été promulguée au cours du mandat de l'un de mes prédécesseurs, le Professeur Lionel Collet et le PRES (Pôle Recherche Enseignement Supérieur) Université de Lyon avait été mis en place bien avant mon élection à la présidence de Lyon 1. Pendant mon mandat, c'est la loi ESR (Enseignement Supérieur et Recherche) qui a été promulguée en 2013: c'est elle qui crée les ComUE (Communautés d'Établissements) sous forme de fusion d'établissements, de fédération ou d'association. En d'autres termes, la loi ESR imposait la restructuration de l'enseignement supérieur et de la recherche par site, mais elle accordait aux acteurs locaux, en fonction des spécificités et des « historiques » territoriaux, une liberté de choix entre ces trois possibilités. Le paysage lyonnais est complexe, et le territoire du site, tel que le définit la loi ESR, est celui de l'Académie de Lyon-Saint-Etienne (deux métropoles – respectivement 1,55 millions et 0,4 million d'habitants - distantes de seulement 62 kilomètres) comportant quatre universités (Claude Bernard Lyon 1, Lyon 2 Lumière, Jean Moulin Lyon 3 et Jean Monnet à Saint-Etienne), 12 grandes écoles, deux CHU, et bien sûr les EPST¹. Les universités du site sont de tailles et de spécificités différentes : Claude Bernard Lyon 1 est une université « Sciences, Santé, Technologie et Sciences de l'éducation », avec en mars 2012, 40.000 étudiants, et 420 millions d'euros de budget annuel ; Lyon 2 Lumière et Jean Moulin Lyon 3 sont des universités de SHS (Sciences Humaines et Sociales) accueillant respectivement 29.000 et 27.000 étudiants ; Jean Monnet Saint Etienne est une université pluridisciplinaire accueillant 16.000 étudiants. Voilà brossé rapidement le paysage ESR du site Lyon – Saint Etienne. Personnellement, j'étais assez favorable à une restructuration du site, mais avec pour cible une « valeur ajoutée réelle » pour chacun des établissements, ses personnels et ses étudiants : je n'ai jamais perçu où pouvait se nicher la valeur ajoutée d'une fusion, qui transformerait l'ensemble en un « mastodonte » de 140.000 étudiants, répartis sur des campus allant de Bourg en Bresse à Saint Etienne en passant par Lyon, Villeurbanne, Pierre Bénite, Roanne, Bron, ou Oyonnax. Mon pragmatisme et mon expérience du fonctionnement au quotidien d'un établissement d'ESR me laissaient entrevoir un « monstre ingouvernable ». Dès que la loi ESR est parue, j'ai milité pour une université confédérale : mon souhait était de créer une « valeur ajoutée » pour chacun des établissements, en mettant en commun un certain nombre d'actions, comme les relations internationales, certaines filières de formation, la vie étudiante et en particulier le logement étudiant, les écoles doctorales, la diffusion de la culture scientifique... ; mon souhait était de renforcer ce qui existait déjà sur le site (les unités de recherche communes à plusieurs établissements par exemple), développer une mutualisation de nos filiales ou de construire une centrale d'achat commune... Cela avait du sens, et nous avons d'ailleurs, avec mes collègues des universités et des écoles, transformé le PRES en Université Confédérale de Lyon. En quelques mois, nous avons réalisé ensemble de belles avancées : pour ne citer qu'un seul exemple, nous avons pu ouvrir des représentations à Shanghai, Sao Paulo, et Ottawa, et ainsi entamer de véritables partenariats internationaux constructifs, ce que nous n'aurions jamais pu faire

¹ Pour une liste complète des composantes, voir : <http://www.universite-lyon.fr/l-universite-de-lyon/les-etablissements-membres-et-associes-314457.kjsp?RH=PFR-Udl&RF=PFR-Udlmem>.

CHU : Centre Hospitalo-Universitaire. EPST : Etablissements Publics à caractère Scientifique et Technologique).

séparément. Je pensais qu'aller plus loin qu'une Université Confédérale serait de la folie furieuse, et je le pense toujours.

FT : Et qu'en pensent les institutions, le rectorat ou le ministère ?

FG : Nous avons souvent (j'ai souvent !) été montrés du doigt, comme « les vilains petits canards » qui ne voulaient pas appliquer la loi !

FT : Mais vous appliquiez la loi puisqu'il y avait dans la loi ESR trois possibilités ?

FG : Il y a effectivement trois possibilités dans la loi ESR, mais la volonté de « certains » au ministère (dans le gouvernement Fillon comme dans le gouvernement Valls) est de privilégier la fusion. A mes yeux, c'est une erreur : ils cherchent à résoudre un problème de budget national et de politique territoriale, mais ils n'ont pas le courage politique de l'énoncer clairement. Il y a probablement trop d'universités en France par rapport à d'autres pays (78 au 1 janvier 2015), mais ils ne veulent pas affronter le risque électoral d'une réduction de leur nombre : et pour eux, la fusion est devenue la solution « politiquement correcte » du problème. Sauf que le « politiquement correct » sous-estime le risque de déstabiliser un certain nombre de grosses universités françaises. Car en « orientant activement » les présidents d'université vers la fusion, on fait une impasse potentiellement dangereuse sur les spécificités territoriales parfois incompatibles avec ce principe de fusion. Ce qu'Yvon Berland et Alain Beretz ont réussi à Aix Marseille et Strasbourg n'est pas automatiquement reproductible partout en France : sans enlever quoi que ce soit au mérite du Président d'Aix Marseille, l'organisation de l'ESR dans son territoire avant la fusion n'est pas celle de Toulouse, Paris ou Lyon-Saint Etienne (nombre et taille des universités, nombre de grandes écoles, distance géographique entre les différents sites...). Et puis, en France, « big is beautiful » ! J'ai entendu pendant quatre années des responsables politiques nationaux et régionaux me répéter que si nous voulions être visibles de Shanghai ou de Berkeley, il fallait fusionner. Mais Harvard, Stanford, Berkeley, Cambridge, Oxford, toutes ces universités qui nous font rêver, ont des tailles bien inférieures à celles de nos établissements : 20.000 étudiants à Harvard, 15.000 à Stanford, 10.800 au MIT. Et pourtant, historiquement ces universités ont toujours été en tête des classements internationaux ! Ce n'est pas la taille d'une université qui fait sa qualité, et cela ne le sera jamais, alors qu'on nous pousse vers des universités de 100.000 à 150.000 étudiants.

FT : Ceux qui ont proposé la loi n'ignorent pas ces arguments, quelle était l'ambition de la loi ESR ?

FG : Il y avait deux ambitions : la première, nous l'avons vu, était de réduire le nombre d'universités en France. La seconde est, je le crains, plus inquiétante : il y a, chez certains, un souhait de faire disparaître la licence de l'université. Je me souviens avoir entendu un certain nombre de conseillers et de directeurs de cabinet imaginer un système français de l'ESR dans lequel il y aurait un collège universitaire, immédiatement après le baccalauréat, qui recevrait tous les étudiants de « l'ancien premier cycle », et ce n'est qu'à l'issue de ce collège universitaire que « certains » étudiants rentreraient véritablement à l'université. C'est une façon d'évoluer vers un système « à l'américaine », mais sans le dire : on ne crée pas le « Bachelor », mais on retire les trois premières années de l'université.

FT : C'est forcément une mauvaise solution ?

FG : Non, ça peut être une bonne solution. Mais si on veut imiter le reste du monde, alors il faut tout imiter : l'indépendance « vraie » des universités (stratégie et fonctionnement). Le système français est très particulier : les droits d'inscription sont probablement les plus faibles de la planète (hormis Uppsala et Copenhague) et les universités fonctionnent pour 75 à 90% de leur budget avec la dotation annuelle de l'Etat. Beaucoup d'éléments rentrent dans le calcul de cette dotation, (les formules de calcul des dotations sont d'ailleurs dignes des pires caricatures « énarquiennes » que l'on puisse imaginer !) en particulier le nombre d'étudiants : si on supprime les premiers cycles, chargés en étudiants, on va faire dégringoler la dotation annuelle des établissements universitaires. Si dans le même temps, on ne touche pas aux droits d'inscription, on va forcément appauvrir l'université française. Changer le système et les règles de l'ESR, pourquoi pas ! Mais alors il faut tout changer.

FT : D'où aussi les demandes du ministère d'élargir les partenariats privés ?

FG : Oui, mais, là encore, il faut laisser faire les universités. Elargir les partenariats avec le monde de l'entreprise peut être une solution, à condition de ne pas passer d'une « tutelle d'état » à une « tutelle d'entreprise ». Une fois encore, si on veut s'aligner sur le fonctionnement des universités internationales, il faut s'aligner sur la totalité du fonctionnement, pas juste sur un point, qui arrangerait temporairement les choses en France. Dans notre système actuel, retirer le « premier cycle » des universités serait catastrophique.

FT : Ceux qui défendent le maintien des licences disent l'importance du lien entre l'enseignement et la recherche universitaires. Ce sont bien des enseignants chercheurs qui enseignent en premier cycle et qui alimentent leur enseignement par la recherche. Si on isole les licences, il y a un risque de ségrégation accrue entre les enseignants de licence et les enseignants de master ou de doctorat.

FG : Oui, absolument. On pourrait même imaginer, dans l'hypothèse des collègues universitaires, qu'il y ait des PRAG (Professeurs Agrégés) pour le « premier cycle », et des enseignants chercheurs après : les PRAG seront totalement compétents pour cela, mais ce serait mettre le point final à notre excellente « recette de formation supérieure » française qui adosse l'enseignement à la recherche.

2. Sur les IDEX (Initiatives d'excellence)

FT : Parmi les propositions du ministère, il y a eu les IDEX. Quelle est l'organisation de l'université par rapport aux IDEX ? Est-ce que Lyon a obtenu une IDEX ?

FG : Sur la première vague du PIA (Programme Investissement d'Avenir), Lyon avait échoué à l>IDEX. Nous avons été « repêchés » avec une période de mise à l'épreuve et nous candidapons à nouveau en 2016 dans le cadre du PIA2. Une IDEX revient à faire émerger une « zone d'excellence » sur un site, excellence qui concerne à la fois la formation, la recherche, la visibilité internationale, les liens avec le monde de l'entreprise... En réalité,

les « règles du jeu » de cet appel d'offre IDEX sont beaucoup plus compliquées : ce qui est demandé, je devrais dire exigé, par le jury, c'est essentiellement la structuration d'un site et la mise en place d'une gouvernance unique, autrement dit, la fusion des établissements d'un site. Ceci n'est pas écrit en ces termes, mais c'est le « passage obligé ». D'ailleurs les réussites à cet appel d'offre (Aix-Marseille, Bordeaux et Strasbourg qui sont des universités fusionnées), les « semi-échecs » (Sorbonne Université ou Saclay, où la fusion n'est pas achevée) et les échecs (Toulouse ou Sorbonne Paris Cité, où la fusion n'a pas eu lieu) soulignent, s'il en était besoin, l'intangibilité de cette « règle non écrite ». La ministre qui était en charge de la loi ESR, Geneviève Fiorasso, a rappelé il y a quelques semaines que sa loi laissait le choix entre trois solutions : mais aujourd'hui, si un site veut l'IDEX, il doit fusionner. Je trouve qu'il y a, derrière cette « règle non écrite », beaucoup plus de politique nationale que de véritable ambition d'excellence internationale.

Dans les règles intangibles de l'appel d'offre IDEX, il y a un autre élément, moins important mais parfois complexe à mettre en œuvre : l'interdisciplinarité. Faire travailler ensemble des « sciences fondamentales » et des « sciences humaines » est indiscutablement une excellente initiative ; transformer cette belle idée en dogme complexifie les réponses à l'appel d'offre IDEX et peut parfois tendre vers le ridicule. En caricaturant (mais c'est la réalité !), un astrophysicien ne peut plus déposer un projet s'il n'est pas associé avec un sociologue, un psychologue ou un philosophe. Je ne suis pas opposé à l'interdisciplinarité dont je persiste à dire qu'elle est souvent nécessaire, mais interdisciplinarité n'est pas automatiquement synonyme d'excellence.

FT : C'est aussi paradoxal sur le plan de la recherche. L'Idex met en évidence une recherche d'excellence au détriment d'une recherche moins remarquée, qui peut aussi apporter des résultats d'intérêt en terme de recherche fondamentale ou de recherche appliquée. Un certain nombre d'unités de recherche ou de secteurs d'activité sont défavorisés et au final, l'université est appauvrie : chacun se bat pour un poste, pour maintenir une activité de formation ou de recherche. Ce système ne fonctionne donc pas bien ?

FG : Non. Il suffit de discuter avec un directeur d'UMR pour comprendre qu'il se bat en permanence : pour ses postes, pour une bourse doctorale supplémentaire, pour un support de technicien ou d'ingénieur d'études, pour le budget de son unité.... Pour revenir à votre question, il est vrai qu'en France il y a des « mots magiques » ! Depuis 5 ou 6 ans, les femmes et les hommes politiques, quand ils parlent de recherche, n'ont que deux mots à la bouche : innovation et transfert. Faire de l'innovation, du transfert de technologie, c'est bien sûr très positif pour l'ensemble de la société. Mais l'innovation ne se décrète pas en disant « faites de l'innovation » ! Un enseignant chercheur ou un chercheur peut faire une recherche excellente pendant toute sa carrière sans jamais déboucher sur de l'innovation. La recherche ne peut pas être « positive » tous les jours ! Malheureusement (ou heureusement !), il ne suffit pas de se mettre à la paille pour trouver, et on peut creuser une piste pendant des années sans jamais tomber sur un résultat « transférable ». Inversement, un résultat négatif peut parfois ouvrir une nouvelle voie qui, elle, débouchera sur de l'innovation et du transfert. Mais tout cela ne peut pas se décréter à l'avance. Le discours politique actuel tend à utiliser la recherche comme un médicament de la crise économique. Mais un président d'université ne peut pas aller devant ses collègues et leur dire : « A partir de demain matin, vous ne faites que de l'innovation ! ». Il y a un décalage entre ce qu'est la réalité de la recherche et la vision utopique (ou simpliste) qu'en ont certains élus.

FT : Trouvez les bons sujets, les bons modèles, et on va faire de l'innovation !

FG : Oui, et 6 mois après, on dépose le brevet, et un an plus tard, l'argent rentre ! Cela ne marche pas comme ça dans la « vraie vie » ! Il y a bien sûr des exceptions : pendant des années, 80% des ressources d'exploitation des brevets du CNRS provenaient de la licence du « Taxotère » (molécule la plus utilisée dans le monde en chimiothérapie anticancéreuse). Mais on ne découvre pas tous les jours une molécule comme celle-ci et Pierre Potier n'est pas arrivé un matin dans son laboratoire en se disant : « Tiens ! Je vais trouver le Taxotère ! ». Avant l'innovation et le transfert, il y a la « genèse de l'innovation » ! Et pour le Taxotère, on sait que la route fut longue ! Il y eut d'abord la découverte des effets anticancéreux *in vitro* des extraits d'ifs du Pacifique ; puis Pierre Potier utilisa des ifs européens, puis réussit un jour l'hémi-synthèse de la molécule, et après lui, d'autres équipes ont exploré d'autres pistes (en 2010, le MIT a publié dans *Science* la possibilité de faire fabriquer un précurseur actif de la molécule par des bactéries génétiquement modifiées). Si l'on regarde dans le rétroviseur, la licence du Taxotère n'est pas un « long fleuve tranquille » ! Et pourtant, c'est que croient les décideurs ! Et c'est ce qu'ils attendent aujourd'hui : ils mettent de l'argent sur la table en disant « on va faire de l'excellence », et comme ça on ira plus vite à l'innovation !

FT : Excellence, le troisième mot clé, n'est pas toujours facile à qualifier ! Quels sont les critères ?

FG : C'est toujours subjectif ; c'est forcément subjectif l'excellence.

FT : Mais quand même, les critères concrets, qui qualifient une recherche d'excellente ?

FG : Mais c'est quoi une recherche d'excellence ? Des publications dans *Nature*, des financements européens, des partenariats industriels forts ? La recherche est plus compliquée que cela : il n'y a pas d'un côté l'excellence et de l'autre la médiocrité ! Premier point, à Claude Bernard Lyon 1, je n'utilisais pas le terme « laboratoire d'excellence » : je préférais parler de « pépites ». Car il y a de la recherche d'excellence dans de très grosses UMR (200 à 300 personnes) et il y en a aussi dans de toutes petites unités ; il y a de la recherche d'excellence qui fait la couverture de « *Science* » ou de « *Nature* », et il y en a aussi qui ne se publie pas (dépôt de brevet en cours oblige), il y a de la recherche d'excellence qui attire les médias, et il y en a dont personne ne parle jamais (en dehors de réunions scientifiques hyperspécialisées)... A Claude Bernard Lyon 1, le CRAL (Centre de Recherche en Astronomie de Lyon, UMR Lyon1-CNRS, 24 enseignants chercheurs), travaille avec l'ESA (European Space Agency) et la NASA (National Aeronautics and Space Administration), a construit MUSE (Multi Unit Spectroscopic Explorer), gigantesque instrument fabriqué à Saint-Genis-Laval dans un hangar de fortune puis transporté et installé à l'observatoire du mont Paranal au Chili. C'est cet énorme instrument qui a permis de se rapprocher un peu plus encore du « Big Bang ». Regroupant beaucoup plus d'enseignants chercheurs, le Laboratoire de Géologie de Lyon (UMR Lyon1/ENS-CNRS) est largement impliqué dans le programme russo-européen EXOMARS et c'est au sein de cette équipe que travaille celle qui a déterminé le lieu martien « où poser les sondes internationales ». Et puis il y a l'IPNL (Institut de Physique Nucléaire de Lyon), très grosse UMR Lyon 1/CNRS qui attire les médias lorsqu'elle travaille sur le boson de Higgs et fait

la couverture de *Nature* quand elle découvre laniakea (superamas de galaxies)². Quelle que soit la nature des trois exemples choisis, c'est de l'excellence. A l'opposé de ces unités de taille moyenne ou grande, on peut citer l'exemple du LHCEP (Laboratoire Hydrazines et Composés Énergétiques Polyazotés, UMR Lyon 1/CNRS/CNES/SAFRAN-HERAKLES) qui regroupe seulement 16 « permanents statutaires », dont le rapport HCERES 2016 (Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur) dit « que les locaux sont inadaptés » et que « les publications du laboratoire ont un faible impact académique » : ils sont pourtant intégralement dans l'excellence, travaillant avec la NASA et l'US Army, et ont produit les carburants des fusées ARIANE. Et je pourrais ainsi multiplier les exemples d'équipes réalisant de la « recherche d'excellence » et publiant peu (l'Institut Camille Jordan en mathématiques, Institut de la médaille Fields Cédric Villani), d'équipes de « petite taille » et publiant beaucoup, d'équipes de taille importante (CRNL, CRCL, UMR de Chimie) et publiant beaucoup... tous font de la « recherche d'excellence » ! C'est subjectif l'excellence.

Et puis, je pourrais citer l'exemple opposé : celui d'une équipe de recherche en pédagogie, rattachée à une autre université du site, et qui a toujours été qualifiée de « productrice de recherche d'excellence ». Or certains chercheurs de cette équipe sont à l'origine des réformes de l'apprentissage scolaire en France, réformes aujourd'hui critiquées et déconsidérées. Là encore, l'excellence en recherche est subjective !

Au-delà de la subjectivité de l'excellence, il faut aussi reconnaître le droit d'une équipe de recherche (et/ou d'une thématique de recherche) de naître, de croître, de briller... puis de s'épuiser (parce que tel leader est parti ou plus simplement parce que le progrès scientifique a rendu moins intéressant la thématique initialement suivie) : certaines unités de recherche sont moins performantes et doivent évoluer.

FT : Cela veut dire stopper l'activité ?

FG : Oui, ou plutôt la repenser ou la redistribuer.

FT : Peut-être que la fusion, c'était aussi une façon de réorganiser les composantes en faisant passer une équipe d'une structure à l'autre ?

FG : Mais on ne fera pas passer une équipe de recherche SHS dans une université de Sciences ni l'inverse ! Et puis, mettre dans une seule et même université fusionnée des UMR de physique nucléaire ou de Cancérologie et des UMR de linguistique ou d'Histoire et Sources des Mondes Antiques, cela va générer des conflits violents et inutiles ! Pendant quatre ans, j'ai mesuré à quel point les campagnes de recrutement d'enseignants chercheurs pouvaient être conflictuelles au sein d'une université de Sciences : et c'est humain, chacun défendant sa discipline ou son UMR, mettant en avant les filières de formation adossée à son domaine de recherche... Alors imaginer une campagne de recrutement où les choix se feront entre « astrophysique » et « droit des affaires » ! Et en plus, au sein de cette université fusionnée, les grandes écoles resteront « à part » : Polytechnique ne partagera jamais sa campagne de recrutement avec une université ! Et d'ailleurs je pense que les grandes écoles (Polytechnique, ENS Ulm, Centrale Paris, et d'autres) se comporteront au sein des universités fusionnées comme si elles disposaient d'un statut d'« associé » !

² Voir : <http://sciences.blogs.liberation.fr/home/2014/09/la-voie-lact%C3%A9e-habite-laniakea.html>

FT : Le ministère n'est probablement pas dupe de cela. Pour prendre l'exemple de Lyon, vous allez fusionner les quatre universités et avoir les écoles en mode associatif, non ?

FG : Lorsque j'ai quitté mes fonctions, nous étions dans une Université de Lyon Confédérale, ce qui est très différent d'une université fusionnée ; mais si mes collègues souhaitent obtenir l'IDEX, et je sais qu'ils le souhaitent « très fort », ils devront aller plus loin. Le CGI (Commissariat Général à l'Investissement) et le jury international ont clairement fait de ce point un élément non négociable. On aurait pu imaginer, au-delà de l'Université de Lyon Confédérale que nous avons créée, d'autres évolutions. Ce n'est un secret pour personne : j'ai longtemps milité pour que le site de Lyon Saint Etienne soit dérogoaire, comme l'Ile de France, et puisse construire deux COMUE ; et donc, à terme, deux universités, l'une en Sciences/Santé/Technologie et l'autre en SHS. J'avais, je le reconnais, rêvé d'un regroupement entre Claude Bernard Lyon 1, l'ENS Sciences, l'INSA, l'Ecole Centrale de Lyon, l'ENTPE et l'ESCPE : la taille, la visibilité internationale et le poids académique d'un tel regroupement auraient été considérables, préfigurant un « MIT français ». Nous avons d'ailleurs, avec le président et le directeur de l'ESCPE, déjà franchi le pas et l'association Claude Bernard Lyon 1/ESCPE a fait l'objet d'un décret ministériel en août 2015. Je reste persuadé qu'un regroupement Sciences/Santé/Technologie avait du sens (d'ailleurs bon nombre de nos unités de recherche sont communes et certaines de nos filières de formation travaillent déjà ensemble) ; il y avait une vraie logique et, indiscutablement, une vraie valeur ajoutée. Avec les directeurs des grandes écoles concernées, nous avons, en décembre 2012, été reçus par le directeur de cabinet du MESR (Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche) pour proposer ce regroupement (et c'était pourtant avant la loi sur les ComuE !). La seule réponse du directeur de cabinet a été quelque chose comme : « François, tu m'énerves, tu essayes d'échapper à la fusion » !

FT : Ce qui pourrait être reproché, c'est que cela vienne de l'Université Lyon 1 et pas de l'Université de Lyon ?

FG : Mais quel est l'intérêt d'un « énorme mastodonte » sur le site Lyon-Saint-Etienne ? Pour la visibilité internationale ? C'est faux. La ville de Boston a trois universités. Et pourtant elle occupe la première et la troisième place (Harvard et le MIT) au classement de Shanghai, ainsi que la 73^e (Boston University, dont on parle moins !) ; une ville de 660.000 habitants avec trois universités : trois « cartons » dans le classement de Shanghai. Et ces trois universités n'ont jamais fusionné. Citons Zurich (370.000 habitants) où l'EPFZ (Ecole Polytechnique Fédérale de Zürich) et l'université n'ont pas fusionné : elles sont respectivement classées 20^{ème} et 54^{ème}).

Par contre, je trouverais très constructif et très valorisant de proposer une structuration de site : faire travailler ensemble des ingénieurs et des enseignants chercheurs de sciences dures et de santé (dans le domaine de l'imagerie médicale ou de la robotisation chirurgicale par exemple), faire travailler ensemble des chimistes, des pharmaciens, des cancérologues et des biologistes (dans le domaine des thérapies ciblées par exemple)... Et ce type de structuration de site peut parfaitement se décliner pour les SHS. On aurait pu imaginer, à terme, deux gros pôles universitaires sur le site Lyon-Saint Etienne avec une université Sciences et une université SHS : ces restructurations seraient cohérentes et visibles à l'international. Je persiste à penser que ce qui pousse les politiques à vouloir les fusions n'est pas dans l'intérêt de l'enseignement supérieur et de la recherche. C'est un intérêt de pure stratégie politicienne et de cartographie territoriale. Et d'ailleurs, sur le

site Lyon-Saint Etienne, des liens très forts existent d'ores et déjà dans le domaine de la recherche et de l'enseignement entre les différents établissements : ces liens ont d'ailleurs été soulignés par l'HCERES. Il y a des UMR communes entre Claude Bernard Lyon 1, l'ENS, l'INSA et l'Ecole Centrale. Il y a des enseignants chercheurs de Lyon 1 qui sont contractualisés dans des UMR de Lyon 2. Des collègues de l'Université Jean Monnet de Saint Etienne sont inscrits au profil d'unités de recherche des établissements lyonnais. Dans le domaine de la formation, des professeurs de l'ENS ont été recrutés PUPH (Professeur Universitaire Praticien Hospitalier) à Claude Bernard Lyon 1. Lors du lancement du dernier contrat quinquennal, nous avons conjointement (Lyon 1, l'ENS, le CNRS et l'INSERM) créé une nouvelle UMR d'envergure internationale : « Neuromyogène ». Ces « co-constructions » apportent une réelle valeur ajoutée : elles ont pourtant été réalisées « sans fusion d'établissement ».

Et puis je serais curieux de savoir comment fonctionneront l'ENS, l'INSA et l'Ecole Centrale en matière de recrutement d'étudiants au sein d'une grande université fusionnée : je sais qu'elles conserveront leur système de sélection (sur dossier ou sur concours) pendant que les filières de formation universitaire devront poursuivre l'enseignement de masse ! Et nous aurons ainsi, au sein de ces grandes universités, un système de formation à deux vitesses ! Ou est l'intérêt d'une fusion ? Aurait-il été scandaleux que la métropole de Lyon (1,55 million d'habitants) se retrouve avec deux universités ?

FT : C'est trouver le bon périmètre qui est difficile ?

FG : Mais a-t-on cherché à trouver le bon périmètre ? Non ! On cherche le « Big is beautiful » ! D'ailleurs pendant que certains poussaient vers une fusion Lyon Saint-Etienne, d'autres (dans l'ex Conseil Régional Rhône Alpes) imaginaient un processus encore plus large, baptisé AURA (Alliance Universitaire Rhône Alpes). De nombreuses réunions ont été organisées, à Chambéry, à Grenoble, à Saint Etienne et à Lyon, cherchant à « rapprocher/regrouper » les établissements. J'avais d'ailleurs dit à ce moment : « Tout ceci est bien compliqué pour aboutir à une université de seulement 220.000 étudiants ; faisons tout de suite un large regroupement de toutes les universités et de tous les établissements d'enseignement supérieur du territoire national : ce sera l'université de France » ! ». Et puis, une seule université en France éviterait d'avoir « des » présidents, « des » DGS (Directeur.trice Général.e des Services) ..., c'est le ministère qui gérerait tout !

3. Sur les relations entre le président d'université et le pouvoir politique

FT : De manière plus générale, quels sont les rapports entre le président d'université et le pouvoir politique ?

FG : Les rapports sont étroits. Le président dépend largement des politiques : des conseillers ministériels, du ministre, du ministère, du gouvernement et même des élus locaux. Le terme « autonomie » n'existe que dans l'intitulé de la loi LRU et de la loi ESR. Si on réfléchit bien, un président d'université est élu : les représentants des enseignants chercheurs, des personnels et des étudiants votent pour désigner leurs représentants au Conseil d'Administration (CA) de l'université ; puis ces représentants élisent le président, qui devra naturellement rendre des comptes devant son CA. Cela donne toute l'apparence

de la démocratie. Sauf que le budget de l'université dépend à 80% du ministère et des collectivités territoriales : et en fait, le président sert de « tampon » entre celles et ceux qui l'ont élu et le pouvoir politique ; il doit mettre en œuvre les lois, y compris si lui-même ne les cautionne pas.

La loi LRU, comme la loi ESR, avaient déclenché de vives réactions au sein des universités : nombre d'enseignants chercheurs, de personnels et d'étudiants n'adhéraient pas; les présidents eux-mêmes avaient des réserves sur un certain nombre d'articles de ces deux lois. Et pourtant, ce sont les présidents qui se sont retrouvés en « première ligne » dans les assemblées générales ; ce sont eux qui ont du affronter les charges parfois violentes des collègues, comme si c'était eux, les présidents, qui avaient écrit la loi ! C'est une spécificité française : l'Etat fait croire à l'autonomie des universités, mais il tient fermement les cordons de la bourse et rédige les règles. C'est un procédé qui nous sépare complètement du reste du monde !

FT : Comment cela fonctionne ailleurs ?

FG : Le président est en responsabilité. Il peut être congédié du jour au lendemain, mais au moins, il peut avoir sa stratégie, son programme au moment des élections et le mettre en œuvre ensuite. En France, l'enseignement supérieur et la recherche sont pilotés par le ministère, point final. L'espace de liberté est finalement très restreint.

FT : Le gouvernement a joué sur ce terme d'autonomie. Certains collègues ont cru que les universités allaient justement être capables de développer leurs propres programmes, alors qu'ils sont en fait encore plus muselés qu'avant la loi LRU.

FG : Oui. Avant la loi LRU, certains collègues ne pensaient qu'à l'indépendance des universités. D'autres étaient franchement contre, voyant dans l'autonomie une toute puissance des présidents. Mais finalement, ceux qui étaient pour comme ceux qui étaient contre, ont mal analysé le mot autonomie : il n'y a pas d'autonomie puisque c'est le ministère qui pilote. Ce sont même deux ministères qui pilotent : le MESR, bien sûr, et aussi le ministère des finances. Le MESR rédige les lois qui régissent les universités, distribue les dotations annuelles aux établissements. Le Ministère des Finances invente les « prélèvements sur fonds de roulement » et les « mises en réserve sur dotation ». « Mise en réserve », c'est encore un énarque qui a dû inventer ce terme ! En gros, on distribue la dotation annuelle à une université et on lui demande en même temps de « mettre en réserve 0,5% de cette dotation » ; mais ces 0,5% ne seront jamais versés. En langue de Bercy, c'est une « mise en réserve », pour les présidents et leur établissement, c'est une réduction de la dotation. C'est encore Bercy qui a inventé en 2013 le « prélèvement pour participation au redressement des comptes de l'Etat » (pour Claude Bernard Lyon 1, un montant de 1,5 million d'euros). Là encore, par un artifice habile de langage, on peut annoncer publiquement que la dotation des universités est restée stable ; et elle est restée stable sur la notification adressée aux établissements en début d'exercice. Ce n'est qu'ensuite que l'on met en œuvre la « mise en réserve », puis le « prélèvement pour participation au redressement des comptes de l'Etat ». Il est vrai qu'on ignore souvent le poids de Bercy : par exemple, en 2015, les universités ont dû négocier directement avec le Ministère des Finances pour la TVA. Théoriquement, tout ce qui se rapporte à la recherche est « hors taxe », contrairement à ce qui se rapporte à la formation (on se demande d'ailleurs pourquoi !). En 2015, je demande à notre agent comptable de récupérer, comme le font les entreprises, les 9 millions d'euros de TVA des achats

effectués pour le compte de la recherche depuis cinq années : il a fallu se rendre cinq ou six fois à Bercy pour rencontrer des personnes qui ne savaient manifestement pas ce qu'était la recherche et qui ont fini par nous dire : « Mais dans vos bâtiments, il y a des amphithéâtres aux rez-de-chaussée et des laboratoires au premier étage. Pour les travaux que vous avez faits pour le chauffage, on ne peut pas enlever la TVA parce qu'il y a des chercheurs au premier et au deuxième étage, mais il y a des étudiants au rez-de-chaussée ». Ou encore : « Les doctorants ne font pas de recherche, ils sont en formation, puisque vous leur donnez un diplôme ». Allez dire aux doctorants qu'ils ne font pas de recherche, ils seront contents ! Le Ministère des Finances est donc lui aussi, en quelque sorte, une tutelle des établissements d'Enseignement Supérieur et de Recherche.

FT : Toujours concernant le lien entre le président et le ministère, ça se complique encore avec les ComuE, parce les présidents peuvent agir seuls pour leur université vis à vis du ministère, mais il y a un président supplémentaire, celui de la ComuE qui lui aussi dialogue avec le ministère, et peut être en conflit avec les présidents des établissements dont dépend sa ComuE ? Cela fonctionne comment ?

FG : Je n'ai que l'expérience d'une ComuE confédérale dans laquelle les établissements gardaient leur personnalité morale et leur conseil d'administration : nous n'étions pas toujours d'accord sur tout avec le président de l'Université de Lyon, mais le dialogue existait, était constructif et cela n'entraînait pas de conséquence majeure. Avec les ComuE qui ne sont pas confédérales, je ne sais pas comment cela se passe. Il est hautement probable que des oppositions entre président d'établissement et président de la ComuE auront lieu un jour ou l'autre. Tant qu'on ne sera pas au bout du système souhaité par le gouvernement, c'est à dire la fusion, les présidents de ComuE resteront encore plus dépendants du ministère qu'un président d'établissement. Le président d'établissement doit rendre des comptes à ses étudiants, à ses directeurs d'UMR, à ses responsables de formation. Le président d'une ComuE confédérale n'a ni étudiants, ni UMR, ni enseignants chercheurs. Il dépend intégralement des dotations que lui versent les collectivités territoriales et le ministère.

FT : Ce sont des nominations très politiques ?

FG : Non, nomination ne rimerait pas avec autonomie ! Les présidents de ComuE sont élus par leur CA ; mais selon des textes et des règles qui laissent une large place à l'influence extérieure.

FT : Le ministère peut dire : « C'est vous qui faites la recherche et la formation, c'est bien au travers de ce que vous produisez que vous pouvez remonter dans les classements ». Alors que des collègues soulignent que, compte tenu des conditions qui sont les nôtres, nous n'allons pas pouvoir obtenir des résultats très supérieurs à ceux que nous avons obtenus depuis des années.

FG : Pour remonter dans les classements, et en particulier dans celui de Shanghai, « l'ascenseur » le plus rapide est celui des prix Nobel. On se souvient que Strasbourg a fait un bond de 150 places dans le classement de Shanghai grâce à ses prix Nobel de 2011 et 2013. C'était magnifique et mérité ! Mais il est illusoire d'espérer obtenir un prix Nobel chaque année ! L'autre solution est de faire venir des chercheurs éminents de l'extérieur, et de pouvoir les garder ! Pour « changer de gamme », il faudrait pouvoir.

FT : Et c'est un jeu de concurrence qui n'est pas très égal !

FG : Pas égal du tout ! Je peux vous donner de multiples exemples ! Un brillant ex directeur d'une grande école prestigieuses de Lyon est devenu directeur de l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne. Sa connaissance du « terreau » lyonnais est excellente, et il vient piocher dans le vivier ; il « se sert », si j'ose dire, et on ne peut rien faire. En 2013, un jeune universitaire lyonnais qui rentrait des Etats-Unis, est nommé PUPH à Claude Bernard Lyon 1 : 12 mois après sa prise de fonction, il est démarché, démissionne et part à Lausanne. Comment lutter ? La grille salariale de l'EPFL n'a rien à voir avec celle des universités françaises ! Nous sommes dans un système concurrentiel, mais nous n'avons pas les mêmes armes que la concurrence. Certains collègues me disaient : "Mais pourquoi tu te mets en colère pour un départ dans une université étrangère ? Ce n'est pas grave, tu as encore 2000 enseignants chercheurs dont 1900 qui sont très bons !". C'est vrai, mais quand tu as une « star », il faut essayer de la garder. Et les « stars » n'ont pas toutes la délicatesse de Cédric Villani qui a accepté de rester enseignant chercheur à Claude Bernard Lyon 1 et d'y poursuivre ses enseignements tout en parcourant le monde.

FT : Cédric Villani permet à Lyon d'avoir des points pour les classements ?

FG : Oui, les médailles Fields sont comme les prix Nobel : ils font gagner des points au classement de Shanghai. Sur Cédric Villani, une anecdote amusante. Il a obtenu sa médaille Fields en 2010. En 2011, je n'étais pas Président mais j'étais au conseil d'administration, et Claude Bernard Lyon 1 ne bougeait pas dans le classement de Shanghai. Le président de l'époque rencontre la ministre, et découvre que Cédric Villani avait été affecté à l'ENS de Lyon par le ministère ! L'année suivante, c'était encore une autre affectation, et enfin en 2013, ce fut Claude Bernard Lyon 1. Mais pendant ces trois années, il était bel et bien enseignant chercheur, salarié à Lyon 1 !

4. Sur les classements internationaux

FT : Les chinois ne comprennent pas que les européens, et les français en particulier, prennent à cœur le classement de Shanghai car ils disent eux-mêmes qu'il n'a pas été conçu pour nous !

FG : C'est vrai. Les organismes de recherche comme le CNRS et l'INSERM ne sont pas pris en compte. Tout le monde est d'accord pour dire que le classement ne correspond pas au système français, mais chaque année, lorsque le classement de Shanghai est publié, il fait la une des journaux ; les élus politiques se jettent dessus, le maire de la ville téléphone au Président de l'université en disant : "Dites-donc, vous avez perdu cinq places" ! Tout le monde regarde ce classement à la loupe. Et pour être totalement franc, les présidents d'université, eux aussi, scrutent ce classement !

FT : C'est difficilement compréhensible pour des gens qui ne sont pas de l'université de constater que c'est totalement paradoxal !

FG : Pour comprendre que le classement de Shanghai n'est pas fait pour la France, il faut être universitaire et connaître la méthodologie utilisée par nos collègues chinois pour

établir ce classement : beaucoup de gens savent que six critères sont pris en compte : le nombre d'anciens élèves ayant reçu le prix Nobel ou la médaille Fields, le nombre de professeurs de l'établissement ayant reçu le prix Nobel ou la médaille Fields, le nombre de chercheurs les plus cités, le nombre de publications dans *Nature* et *Science*. Mais personne, ou presque, ne connaît la pondération ensuite affectée à ces critères (on se souvient d'ailleurs que ce classement de Shanghai des universités avait de 2003 à 2005 considéré le Collège de France comme une université, alors que cette institution prestigieuse n'a pas d'étudiants et ne délivre pas de diplôme !). Mais pour beaucoup de responsables politiques, d'élus locaux et de journalistes, Shanghai est le « hit-parade », le « Top 50 » des universités, et il suffit d'être bon pour être en tête : constatant que les universités françaises ne sont pas en tête, ils concluent logiquement qu'elles ne sont pas « bonnes ».

Et cette conclusion est surprenante pour des responsables qui n'ont que le mot « innovation » à la bouche ! Parce que Claude Bernard Lyon 1, qui pour nos amis de Shanghai n'est classée qu'en 201^{ème} position, est 30^{ème} au palmarès national des brevets : aucun autre établissement d'enseignement et de recherche français n'apparaît avant cette trentième place. Mais le « hit parade » reste Shanghai et les brevets exploités ne sont pas un critère pour Shanghai !

Mais au-delà de la complexité du classement de Shanghai et des critiques auxquelles il a donné lieu, la complexité du système français reste difficilement mesurable avec la méthodologie des classements internationaux : là où Chine, Etats Unis, Royaume Uni, Suisse, Japon et d'autres ont « l'université », nous avons en France l'université, le CNRS, l'INSERM, l'INRIA, l'INRA, les grandes écoles, les CHU, et bien d'autres, qui font tous de la recherche : et le classement de Shanghai, comme les autres classements, ne prend pas en compte cette « multiplicité ».

FT : Mais on ne demande pas aux chercheurs qu'il y ait une double signature, de mentionner une double ou une triple appartenance ?

FG : Si, mais là encore, le « mille-feuille français » rend les choses « incompréhensibles vues de l'étranger ». Les EPST, qui ne sont pas pris en compte dans le classement de Shanghai, sont eux aussi évalués régulièrement et ne peuvent, logiquement, pas abandonner leur signature scientifique. Les CHU font face à une problématique similaire : dans leur dotation annuelle rentrent les MERRI (Missions d'Enseignement de Recherche de Référence et d'Innovation) qui sont calculées, entre autres, sur le nombre de signatures dans les publications scientifiques : eux non plus ne peuvent abandonner cette signature au profit des universités.

FT : Dans ces conditions, peut-on vraiment comparer les universités françaises et les universités étrangères ?

FG : Non. Nous sommes dans des systèmes totalement différents. Les universités américaines, par exemple, ont une véritable indépendance. Ce ne sont pas les mêmes règles. Les universités qui sont aux premières places des classements sont des universités où les étudiants ne rentrent pas avec l'équivalent du baccalauréat. Ils ont d'abord 4 ans de formation, avec le « Bachelor of Science » à l'issue duquel ils sont encore extrêmement sélectionnés. Chacun sait qu'on ne rentre pas facilement à Harvard. Le système français d'enseignement supérieur (hormis les grandes écoles) est un système d'enseignement de masse : on ne peut pas le comparer avec un système hyper-sélectif.

Et puis, on retombe sur la concurrence : même les grandes universités parisiennes ont vu partir un certain nombre de leurs enseignants chercheurs en Angleterre ou aux Etats-Unis. Nous n'avons pas, en France, de grilles salariales qui nous permettent de conserver un enseignant chercheur démarché par une grande université étrangère. Pendant mon mandat de président, j'ai vu partir quatre collègues. Je raconte souvent comment l'université, les EPST, le CHU et la métropole se sont battus pour conserver l'un d'entre eux, démarché par l'Imperial College de Londres : nous avons tous mis la main à la pâte (au portefeuille pour être plus exact) pour tenter de nous aligner sur le « package » que proposait l'Imperial College. Nous avons proposé un salaire de PUPH (alors qu'il n'était ni médecin ni pharmacien), l'INSERM et le CNRS ont proposé d'y adjoindre un salaire de directeur de recherche, le Sénateur Maire, président de la métropole de Lyon, a proposé de financer les études des enfants et de trouver un travail pour l'épouse... L'Imperial College de Londres, chaque fois, répondait par une surenchère. Quand l'Imperial College a ajouté un appartement dans la balance, nous avons « jeté l'éponge » ; quatre jours plus tard, il était parti. Les universités françaises ne peuvent pas lutter face à cette concurrence. Nous ne jouons pas avec les mêmes règles et nous ne possédons pas les mêmes armes : nous pouvons tenter toutes les stratégies, favoriser les promotions,... nos grilles salariales n'ont rien à voir avec celles du reste du monde.

5. Sur les budgets des universités

FT : Sur les 420 millions de budget de Lyon 1, quelle est la part correspondant à la masse salariale ?

FG : La masse salariale « état » (les salaires des fonctionnaires) correspond à 287 millions (les 420 millions correspondent au budget consolidé prenant en compte les deux filiales de Claude Bernard Lyon 1). Bien sûr, nous sommes loin du budget des universités américaines ! Sur ce plan, il est difficile de se comparer à Harvard : pour le budget de Harvard, il faut rajouter un zéro ; ils ne fonctionnent pas avec 400 millions par an, mais plutôt 4 milliards !

FT : Parmi les différences, faut-il inclure les différences importantes de droits d'inscription pour les étudiants ?

FG : Oui, c'est aussi une différence très significative. Il est vrai que les droits d'inscription américains sont dans l'excès inverse des droits français. Concernant les droits d'inscription dans les universités françaises, il y a déjà eu de nombreux débats opposant les partisans du statu quo, les partisans de la gratuité complète et les partisans d'une augmentation substantielle.

Parlons d'abord des droits d'inscription des étudiants étrangers : les ministres successifs nous ont toujours demandé d'accueillir de plus en plus d'étudiants étrangers : il y a derrière cette volonté un souhait respectable d'améliorer l'image de la France (et cette attractivité fait partie des critères de certains classements internationaux). Mais je ne comprends pas pourquoi nous n'avons toujours pas le droit, en France, d'avoir des droits d'inscription différents pour les étudiants étrangers et pour les étudiants français. Cela se pratique dans tous les pays du monde. D'ailleurs, je pense que si nous expliquions au contribuable français (qui à travers ses impôts est le financeur de l'enseignement supérieur et de la recherche), qu'il finance les études des étudiants chinois, saoudiens,...

il serait plutôt contrarié ! A Claude Bernard Lyon 1, les étudiants étrangers représentent 12% des étudiants, ce qui correspond à environ 4500 étudiants, financés par le contribuable français (je rappelle que le coût moyen, pour la collectivité, d'un étudiant en France est de 13.873 euros/an). Ceci est fortement scandaleux, d'autant que certains pays, je pense à la Chine en particulier, octroient des bourses bien supérieures (d'ailleurs la Chine finance les droits d'inscription de certains de ses étudiants dans les prestigieuses universités américaines à hauteur de 30.000 dollars par an). Pourquoi inscrivons-nous des étudiants chinois dans les universités françaises pour 184 euros en licence ou 256 en master ? Il y aurait là des sources de financement supplémentaires pour les établissements.

En ce qui concerne les droits d'inscription des étudiants français, je sais que ma position n'est pas celle des syndicats d'étudiants : pourtant, loin de moi l'idée de copier les droits d'inscription américains. Néanmoins, je pense que l'on pourrait imaginer un autre système, qui tout en augmentant raisonnablement le montant des droits, permettrait d'augmenter le nombre de bourses : cela serait à la fois bénéfique pour les universités et pour les étudiants les plus défavorisés. Sans aller jusqu'aux excès nord-américains, 1000 euros de droits d'inscription/an dans une université de 40.000 étudiants représentent une recette supplémentaire annuelle de 32 millions d'euros. Cette recette supplémentaire pourrait à la fois financer 1.000 bourses supplémentaires de 10.000 euros chacune par an, et laisserait 22 millions de budget supplémentaire à l'université pour investir dans la rénovation de son patrimoine ou dans la recherche. Et pour une fois, je ne serais pas opposé à ce qu'un texte de loi impose cette répartition de la recette supplémentaire : 1.000 étudiants de plus en bénéficieraient.

FT : Que pensent les syndicats étudiants de cette proposition ? L'UNEF, par exemple, est farouchement contre l'augmentation des droits d'inscription des étudiants ?

FG : Quand je dis, ce ne serait pas scandaleux d'augmenter les droits d'inscription, je couple cela à l'engagement de faire plus de bourses, tel l'exemple évoqué plus haut. D'ailleurs cet exemple démontre, chiffre à l'appui, que les étudiants les plus défavorisés seraient eux-mêmes gagnants. Il peut aussi y avoir un engagement à créer plus d'emplois étudiants (dans les bibliothèques universitaires, dans les services aux étudiants,...). La France, qui a, dans certaines villes, un vrai problème de logement étudiant, pourrait aussi envisager une compensation sur ce point.

FT : Quelles autres pistes permettraient d'augmenter les budgets ?

FG : Bien sûr la Formation Continue (la Formation tout au long de la vie, comme on dit aujourd'hui !). Claude Bernard Lyon 1 avait la chance d'être la première université française pour la formation continue. Et Lyon 1 pourrait faire plus... si ce n'est que, pendant mes quatre ans de mandat, chaque fois qu'il y a eu un texte de loi sur la formation continue, il fallait se battre pour obtenir un amendement reconnaissant l'université comme organisme de formation continue. C'est surprenant, mais c'est la vérité ! Cela s'est passé ainsi, par exemple, pour le DPC (Développement Personnel Continu) qui est la « formation continue en médecine » : dans le premier texte de loi les institutions habilitées à délivrer cette formation étaient listées... il manquait simplement le mot « université » ! Quel oubli ! Chaque fois qu'il est question de formation continue, il faut rappeler au législateur qu'à côté des organismes professionnels, il y a les universités ! Hormis ce contexte législatif, d'autres mesures pourraient favoriser le développement de

la formation continue à l'université (et ainsi permettre des ressources supplémentaires) : augmenter le nombre de formations « courtes », rendre possible la constitution de filiale universitaire de formation continue, les affranchir des règles de la comptabilité publique,...

Dans le domaine de la recherche également, nous pourrions augmenter les revenus, en facilitant le fonctionnement de la recherche partenariale. Claude Bernard Lyon 1, comme d'autres universités, a eu la chance il y a une quinzaine d'années de créer deux filiales de droit privé, mais pour lesquelles elle est actionnaire majoritaire : ces filiales, avec 40 millions de chiffre d'affaire annuel, positionne Claude Bernard Lyon 1 en tête des universités françaises pour la recherche partenariale. L'idée de départ pour ces deux filiales était de simplifier les règles de fonctionnement budgétaire et ainsi d'offrir une certaine « souplesse » aux enseignants chercheurs ; et cela a fonctionné... Mais là encore, les règles de la comptabilité publique nous ont rattrapés ! L'agent comptable et les commissaires aux comptes (puisque depuis la LRU il faut que nous ayons des commissaires aux comptes) émettent des réserves annuelles sur les comptes de l'université parce que la gestion de ces filiales ne s'accorde pas avec les règles des institutions publiques. Pourtant, rien de délictuel ! Simplement, quand un chercheur obtient un contrat de recherche avec une entreprise, la durée du contrat ne correspondra pas forcément au mois près avec la durée du travail de recherche effectif. Et si la recherche prévue dans le contrat s'effectue pour un coût moindre, le reliquat permettra d'initier une nouvelle recherche ou d'envoyer un jeune en mobilité internationale... Dans la comptabilité publique, ce n'est pas possible : on doit toujours rattacher les dépenses aux recettes, et donc au contrat de recherche initial. Du coup, les chercheurs se démotivent, ne comprennent pas le reproche qui leur est fait, et réduisent leur recherche de contrat avec le privé : dommage. Mais en comptabilité publique, il faut qu'à la fin de l'année le budget de l'année soit dépensé, et qu'en fin de contrat tout soit dépensé, sinon cela tombe dans le fonds de roulement de l'université.

FT : Concernant les partenariats privés, quel est le rôle des SATT (Sociétés d'Accélération de Transfert de Technologie) et comment cela se passe-t-il à Lyon ?

FG : Les SATT, créés par le PIA, ont pour mission d'être le trait d'union entre la recherche académique et les marchés économiques : elles doivent optimiser l'impact socio-économique de la recherche académique en simplifiant, accélérant et facilitant le transfert de technologies et de connaissances vers les entreprises. En terme plus simplistes, une découverte aussi extraordinaire soit-elle n'a pas systématiquement un brillant avenir commercial et la route est longue, sinueuse et dangereuse entre le produit de la recherche et sa valorisation : les SATT ont pour mission d'évaluer les possibilités de transfert d'une découverte et de porter le risque financier inhérent à sa maturation. Le principe est excellent et on ne peut que saluer la création de ces nouveaux outils (14 en France).

La SATT de Lyon (PULSALYS) a été construite en rapprochant deux entités préexistantes du site (CREALIS, une pépinière de Start-up et LST, Lyon Science Transfert) ; comme toujours lorsqu'on marie deux structures, il faut laisser un peu de temps aux équipes pour apprendre à travailler ensemble : le mariage est aujourd'hui « consommé ». L'université Claude Bernard Lyon 1 joue le jeu de la SATT (nous représentons 85% des projets évalués par PULSALYS).

Ces SATT sont indiscutablement une excellente innovation ; elles ont néanmoins un défaut qui est la faiblesse de leur dotation initiale (70 millions d'euros). C'est à la fois beaucoup d'argent et très peu : beaucoup car il convient de saluer l'effort financier fait par

l'état français dans une période de crise économique, et très peu car le transfert et la valorisation sont des domaines où « chassent » des sociétés privées de capital-risque, adossées à des banques internationales, des investisseurs privés et/ou des fonds de pension. On sait par exemple qu'une importante société française de capital-risque (celle qui a réussi le lancement de Genentech, de Fovea, ou de Novoxel) a des capacités d'intervention allant jusqu'à 25 millions d'euros par projet : ce n'est pas une SATT qui aura les moyens de concurrencer ce type d'investissement à risque. Les SATT sont un progrès indiscutable et un très bel outil mis à la disposition du monde académique, mais elles sont « petites » sur un secteur où investissent de « gros requins » !

FT : Leur travail, c'est aussi d'aller repérer dans les laboratoires des résultats de recherche « prometteurs » ?

FG : Oui ; cette activité existait déjà dans les établissements : LIP (Lyon Ingénierie Projet) pour Claude Bernard Lyon 1, INSERM TRANSFERT pour l'INSERM, INSAVALOR (pour l'INSA de Lyon). Mais bien sûr, les moyens d'intervention financière étaient moindres.

FT : Quelle est la valeur ajoutée de la SATT s'il y avait déjà des groupes qui s'occupaient de ce type d'action ?

FG : Ces filiales n'avaient pas autant de trésorerie disponible. C'est pour cela que la création des SATT était une excellente initiative. Après, valait-il mieux faire une seule SATT en France (dotée d'un capital de 1 milliard d'euros) ou 14 dotées chacune de 70 millions d'euros ? Je crois que la question avait été évoquée : l'avantage d'une SATT unique aurait été sa capacité interventionnelle en terme de financement ; son inconvénient majeur aurait été l'éloignement du terrain. C'est très compliqué le transfert et la valorisation ! J'ai siégé au CA de PULSALYS : il y a des projets magnifiques, enthousiasmants, très novateurs... mais on sait pertinemment, quelle que soit la qualité des évaluateurs du projet, que le risque est majeur. Il suffit de regarder les start-up : combien sont toujours en activité 5 ou 10 ans après leur création ? Combien sont devenues des grosses entreprises ? Google était une start-up en 1998, tout comme Free en 1999 : combien de start-up auront cette évolution ? Très peu !

FT : Des Start-up sont rachetées par de grosses structures ?

FG : Ca, c'est un autre problème. Google n'a jamais été racheté ! Mais une start-up qui fonctionne bien va un jour où l'autre attirer des investisseurs. Si les investisseurs sont français, le travail initial des chercheurs continuera à bénéficier à l'état français ; mais une start-up peut être rachetée par un groupe étranger. D'ailleurs, on peut se demander ce que feront les SATT dans 8 ou 10 ans quand un consortium étranger proposera de racheter une start-up de leur « portefeuille » ? Vendre fait partie de la mission des SATT (il faudra bien que ces ventes leur permettent de recapitaliser !) ... mais refuseront-elles de vendre à l'extérieur ?

6. Sur le patrimoine immobilier universitaire

FT : Qu'en est-il du patrimoine immobilier des universités ?

FG : Depuis un an et demi environ, nous entendons « reparler » dans les couloirs des ministères de la dévolution du patrimoine, qui signifie que l'université gère son patrimoine immobilier. La décision avait été repoussée sous le gouvernement Sarkozy mais cette question va être relancée. Les universités vont se retrouver en pleine possession de leur patrimoine et donc de sa maintenance. Si on ne débloque pas le système, si on n'arrête pas de « ponctionner » et de « verrouiller » les fonds de roulement, si on ne peut pas placer l'argent, si on ne donne pas plus de liberté aux établissements, les universités ne survivront pas à la dévolution du patrimoine.

FT : De quelle façon l'Etat va-t-il procéder à la dévolution du patrimoine ?

FG : L'université pourra vendre, acheter ou louer son patrimoine... sauf que dans les premiers « pré-textes » qui ont circulés, 20 à 40% du produit de la « commercialisation » revenait à l'état. Si cette méthode est appliquée, les universités sont mortes !

L'état envisage de plus en plus cette dévolution du patrimoine, car cela l'arrangerait bien. Mais aujourd'hui, aucune université française n'a les moyens de financer la mise aux normes de son patrimoine ; aucune n'a les moyens de financer sa mise en accessibilité (pour Lyon 1, la facture est de 24 millions d'euros : même ventilés sur 9 ans, cela signifie d'injecter 2,5 millions par an dans la mise en accessibilité). Et puis en faisant la mise en accessibilité, certains (beaucoup !) tomberont sur de l'amiante, et la facture finale sera bien supérieure ! L'état sait qu'actuellement, sans la dévolution du patrimoine, les universités pourraient se retourner vers l'Etat pour les travaux de mise en accessibilité et de mises aux normes : il réfléchit donc à « passer la main » !

Mais avec la dévolution du patrimoine, les choses sérieuses vont commencer ! Et les universités ne s'en sortiront pas toutes !

7. Sur l'enseignement universitaire

FT : On critique les cours magistraux. Dans les amphithéâtres, les étudiants ont tous leur ordinateur ou leur tablette ouverts, le cours serait devenu obsolète. Faut-il le transformer, trouver autre chose ?

FG : Comme toujours, il y a du bon et du mauvais dans l'engouement actuel pour les nouvelles méthodes pédagogiques. Pour moi, il est évident qu'on ne peut pas faire la totalité d'une formation en cours magistral. Mais ceci étant posé, il faut savoir raison garder. Il y a des enseignants qui sont excellents en cours magistral, d'autres qui sont excellents face à des petits groupes ; certains sont excellents en « pédagogie inversée », d'autres ne supportent pas. Je ne pense pas qu'il soit nécessaire de « jeter » le cours magistral : il est un des outils pédagogiques et il convient de l'utiliser « avec » les autres outils. Cela ne se fait pas, mais je vais vous donner « ma recette pédagogique » : j'enseigne l'anatomie en deuxième année de médecine, une matière qui ne passionne qu'un nombre restreint d'étudiant ; je ne fais que des cours dits magistraux, sauf ... qu'ils ne sont plus du tout magistraux ! Lors du premier cours de l'année, je mets en place le système, l'explique aux étudiants et je leur demande de constituer, entre eux, des groupes de trois ou quatre. A partir du second cours, j'assure la première heure, puis je vais m'asseoir dans l'amphithéâtre, et l'un des groupes assure la deuxième heure du cours. Ils adorent ça. Cela les fait travailler, préparer un PowerPoint, trouver des choses différentes. Ils doivent intéresser leurs camarades, et si je sens que l'attention se perd, j'interviens !

FT : Pour quel effectif ?

FG : C'est en deuxième année des études médicales (DFGSM2), j'en ai 200. C'est un genre de pédagogie inversée, ou de cours magistral inversé ! Cette « recette » me convient ; je sais qu'elle ne conviendrait pas à d'autres. Chaque enseignant est différent, chaque enseignant a une façon de faire différente. Certains ont du charisme, d'autres en ont moins, une voix qui plait, une voix qui plait moins. C'est une forme de spectacle, l'enseignement ; c'est exactement comme du théâtre : on doit capter l'attention du « spectateur » !

FT : Et sur les initiatives récentes ? Le présentiel, ou le non présentiel ?

FG : Les MOOC (Massive Open Online Courses) par exemple ? Il y a 3 ans, un professeur d'une prestigieuse institution suisse est venu faire une conférence, passionnante d'ailleurs, pour nous expliquer qu'il fallait tout de suite fabriquer des MOOC. Il faisait des projections à cinq ans et affirmait que nous aurions très vite 300.000 inscrits aux cours. Il ajoutait, « à 300 euros l'inscription, vous allez gagner des millions ». Finalement, les MOOC n'ont jamais fonctionné pour rapporter de l'argent, cela en a même plutôt coûté. Comme nous n'avons toujours pas trouvé de solution pour la validation d'un diplôme par un MOOC – nous ne pouvons pas savoir qui est derrière l'écran pour répondre aux questions - il n'y a toujours pas de délivrance de diplôme avec un MOOC (donc toujours pas d'inscription payante). Mais c'était à la mode. Il y a des mots magiques qui naissent à un moment, tout le monde part dessus, c'est marrant ! Et puis, on ne peut pas non plus tout faire en numérique. Le système non présentiel qui avait été essayé dans une faculté de médecine française a été une catastrophe : en première année, quand l'étudiant s'inscrivait, on lui donnait un DVD. Cela ne peut pas fonctionner : ils sortent du lycée où ils étaient fortement encadrés, et brusquement il n'y a plus d'encadrement. Si nous ne pouvons pas miser sur le « tout numérique », nous devons par contre nous appuyer dessus, en faire un outil supplémentaire dans la panoplie pédagogique. Certains aujourd'hui ne parlent plus que de « pédagogie inversée » : même remarque, nous ne pouvons pas « tout » faire comme cela. Le travail de l'enseignant, c'est justement de choisir dans la « panoplie pédagogique » des outils qui soient adaptés à sa personnalité, à son charisme, à sa façon d'enseigner, au sujet de son cours et aux étudiants qui sont en face de lui.

FT : Un autre exemple d'enseignement qui marche ?

FG : On peut reprendre l'exemple de l'anatomie : faire un cours d'anatomie digestive à des internes de chirurgie est simple car il s'agit d'une discipline de base du métier qu'ils sont en train d'apprendre. Faire un cours d'anatomie en première ou deuxième année de médecine, on sent très vite que c'est une discipline rébarbative pour les jeunes étudiants. Quand j'ai commencé mes études, en 1972, le professeur d'anatomie dessinait à la craie, au tableau noir : il dessinait l'organe sujet du cours, puis toutes les variations anatomiques que la nature a pu imaginer. Avec le recul, j'ai réalisé que seuls les étudiants intéressés par l'imagerie ou la chirurgie de l'organe en question avaient l'envie d'apprendre ces détails : les autres percevaient déjà qu'ils n'auraient jamais besoin de ces connaissances. Pour la grande majorité des jeunes étudiants, l'intérêt de connaître l'anatomie, c'est de comprendre pourquoi dans telle maladie, nous avons mal à tel ou tel endroit. Alors, j'ai

inversé l'enseignement : partir d'une maladie, et revenir sur l'anatomie. Et comme ils sortent du concours de première année où ils ont eu des mathématiques, de la physique et de la chimie, lorsque je leur parle de malades et de maladies, ils ouvrent grand les yeux, et le cours les passionne. Je pars de la maladie, je leur montre des photos de malades, des films de chirurgie, et je reviens ensuite sur le schéma d'anatomie. Et là brusquement, ils captent, posent des questions,... certains me demandent même s'il peut y avoir des variations anatomiques !

Et puis, autre exemple de modalité d'enseignement qui fonctionne : l'apprentissage par simulation. Nous avons eu la chance, à Claude Bernard Lyon 1, d'obtenir un IDEFI sur cette modalité. Nous avons construit un Centre d'Apprentissage par Simulation utilisé aussi bien pour le deuxième cycle, le troisième cycle et la formation continue. Il y a des simulateurs de chirurgie coelioscopique, des mannequins pour l'apprentissage des gestes d'urgence, des programmes d'ordinateur pour simuler telle ou telle pathologie sur le mannequin, un simulateur d'accouchement. Ces instruments sont installés à la faculté où nous avons construits des box de consultation, un bloc opératoire, une pharmacie d'officine... Le seul inconvénient de la simulation, c'est le coût énorme (maintenance, personnel, renouvellement du matériel) : pour les étudiants, c'est indiscutablement « le » progrès pédagogique du XXI siècle ! Nous faisons même des sessions de formation pour les internes de chirurgie où l'interne « opère », aidé par une « élève instrumentiste », sur un « simulateur » anesthésié par un interne d'anesthésie-réanimation.

8. Sur les statuts de chercheurs et d'enseignants chercheurs

FT : Nous sommes les seuls en France, à avoir des statuts de fonctionnaires, chercheurs ou enseignants chercheurs ?

FG : Oui, comme nous sommes les seuls avoir des instituts de recherche. En Allemagne, en Suisse, aux Pays Bas, en Scandinavie, aux USA... ce sont les universités qui font la recherche : il n'y a pas, à côté, un CNRS ou un INSERM hollandais ou américain. Ce sujet était apparu dans les états généraux de l'enseignement supérieur et de la recherche en 2012 : « Faut-il maintenir le millefeuille français avec les universités et les organismes de recherche ? ». On a très vite « botté en touche » : le sujet était éminemment complexe. Mais la question méritait d'être posée : lors des élections à l'université, un directeur de recherche (DR) vote avec les rangs A, un chargé de recherche (CR) avec les rangs B. Nous aurions pu transformer les DR en PR (Professeur des Universités), les CR en MCF (Maitres de Conférences Universitaires), et redistribuer la dotation des EPST vers les établissements. Cela faisait une économie d'échelle puisqu'un certain nombre d'administrations auraient été supprimées, à Paris et en province. Nous aurions été plus « lisibles » pour les pays étrangers.

FT : Si ce n'est que ça obligeait les chercheurs, par exemple ceux du CNRS, à changer de statut, à devenir enseignants chercheurs, c'est à dire à faire faire de l'enseignement à ceux qui ne l'avaient pas choisi.

FG : Oui, mais nous ne pouvons pas d'un côté, défendre le fait que la qualité de la formation universitaire en France est due à l'adossement de la formation à la recherche, et de l'autre côté maintenir les EPST et les chercheurs en dehors du cadre universitaire. Il faut être

logique. Est-ce bien d'adosser la formation à la recherche, et si oui, pourquoi ne le fait-on pas pour tout le monde ?

FT : Cela est proposé. Les chercheurs peuvent enseigner dans des formations universitaires et ils ont une prime d'enseignement. C'est un système hybride.

FG : On fait toujours de l'hybride en France. On l'a fait pour les PH (Praticiens Hospitaliers) en médecine. Un certain nombre d'entre eux participe à l'enseignement et un certain nombre est inscrit au profil des unités de recherche. Un ministre de la Santé, du gouvernement de Jacques Chirac, avait suggéré que ces PH deviennent une catégorie à part avec une valence universitaire (puisqu'ils faisaient aussi de la formation et de la recherche). Mais le syndicat des PH s'est formellement opposé à ce qu'il considérait comme une tentative de scission de leur profession. Le sujet a été enterré et on a fait « de l'hybride » : ils ont parfois des primes d'enseignement. A à la française !

9. Sur la précarité dans l'enseignement supérieur

FT : Concernant la précarité à l'université, j'ai lu qu'il y avait près de 40.000 précaires dans l'ESR en France, qui travaillent sur contrat. Cela crée des tensions par rapport aux fonctionnaires. L'idée était de donner une dynamique, de la flexibilité, et en réalité, est-ce que cela ne crée pas plus de problèmes encore ?

FG : Le constat en 2013 était qu'il y avait un nombre important de CDD dans les universités. Il y a eu la loi Sauvadet, puis très vite, la jurisprudence. La loi Sauvadet dit qu'au bout de 6 ans, tout CDD doit être embauché en CDI. Puis la jurisprudence (il y a eu très tôt des recours devant les Tribunaux Administratifs) a très vite considérée qu'une grande université ne pouvait pas licencier un CDD au bout de trois ans car la taille de l'établissement devait permettre de trouver un poste. Donc très rapidement, la loi Sauvadet signifiait « pas de CDD au-delà de trois ans ».

Quoiqu'il en soit, à Claude Bernard Lyon 1, et je pense pour toutes les universités, cela a permis de réduire le nombre de personnels en CDD, en particulier dans l'administration. Pour la recherche, c'est plus compliqué car il y a les recrutements de personnels rattachés à un projet de recherche particulier. Un directeur d'UMR peut décider de recruter un technicien ou un ingénieur en CDD, en le finançant sur « ressources propres », c'est-à-dire sur le budget d'un projet de recherche dont il a le financement. Mais ces projets ne sont pas pérennes, ils ont une durée déterminée à l'issue de laquelle le financement s'arrête. Les UMR ne sont pas des entités juridiques à part; elles « sont » l'université. C'est donc la « masse salariale » de l'université (et plus les « ressources propres de l'UMR ») qui devra financer le salaire du CDD qui au-delà des trois ans de contrat se dirige vers un CDI. Si nous multiplions ces exemples, en tenant compte des 68 unités de recherche de Lyon 1, cela fait une masse salariale considérable et cela peut même conduire à couler l'établissement ! D'autant plus que le technicien ou l'ingénieur a acquis une expérience des techniques du laboratoire, et que le directeur ne souhaitera pas s'en séparer et fera tout pour le garder dans son unité.

Pour revenir à la précarité dans l'ESR, il est exact qu'il y avait trop de CDD : il n'y avait pas de raison que l'administration publique ait des CDD en dehors des articles sextiles (ce sont les CDD remplaçant temporairement un fonctionnaire en congé maladie). Par contre, toute loi, même logique, a son revers : il y a des CDI dans la fonction publique, ce qui

s'apparente à la « création d'une nouvelle catégorie de personnel ». Malgré cette conséquence, il n'était pas logique de mettre des CDD sur des postes de fonctionnaires.

FT : Mais cela se fait pourtant !

FG : Oui ! La loi Sauvadet est en train d'y mettre fin. Cela a grincé des dents dans les universités parce que nous nous sommes retrouvés avec des CDI et donc une augmentation de la masse salariale fixe. De plus, un CDI est un contrat de travail de droit privé qui n'est pas mobilisable comme le sont les fonctionnaires. A Lyon 1, en accord avec les syndicats nous avons pris une décision, dès l'application de la loi Sauvadet : nous embauchions un CDD pour 1 an renouvelable une fois. Les syndicats avaient accepté cette proposition. Ceux qui l'avaient moins bien acceptée étaient les directeurs d'UMR et les directeurs de composantes : quand ils avaient dans leur équipe un CDD bien inséré et donnant pleine satisfaction, ils souhaitaient le conserver. C'est compliqué. Le CNRS a eu la même problématique.

FT : Mais pour la recherche, les post-doctorants sont bien des CDD ?

FG : Oui, les doctorants aussi.

FT : Même quand ils ont une bourse du ministère ?

FG : Oui, ils sont considérés comme CDD. D'ailleurs, certains syndicats les comptabilisent avec les CDD, utilisant ainsi des chiffres « exagérés ». Doctorant, c'est un statut (stagiaire postdoctoral n'en est pas un) : un CDD pour un doctorant ou un stagiaire postdoctoral ne me choque pas parce que, par définition, ce ne sont pas des postes définitifs. Même si je sais que certaines UMR souhaitent conserver leurs « chercheurs post-doctorants »...mais la logique, après le « post-doc », c'est d'aller vers la carrière d'enseignant chercheur ou de chercheur.

FT : Ou qu'ils aillent en entreprise ?

FG : Oui, bien sûr ! Le « post-doc » devrait être comme le doctorat, une phase de « super » formation, mais pas un emploi ! Enfin il ne faudrait pas que cela le devienne.

FT : Si ce n'est que beaucoup font deux ou trois stages post-doctoraux, vont de contrats de deux ans en contrats de deux ans, en changeant de laboratoire, de sujet, de technique ?

FG : Oui, ce n'est pas très logique. De même que le stage post-doctoral ne devrait pas se faire dans le laboratoire où le doctorant a fait sa thèse. L'idéal serait que ce soit l'approfondissement du travail de thèse dans un autre laboratoire, idéalement à l'étranger.

FT : Mais parmi eux, en biologie par exemple, il y a ceux qui font un voire deux stages post-doctoraux à l'étranger, qui ont un très bon dossier de recherche, et qui malgré tout n'arrivent pas intégrer un organisme public ou privé en France !

FG : Oui, ce n'est pas très logique ça...

10. Sur les formations et les relations avec le monde socio-économique

FT : Une question liée aux formations : est-il important, et même nécessaire, de faire un lien entre les contenus des parcours de formation et la vie socio-économique ?

FG : Je suis très pragmatique sur ce thème. L'université n'est plus celle du 18^{ème} siècle, on n'y va plus pour faire ses humanités, et à partir du moment où on fait de l'université un système d'enseignement supérieur de masse, il ne faut pas trop déconnecter nos formations du monde socio-économique, c'est à dire de l'emploi. Quand on voit par exemple des milliers d'étudiants inscrits en licence de psychologie, combien seront psychologues ? Il faut qu'il y ait une certaine concordance entre l'emploi du futur étudiant, la formation qu'on lui apporte et les besoins du marché. Je sais qu'en m'exprimant comme cela, je transforme la formation en « produit » : mais c'est un pragmatisme « dans l'intérêt de l'étudiant ». Après, il ne faut pas oublier que les universités sont en concurrence avec les écoles d'ingénieurs (qui depuis longtemps forment leurs étudiants dans un but d'insertion professionnelle). Dans leur cas, c'est même limite s'ils ne sont pas formés pour « un métier et un seul », leurs taux d'insertion professionnelle sont éloquents. Il ne faudrait pas que les universités donnent raison à certains milieux qui, à tort, appellent les universités les « fabriques de chômeurs ». A Claude Bernard Lyon 1, nous étions en contact permanent avec le monde de l'entreprise pour essayer, non pas de faire coller une formation à un métier particulier, mais pour être à l'écoute des entreprises et essayer d'ajouter à nos formations les éléments qu'elles jugeaient nécessaires. L'exemple de la certification des étudiants en langue anglaise est significatif. Un élu UNEF a contesté l'obligation que nous avons introduit d'obtenir la certification en anglais dès la licence (niveau B2 en anglais). Les autres étudiants avaient compris que l'intérêt était d'avoir dans leur CV la mention « certifié en anglais », comme les élèves ingénieurs. Très sincèrement, je n'ai pas compris pourquoi le représentant de l'UNEF ne l'a jamais accepté : pour moi, pour les enseignants chercheurs et pour les administrateurs, il s'agissait uniquement de donner à « nos » étudiants les mêmes armes que celles de leurs collègues issus des écoles.

Bien sûr, un certain nombre d'étudiants seront chercheurs ou enseignants chercheurs, mais c'est une minorité. Je pense que 80% de nos étudiants viennent à l'université pour avoir du travail à Bac+3 ou à Bac+5, et si les universités ne tiennent pas compte des besoins du monde socio-économique, nous allons être effectivement les pourvoyeurs de Pôle Emploi ! Il ne faut pas renier la formation généraliste universitaire, mais il ne faut pas non plus vivre déconnecté du monde de l'emploi.

FT : Il y aurait par conséquent une différence entre les formations scientifiques et les formations LLSH (Lettres Langues Sciences Humaines) ?

FG : Nous avons simplement la chance dans les formations Scientifiques, Technologiques et de Santé d'avoir des taux d'insertion professionnelle excellents. Les IUT, également, ont des taux d'insertion professionnelle excellents. Il ne faut pas qu'on se détourne du monde socio-économique et de l'entreprise : c'est dans l'intérêt de nos étudiants.

FT : Certaines entreprises recrutent des docteurs issus du secteur LLSH, en disant qu'ils apportent une autre vision dans l'entreprise ?

FG : Oui, mais trop peu ! J'ai passé quatre ans à rencontrer de nombreux chefs d'entreprises, (TPME, PME et grosses entreprises nationales ou multinationales) pour leur expliquer l'intérêt qu'ils auraient à embaucher des « docteurs ». Il y a des entreprises où il y a de la résistance, où l'image de l'université n'est pas bonne. Dans certaines entreprises, j'ai eu de la chance : un ou une cadre dirigeant avait soutenu un doctorat avant de faire une école d'ingénieur, une grande école ou l'ENA ; ils m'ont aidé à faire passer le message sur les compétences des docteurs. Mais il y a aussi des grands patrons d'industrie qui considèrent que l'université ne forme pas correctement les étudiants.

FT : Eux-mêmes viennent des grandes écoles !

FG : Soit ils sortent d'une grande école et recrutent principalement dans le vivier d'où ils sont eux-mêmes issus, soit ils sont des « self made men », y compris dans des entreprises du CAC40 ! Pour bon nombre de ces brillantissimes « self made men », l'étudiant ne peut être formé qu'au sein de leur entreprise ; c'est un concept très particulier.

Juste après mon élection, nous avons décidé de rétablir les liens avec le monde de l'entreprise : une de nos professeurs de chimie venait du monde de l'entreprise et nous lui avons proposé une vice-présidence « partenariats socio-économiques ». Très vite, elle nous a réunis avec des chefs d'entreprises, en les laissant s'exprimer sur ce qu'ils pensaient de l'université. Lors de la première réunion, nous avons tout entendu ; l'horreur ! Avant de lever la séance, la Vice-présidente leur a dit : « Concrètement, que souhaitez-vous qu'on fasse » ? Curieusement, la première chose qu'ils ont demandée, c'était d'avoir des fiches synthétiques de nos formations et de nos activités de recherche. Les services de l'université ont « mis les bouchées doubles » et nous avons fourni ces fiches en un temps record ! A la deuxième réunion, un mois plus tard, ils avaient lu les fiches : à notre grande surprise, ce sont eux qui ont fait leur « mea culpa ». Ils avaient « découvert » que notre établissement travaillait déjà avec leurs entreprises, sans que eux, les patrons, le sachent ! (par exemple, une UMR de physique avait un très gros contrat de recherche avec EDF, une grosse PME locale avait un contrat avec notre service de formation continue,...). Ils ont découvert en séance, eux patrons, que leur propre entreprise travaillait avec des enseignants chercheurs de l'université. Du coup, ils nous ont dit : « Bon, nous aussi, il faut qu'on balaye devant notre porte ! On ne savait pas qu'on travaillait déjà avec vous ! Et c'est bien ce que vous avez fait » ! Ces réunions avaient lieu tous les 3 mois, avec un nombre croissant de chefs d'entreprises locaux et nationaux. Ce rapprochement, compliqué et long à mettre en œuvre, nous a permis de mieux adapter certaines de nos filières de formation (et nous a permis de signer des contrats importants parmi lesquels un contrat de formation continue sur 10 ans). Lorsque, en partenariat avec les autres établissements du site, nous avons décidé d'ouvrir des formations sur l'entrepreneuriat, ils ont acquiescé et accepté de nous aider. Les universités doivent montrer qu'elles sont aussi compétentes que les écoles d'ingénieurs ; et même meilleures, parce que nous avons des secteurs de formation et de recherche plus diversifiés que les écoles. Je crois qu'il ne faut pas hésiter à aller vers le monde de l'entreprise.

11. Sur l'enseignement universitaire

FT : On a dit qu'il y avait des mots clés ou des « mots magiques » dans la bouche des responsables comme excellence, innovation ou transfert, mais, concernant l'enseignement, il y a aussi des mots tabous comme évaluation ou sélection. Faut-il évaluer les cours et l'ensemble des prestations des enseignants chercheurs de même qu'on évalue leur recherche ?

FG : Bien sûr, il y a beaucoup d'universités qui le font déjà. A Claude Bernard Lyon 1, depuis la présidence de Lionel Collet, nous avons des contrats d'objectifs et de moyens entre la présidence et les composantes. Ces contrats permettent aux composantes d'avoir des dotations qui sont significativement plus importantes en fonction de leur participation à la stratégie globale de l'établissement : l'évaluation des enseignements fait partie des indicateurs phares de l'établissement et donc des contrats d'objectifs et de moyens. Cela nous a permis d'atteindre plus de 95% d'enseignements évalués. Seul petit bémol sur l'évaluation des enseignements : il faut rester prudent car, en France, seule l'évaluation par les étudiants est effectuée. C'est un domaine où nos collègues canadiens peuvent nous faire progresser. L'évaluation uniquement par les étudiants apporte des informations, mais il faudrait aller plus loin. Et puis, parfois, l'évaluation par les étudiants nécessite un peu de recul de la part des analystes !

FT : Des réponses à la « tête du client » ?

FG : Oui. Il faut prendre l'évaluation par les étudiants dans son ensemble et ne pas s'attarder sur un mot ou une remarque. Mais l'évaluation des enseignements ne me choque pas : elle est nécessaire et doit être renforcée et affinée.

Concernant la sélection des étudiants, je n'ai jamais compris pourquoi ce mot était tabou : la sélection, elle est partout, tout au long de la vie ! Après une formation, qu'elle soit universitaire ou autre, pour avoir un emploi, les gens sont en concurrence, et la concurrence est une « autre forme de sélection ». Nous avons développé un « paradoxe français » supplémentaire avec cette « aversion pour la sélection » : la sélection est « sacrilège » dans l'enseignement supérieur, mais elle est « la gloire » des grandes écoles ! Sélectionner à l'entrée de l'X ou de l'ENA, on trouve cela fantastique, et on accepte l'axiome : « il n'y a que des gens bien qui en sortent »... Sauf que ce sont ceux qui sortent de ces très prestigieuses écoles très sélectives qui se disent, ensuite, choqués par le mot « sélection ». Honnêtement, je ne comprends pas ; je ne vois pas ce que la sélection a de scandaleux. Si nous ne sélectionnons pas, nous pouvons donner un diplôme à tout le monde... mais au final, seuls les « bons » auront un travail, diplôme ou pas, et la sélection « naturelle » aura eu lieu !

FT : Ca choque en particulier l'UNEF qui a un poids non négligeable vis-à-vis du ministère. Non seulement, ils ne veulent aucune sélection à l'entrée à l'université, avec tous les échecs retrouvés en 1ère année, mais plus récemment, nous avons entendu « pas de sélection en master » !?

FG : Oui, et puis un jour, pas de sélection en doctorat !

FT : Comment expliquer qu'il faut une sélection ? Qu'il faudrait pouvoir discuter avec chaque élève et chaque étudiant pour tenter au maximum de proposer le meilleur choix, en accord avec ses aspirations et avec ses capacités ?

FG : C'est la magie des mots qui a permis à deux gouvernements successifs d'imaginer l'expression « orientation active » pour éviter de prononcer le mot « sélection ». Sauf que l'orientation active ne marche pas ! L'orientation active - je prends l'exemple des bacheliers mais cela pourrait s'appliquer à la fin de la licence - consiste à dire à un bachelier : « Avec la formation que vous avez eu dans le secondaire et avec le baccalauréat que vous avez, il ne faut pas vous inscrire en licence de biologie ou de physique ». On lui dit, mais s'il a envie d'y aller, il y va ! Il y a eu « orientation active » (ou plus exactement tentative d'orientation active) et pas de sélection : mais, finalement, est-ce que ce n'est pas complètement hypocrite ? Cet étudiant que l'on aura laissé s'inscrire en parcours de sciences risque fort de redoubler sa 1^{ère} année de licence (L1), de finir, avec le système des compensations semestrielles, par passer en L2, et au bout de 4 ans, il aura peut-être validé deux années de licence et continuera à « galérer ». Je trouve que c'est hypocrite vis-à-vis des étudiants et que finalement, on ne leur rend pas service.

FT : Comment faire comprendre ces arguments-là ?

FG : Parmi les responsables politiques, 60% sortent de l'ENA. Les dirigeants aujourd'hui, à gauche ou à droite, sont en majorité issus des promotions de l'ENA des années 1980. Ils ont tous été sélectionnés et ils sont les premiers à cracher sur le mot sélection et à ne pas vouloir l'entendre ! C'est une espèce d'idéologie dont je persiste à dire qu'elle est hypocrite vis-à-vis des étudiants. On a l'impression de faire une « bonne action » pour l'étudiant et on lui rend un très mauvais service. Je prends l'exemple de médecine, (forcément je viens de là !), et de cette fameuse sélection à la fin de la 1^{ère} année des études de santé. La grande expression à la mode est de parler du « gâchis de la 1^{ère} année », mais je n'ai jamais entendu parler du « gâchis » au concours d'entrée à Polytechnique ni à celui de Centrale Paris ! Bien sûr, certains restent sur le carreau de la première année de santé, et je sais combien c'est difficile pour eux. Mais ceux qui passent sont assurés d'aller au bout et d'avoir un travail.

FT : Ceux qui échouent à Polytechnique peuvent rentrer dans d'autres écoles, moins prestigieuses...

FG : Tout à fait. C'est là où je voulais en venir. Ceci pourrait exister pour médecine : il suffit de « déplacer » le concours ! Nous avons fait la proposition (à l'époque où j'étais doyen de médecine), dans une réunion des doyens présidée par Bernard Charpentier (Doyen de Paris 12 et président de la conférence des doyens des facultés de médecine), de faire le concours, non pas à la fin de la 1^{ère} année, mais après le Baccalauréat. Tout le monde a hurlé au scandale : pas question de passer un concours pour rentrer à l'université ! Dans ces conditions, il faut arrêter de hurler contre le soi-disant « gâchis » de la 1^{ère} année !

FT : Aussi parce que les recalés au concours de médecine peuvent aussi continuer de très bonnes études dans d'autres filières ?

FG : Oui. Et même retenter la filière médecine plus tard !

FT : Ca se fait ailleurs les concours d'entrée en 1^{ère} année. Dans les écoles d'architecture, les élèves passent bien un concours pour entrer en 1^{ère} année ?

FG : Ca se fait partout. En France, pour soigner les animaux, les élèves font une classe préparatoire, et passent un concours pour rentrer à VetAgro Sup. Donc, en France, pour soigner les animaux, on peut sélectionner, mais pour soigner l'humain, il ne faut pas sélectionner ! Après, la question de la sélection à l'entrée à l'université me fait penser à autre chose : est-ce qu'en France, il n'y a pas un vrai problème concernant l'enseignement avant, un vrai problème depuis le primaire jusqu'au secondaire ? C'est une vieille rengaine des sexagénaires de dire « de mon temps c'était plus difficile » ! Mais il est tout de même impressionnant de constater qu'à l'entrée à l'université aujourd'hui, il est nécessaire de proposer des cours de remise à niveau en français ! N'y a-t-il pas un vrai problème avant le baccalauréat dans notre système de formation ? Peut-être que si l'enseignement primaire et secondaire marchaient mieux, les orientations « avant » seraient plus efficaces, et ceux qui arriveraient jusqu'au baccalauréat auraient moins de soucis pour entrer en première année de licence et la réussir. Je vais vous donner un exemple lyonnais (mais que tous les doyens de médecine en France pourront vous confirmer) : je suis surpris tous les ans par les résultats du concours de 1^{ère} année des études de santé. A Lyon, il y a 3400 candidats pour 417 places. Sur les 3400, environ 1000 étudiants ont moins de 6 sur 20 de moyenne générale, alors qu'ils sont titulaires à 99% du Bac S (baccalauréat scientifique). Si le secondaire fonctionnait correctement, ils n'auraient pas dû être orientés vers un Bac S. Ce n'est pas anormal avec un Bac S de rater le concours d'entrée en médecine, par contre c'est anormal de le rater avec une moyenne de 6 sur 20 ! Il serait intéressant de se pencher sur ce problème et même de revenir aux fondamentaux de Jules Ferry : le socle de connaissances (lire, écrire, parler, compter). Je ne suis pas sûr que tous les bacheliers aient ce socle minimal aujourd'hui.

FT : Afin d'améliorer l'orientation des élèves, nous pourrions nous référer à des actions qui existent déjà partiellement : faire venir les élèves dans les universités et, réciproquement, faire venir des étudiants dans les lycées pour échanger avec les élèves et parler des études universitaires.

FG : Oui, cela se fait déjà. Les enseignants chercheurs et les étudiants vont dans les lycées, et il n'y a jamais eu autant d'échanges ni autant de salons qu'aujourd'hui ! C'est impressionnant, d'ailleurs, le nombre de lycéens qui viennent dans ces salons : ils rencontrent des enseignants chercheurs et des étudiants, ils discutent avec eux. On leur explique la difficulté des parcours scientifiques ; pour santé, on leur répète que depuis 20 ans, personne n'a réussi le concours avec un Bac L ou un Bac pro... mais ça ne change pas grand-chose !

FT : Dans les 1000 étudiants qui ont ces notes catastrophiques en 1^{ère} année, est-ce qu'il y a justement des Bacs L ou d'autres Bac ?

FG : Quelques uns, mais peu. Ceux là ne vont pas au bout des épreuves du concours de première année : depuis 5 ans, la loi a changé et le concours est en deux parties (une en décembre et une en mai). Sur le classement des épreuves de la première partie (décembre), les 10% d'étudiants qui sont en fin de classement sont éliminés et réorientés. (S'il y avait la possibilité de regarder les dossiers scolaires de ces étudiants, l'orientation aurait pu se faire dès le 1^{er} septembre : est-ce que cela n'aurait pas été plus intelligent, leur évitant de perdre quatre mois et d'affronter un échec cuisant ?). Lors des épreuves finales (mois de mai), les 10% d'étudiants en fin de classement vont être, eux aussi, éliminés, sans pouvoir redoubler. Ils doivent être réorientés et ont droit à une année de

remise à niveau. C'est à l'université de les faire passer par exemple en licence de biologie avec une remise à niveau. Ils vont « perdre » encore une année. Et certains finiront par tenter à nouveau le concours ! Ils auront perdu 3 ans et auront dû affronter deux échecs successifs à 18 ou 19 ans, un âge où les échecs font « très mal ». Dans cet exemple, une fois de plus, l'absence de toute sélection se retourne contre l'étudiant !

On peut citer un exemple « différent », celui des formations militaires en santé : à Lyon, l'Ecole de Santé des Armées (rattachée à Lyon 1) recrute ses élèves par concours (un concours dont les épreuves se déroulent peu de temps avant celles du baccalauréat) avant de les « incorporer » et de leur faire rejoindre les amphithéâtres des facultés de médecine lyonnaises, avec les civils. Cette « sélection avant l'entrée à l'université » attire chaque année 2000 inscrits et permettra le recrutement des 150 premiers : c'est un concours très sélectif portant sur le programme de terminale S. Ce qui est intéressant dans ce système de « sélection avant », c'est l'absence de « gâchis de première année » ! Sur les 150 reçus, le taux de réussite au concours de première année de santé est de 70% en « primant » et de 100% en « redoublant ». Il n'y a pas de secret, ils ont été sélectionnés avant. Pourquoi ce qui fonctionne pour les militaires ne marcherait pas pour les civils ?

FT : Si on applique cela à l'ensemble des disciplines, serions-nous capables de sélectionner à bon escient les étudiants ? Que ferions-nous de ceux qui n'ont pas été sélectionnés pour une filière ou pour une autre ?

FG : Et pourquoi la question est-elle posée à l'université ? La ministre a récemment déclaré qu'il faudra atteindre 50% de réussite d'une classe d'âge en licence. Et puis un jour ce sera à Bac+5 ! Où va-t-on ? On va faire peser sur les universités un coût énorme : dans un établissement universitaire, grosso modo la moitié des étudiants sont en premier cycle ; c'est la « partie des études » qui coûte le plus cher en heures d'enseignement, en accompagnement, et aussi en patrimoine (parce qu'il faut des amphithéâtres, des salles de travaux dirigés,...).

FT : Cela signifierait d'amener moins de jeunes jusqu'au Bac et faire suivre des filières autres à des jeunes dont on estime - à tort ou à raison - qu'ils n'ont pas les capacités ou les motivations de poursuivre ?

FG : Non, pas à tort ou à raison ! Des jeunes manifestent clairement qu'ils n'ont pas envie de continuer le lycée, ils ont envie de faire autre chose. Cela fait des années que tous les partis politiques parlent de revaloriser l'artisanat et les métiers manuels. Au lieu d'en parler et d'en faire des thèmes récurrents de campagne électorale, qu'ils le fassent ! Est-ce vraiment humiliant de faire un métier manuel ? D'être artisan ?

FT : Ce n'est peut-être pas humiliant, mais c'est mal considéré par la société.

FG : C'est justement là-dessus qu'il faut travailler ! Ça veut dire quoi, en plus, mal considéré par la société ?

FT : Ca veut dire par exemple que les parents préfèrent que leurs enfants soient ingénieurs ou médecins.

FG : Ca veut dire que c'est mal vu par les « bobos » bienpensants et proches du pouvoir qu'ils soient de droite ou de gauche ! Mais un bon artisan sera heureux, il gagnera bien sa

vie, et il se fera plaisir. Il n'y a pas que les métiers intellectuels ! En France, on mène notre système d'enseignement supérieur dans le mur. Je ne sais plus combien il y avait d'étudiants à la rentrée 2015 dans les universités, c'est considérable : de mémoire plus de 1,5 million. C'est sûr que pour 1,5 million d'étudiants, il faut 78 universités. Je reviens sur les fondamentaux de Jules Ferry : oui, il est capital que chacun ait un socle de connaissance, et il est même évident que ce socle est « plus important » aujourd'hui qu'à l'époque de Jules Ferry ; oui, l'enseignement est capital pour le futur d'une société. Mais faut-il repousser sans cesse les limites ? 80% d'une classe d'âge au Bac, 50% d'une classe d'âge en licence ? Ce n'est pas le pourcentage d'une classe d'âge atteignant tel ou tel diplôme qui doit être une fin en soi ! C'est la vie future de l'étudiant, son intégration dans la société !

Nous parlions tout à l'heure de la psychologie, nous pourrions aussi parler de la sociologie ! Combien d'étudiants en filière de sociologie aujourd'hui en France (chiffre quasi impossible à trouver mais on avait parlé de 12.000 en 2006) ? Combien vont finir sociologues ? Et la société, de combien de sociologues a-t-elle besoin par an ? Pardon pour les sociologues d'avoir choisi leur discipline comme exemple, mais on peut décliner cette réflexion pour l'ensemble des filières de formation. Aujourd'hui, on fait peser le poids de l'enseignement sur l'enseignement supérieur, et plus précisément sur les premiers cycles universitaires. Alors, oui, c'est un problème de société : il est vrai que de nombreuses familles qui ne sont pas contentes si le « petit » dit à 16 ans : « je veux faire plombier ! ». Mais est-ce que c'est grave d'être plombier, docteur ?

FT : Je reviens aux parcours universitaires eux-mêmes. Nous sommes passés du système DEUG/licence/maitrise/DEA/doctorat au système LMD. Dans beaucoup de cas, il n'y a pas de sélection pour entrer en M1, par contre, il y a clairement une sélection pour entrer en M2 (correspondant à l'ancien DEA). Est-ce qu'il ne faudrait pas changer cela aussi ?

FG : Effectivement, le master est, ou devrait être, unique. Ce n'est pas parce qu'on parle du M1 et du M2 que ce n'est pas le même parcours. Autant je suis pour la sélection, autant la sélection au milieu du master, pour passer de M1 en M2, me paraît bizarre ! Parce que le master est un cursus complet. Par contre la sélection à l'entrée du master ne me choque pas, elle est logique.

12. Sur l'administration des universités

FT : Concernant l'administration universitaire, beaucoup de collègues se plaignent de sa place croissante dans l'université et du travail administratif dévolu aux enseignants chercheurs eux-mêmes. Le constat est sans cesse renouvelé, et pourtant cela n'arrête pas le processus qui est alimenté par un langage managérial plus ou moins abscons. Quel est votre point de vue sur cette question ?

FG : Première chose, j'ai peut-être eu beaucoup de chance, mais j'ai été un président avec des directions de Services Centraux qui fonctionnaient particulièrement bien, dont les personnels ne rechignaient pas au travail, y compris lorsqu'il fallait travailler le week-end. J'ai trouvé que l'administration de Claude Bernard Lyon 1 fonctionnait bien. Néanmoins, il y a effectivement de plus en plus de tâches administratives remplies par les enseignants chercheurs et les chercheurs, et c'est un problème général en France. Etant hospitalo-universitaire, je sais que l'hôpital public fait face, lui aussi, à un nombre croissant de

formulaire à remplir, de procédures à respecter... Ce n'est d'ailleurs pas forcément le « service administratif » de l'hôpital ou de l'université qui exige tous ces papiers : cela vient souvent d'ailleurs, des multiples textes de lois qui s'empilent les uns sur les autres et nous emmènent sans cesse vers plus de bureaucratie. Des exemples, j'en ai en pagaille sur les quatre années de mon mandat. Nous avons essayé de simplifier les documents liés aux ordres de missions : pour chaque mission, il fallait remplir un ordre de mission « et » une autorisation de déplacement, soit deux formulaires qui portaient exactement les mêmes informations. J'ai demandé au Directeur Général des Services (DGS) de fusionner ces deux papiers. Quelques jours plus tard, l'agent comptable, le seul personnel universitaire « administratif » qui ne dépend pas du président mais de Bercy, me disait qu'il n'en était pas question et qu'il ne pourrait plus rembourser les frais de mission s'il n'y avait « qu'un » formulaire. Ce fut donc un échec.

Mais il n'est pas utile d'en vouloir à l'agent comptable ! C'est son travail de « contrôler la conformité des procédures aux textes de lois » : il « ramène à la norme », et la norme, c'est la loi. Ce n'est donc pas à lui qu'il faudrait en vouloir, mais aux législateurs qui chaque jour additionnent de nouveaux textes aux anciens, sans s'apercevoir qu'au fil des séances de l'Assemblée Nationale, ils rabaisent les absurdités kafkaïennes au rang d'angoisse de midinette ! C'est le nombre de textes législatifs produits tous les ans dans notre pays qui fait que nous sommes submergés de paperasseries.

13. Sur les enjeux sociétaux

FT : Parmi les propositions des assises de l'ESR en décembre 2012 se trouve la construction d'un « agenda stratégique sur les grands enjeux de société ». Que faut-il comprendre ? Quels sont les enjeux ?

FG : Tout le monde est forcément d'accord avec cette phrase, pour deux raisons : parce qu'on ne comprend pas ce que cela signifie et parce qu'elle ne contient que des mots politiquement corrects ! Cela ne veut rien dire ; un simple surlignage supplémentaire de la tutelle ministérielle sur les universités, y compris pour leur stratégie de recherche. Et puis faire une phrase sur « les grands enjeux de société », c'est simple ! Développer une stratégie visionnaire qui oriente aujourd'hui la recherche française vers ce que sera le monde de 2035 ou 2040, c'est plus complexe et plus « osé » !

Mes collègues physiciens nucléaires, chimistes et biologistes auraient été plus à l'aise que moi pour vous donner des exemples. Prenons le domaine des énergies : quelle recherche devons nous favoriser en 2017 ? Celles sur le nucléaire, celles sur les énergies décarbonnées, celles sur l'hydrogène ? Là, il y a un pari politique sur l'avenir, une vision du monde futur à avoir : c'est aux gouvernants de prendre cette responsabilité (à condition d'avoir toujours en tête que la recherche n'est pas un chemin bien tracé, en ligne droite, et qu'un travail de recherche sur le thème X peut déboucher sur le thème Y !)

Les PIA ont fait, je crois, beaucoup pour les enjeux de société (probablement plus que la loi ESR) : les PIA ont construits les Idex, les Labex, les Equipex ; il y a eu aussi les IRD (Institut de Recherche pour le Développement). Nous avons à Claude Bernard Lyon 1 un institut de recherche sur les énergies décarbonnées qui s'appelle IDEEL (Institut Des Energies décarbonnées et Ecotechnologies de Lyon). Les IRD sont des « joint-venture » entre une grosse entreprise et un consortium d'unités de recherche qui travaillent dans le même domaine que l'entreprise. Des chercheurs Recherche & Développement de l'entreprise travaillent avec les chercheurs des laboratoires. Les EQUIPEX ont permis de

créer d'énormes plateformes de recherche mutualisée, les LABEX ont mis en commun de grosses unités de recherche autour d'un thème. Ces structures, issues des PIA, font et feront de belles choses pour les enjeux de société. La loi ESR a inventé les ComuE, les conseils académiques, et imposé la restructuration des universités : elle n'a pas été une loi d'orientation stratégique de la recherche française.

14. Sur l'avenir des présidents après leur(s) mandat(s)

FT : Les universités vivent quelque chose de paradoxal dans le fait que – jusqu'à présent - les présidents et les vice-présidents sont des collègues enseignants chercheurs, chose que certains collègues oublient parfois, tant ils critiquent la présidence, et d'autre part, le fait que ces présidents et ces vice-présidents ont aussi une carrière personnelle. Quels sont les avènements possibles des présidents après un ou deux mandats ?

FG : Quand j'ai été élu en 2012, j'avais 57 ans et cela faisait 4 ou 5 ans que j'étais PUPH « classe exceptionnelle » : je ne prenais pas de gros risques en terme de carrière personnelle (sachant que lorsqu'on devient président, on arrête toutes ses autres fonctions : me concernant, quatre années sans chirurgie représentent une césure majeure tant les techniques évoluent vite). Il vaut donc mieux candidater en fin de carrière. Ceci mis à part, je n'avais pas candidaté à la présidence de Claude Bernard Lyon 1 pour enchaîner sur une carrière de conseiller, de recteur ou de politique !

Pour certains collègues, élus plus jeunes, la suite de la carrière peut s'avérer problématique. J'ai connu des collègues présidents d'université qui, après leur mandat, sont devenus conseillers d'état, conseillers à l'Elysée, directeurs de cabinet, recteurs... Ceci étant, il faut être intéressé par ces « parachutages » et aussi avoir été un président « bien obéissant » pour prétendre à ce genre de postes.

FT : Et sinon ?

FG : Sinon on vous propose un poste de recteur dans le Limousin. Je n'ai pas beaucoup d'attrait pour le Limousin, qui est une région magnifique, mais j'ai du mal à voir la mer depuis le Limousin ! Je plaisante ! Il faut reconnaître qu'un certain nombre de collègues sont recasés dans les placards « parfois dorés » de la République. Encore faut-il aimer les placards dorés de la République !

FT : Vous auriez pu être recteur ?

FG : Ce n'est pas mon « truc ». Je partageais avec mon ami, le président de Lyon 2 Lumière, un certain anarchisme : ce qui est une autre façon de nommer la liberté de pensée et d'expression !

FT : Je connais au moins deux anciens présidents à l'université Paris Diderot qui ont exercé leur mandat et qui sont revenus comme professeur. C'est probablement moins compliqué que pour un PUPH ?

FG : Si j'avais débuté mon mandat de président plus jeune, j'aurais repris mon activité de PUPH (je serais parti 6 mois dans une équipe chirurgicale pour me remettre à niveau). Pour la partie universitaire, je n'ai rien arrêté pendant mon mandat : j'ai poursuivi mes

cours, mes corrections de copies, et j'ai conservé la direction de l'unité de recherche. J'avais décidé de continuer l'activité universitaire pour une raison simple : j'étais contre les décharges de services systématiques. Ce « sport national » où, dès qu'on est chargé de mission, on obtient une décharge de service d'enseignement me déplaisait. Je voulais donner l'exemple et mes Vice-présidents CA, CEVU et CS ont joué le jeu : pendant 4 ans ils ont fait leurs cours et ont poursuivi leurs activités de recherche.

FT : Vous gardez toujours les liens avec l'université et l'hôpital ?

FG : Pour le moment, je fais mes cours, et je dirige toujours l'UMR. J'ai encore des fonctions hospitalières puisque le CHU avait voulu il y a 10 ans que je prenne la tête du réseau régional de cancérologie ; par ailleurs le directeur général du CHU m'a confié un certain nombre de missions.

15. Et pour améliorer le système ?

FT : En guise de conclusion, quels sont les points évoqués ou non qui permettraient d'améliorer la formation et la recherche universitaires ?

FG : Il faut déjà améliorer « l'amont » avec tout ce que cela comporte : études primaires et secondaires, et un minimum de sélection à l'entrée à l'université. Mon ami Cédric Villani l'a déclaré récemment : « la sélection, c'est normal ».

Je serais également favorable à une vraie autonomie des universités, quitte à ce qu'elle engage la responsabilité du président et de son équipe. Si on veut que le système fonctionne, il faut le faire fonctionner comme dans les autres pays : et cette autonomie des universités, si elle existe un jour en France, doit s'accompagner d'une vraie subsidiarité en interne (le président de l'université n'est pas le « patron » des UFR et des composantes qui doivent jouir d'un réel degré d'indépendance, là encore, avec une responsabilité importante du directeur).

Il faut simplifier les lois qui régissent l'université. Il serait vraiment intéressant de sortir les universités des règles « sacro-saintes » de la comptabilité publique : cela permettrait aux universités vertueuses de mettre de l'argent de côté pour financer leurs investissements les années suivantes. Cela veut dire que l'état s'interdit de « ponctionner » les fonds de roulement ; cela veut dire aussi que l'état autorise le placement sécurisé du fond de roulement et de la trésorerie (il est absolument scandaleux que les universités qui mettent de l'investissement pluriannuel dans les fonds de roulement ne puissent pas le placer : je ne sais pas pourquoi on se prive de ces revenus ni pourquoi on offre un tel cadeau aux banquiers : 75 millions d'euros pour Claude Bernard Lyon 1 en placement sécurisé type « fondation » représentent 750.000 euros/an à 1%).

Il faudra un jour ou l'autre lever le tabou des droits d'inscription : d'abord pour les étudiants étrangers (le contribuable français n'a pas à financer des études que bien souvent le contribuable du pays d'origine finance déjà) puis pour les étudiants français (en imposant aux universités des compensations sous forme de bourses supplémentaires). Il faudra aussi se poser la question du mille-feuille français de l'ESR : non pas en rajoutant des couches supplémentaires comme le font chacun des ministres à leur prise de fonction, mais en osant enfin en supprimer !

Enfin, avec la situation dans laquelle on se met, l'absence de sélection, les droits d'inscriptions quasi inexistantes, la tutelle pesante et insupportable du ministère et de l'Etat, les règles de comptabilité publique qui sont affligeantes, l'université française ne s'en sort pas si mal ! Elle a des personnels consciencieux qui se dépensent pour elle, et les étudiants sont bien formés. Je trouve que l'université française s'en sort bien, parce qu'elle vit sur la motivation des uns et des autres et sur la somme des engagements des personnels dans l'enseignement supérieur et dans la recherche. Il suffirait de pas grand-chose pour la faire décoller, et alors, sans devenir Harvard ou Berkeley, elle pourrait se comparer facilement aux universités allemandes ou anglaises. Il suffirait de sortir de nos dérives françaises, de notre organisation en millefeuilles.

François-Noël GILLY (FG) est PUPH (Professeur Universitaire et Patricien Hospitalier) en chirurgie viscérale et cancérologie depuis 1995 et docteur es sciences. Il dirige une UMR de Ciblage Thérapeutique en Oncologie (Claude Bernard Lyon 1, Jean Monnet St Etienne, Hospices civiles de Lyon). Auteur de la première Chimio-hyperthermie Intrapéritonéale en 1989, il dirige le Centre de Référence Français des Tumeurs Rares du Péritoine. Doyen de la faculté de médecine et de maïeutique Lyon Sud Charles Mérieux de 1999 et 2012, il a dirigé le CCEM de Lyon (Comité de Coordination des Etudes Médicales) de 2006 à 2012. Il a été président de l'Université Claude Bernard Lyon 1 de 2012 et 2016.

Frédéric TOURNIER (FT) est maître de conférence depuis 1993, habilité à diriger des recherches depuis 2002. De formation biologiste, il a dirigé une équipe de recherche en biologie cellulaire de 1994 à 2005 (équipe DER « Différenciation de l'Epithélium Respiratoire ») puis un laboratoire de recherche privé en thérapie cellulaire (Celogos) entre 2005 et 2007. Depuis, il travaille en sciences de l'information et de la communication (équipe « sciences & médias », CERILAC - Centre d'Etudes et de Recherches Interdisciplinaires de l'UFR Lettres Arts Cinéma) à l'Université Paris Diderot. Il a été Chargé de mission « relations avec les lycées » (2008 - 2010), et Délégué du Président puis Vice-président Vie Etudiante entre 2010 et 2013.