



Info_136_ED_2011-12
2 avril 2012

Jean-Louis Mucchielli est nommé Dgesip (conseil des ministres)

Dépêche AEF 164605 du 28-03-2012

Jean-Louis Mucchielli, recteur de l'académie d'Amiens, est nommé Dgesip (directeur général pour l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle) du MESR, mercredi 28 mars 2012, en conseil des ministres. Il remplace Patrick Hetzel, Dgesip depuis août 2008, lequel devrait s'engager en politique en Alsace, probablement pour les élections législatives.

Jean-Louis Mucchielli, professeur des universités, était recteur de l'académie d'Amiens et chancelier des universités depuis février 2010. Âgé de 61 ans, il est agrégé et docteur d'État en sciences économiques et diplômé de l'IEP de Paris, spécialiste de l'économie internationale. Il a été maître de conférences à l'université Paul-Cézanne (Aix-Marseille-III), professeur à l'université de Toulon de 1985 à 1989, puis à Paris-I Panthéon-Sorbonne de 1989 à 2010 tout en étant professeur affilié à l'ESCP Europe de 1998 à 2004 puis de 2007 à 2009. Il a également été professeur invité dans des universités étrangères : université de Genève (Suisse), university of Washington à Seattle (États-Unis), université de Toronto (Canada), université del Salvador (Buenos Aires, Argentine), universités de Waseda et de Hosei (Tokyo, Japon), université d'Abidjan (Côte d'Ivoire), École polytechnique de Tunis (Tunisie), université de Leuven (Belgique).

Jean-Louis Mucchielli a été directeur adjoint à la mission scientifique et technique du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche de 1993 à 1995, puis conseiller d'établissement à la direction générale de l'enseignement supérieur du ministère de l'Éducation nationale de 1995 à 1997. En 2001, il est président de la commission du Cnis (Conseil national de l'information statistique) sur les investissements étrangers en France et membre de nombreuses commissions au Commissariat général du Plan.

En 2004, il est nommé conseiller culturel à l'ambassade de France au Japon à Tokyo, où pendant deux ans, il assure la supervision des affaires culturelles de l'ambassade et participe au développement du français dans les grandes universités locales. Enfin, il a été délégué scientifique adjoint à l'Aeres (Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur), de 2008 à 2010.

Patrick Hetzel dresse un bilan de ses quatre années passées à la tête de la DGEISIP

Dépêche AEF 164592 du 28-03-2012

« Le programme d'investissements d'avenir n'a pas été un problème, mais un défi » pour la Dgesip, explique à AEF Patrick Hetzel, mercredi 28 mars 2012, date à laquelle il quitte la direction, laissant la place à Jean-Louis Mucchielli, recteur d'Amiens. « À la Dgesip, notre défi est d'assurer la cohérence afin que ne se créent pas des baronnies de l'excellence isolées et de

coordonner les politiques d'établissements. Et aujourd'hui, c'est la Dgesip qui est à la manoeuvre pour savoir ce qu'on met dans les conventions idex (initiatives d'excellence), y compris pour la période probatoire », assure-t-il. Avant de quitter sa fonction pour s'engager dans la vie politique en Alsace, probablement pour les élections législatives, Patrick Hetzel dresse un bilan de ses quatre années passées à la tête de la Dgesip, souhaitant mettre l'accent sur « trois points marquants : la priorité donnée à l'insertion professionnelle, la diffusion d'une forme moderne de management public et l'élaboration d'un nouveau modèle d'allocation des moyens avec l'apparition de la notion de performance ». Il pointe en outre un regret : « Le sujet sur lequel nous ne sommes pas allés assez loin à mon sens est la reconnaissance de l'investissement pédagogique des enseignants-chercheurs, tant en matière de progression de carrière que de politique de prime. »

AEF : Vous quittez la Dgesip aujourd'hui. Quel bilan tirez-vous de ces quatre années passées à la tête de la direction ?

Patrick Hetzel : Ce fut une intense et passionnante période de réformes ! J'ai conduit plus de 60 chantiers. L'idée n'est pas de les énumérer ici. J'aimerais pour ma part faire ressortir trois points marquants : la priorité donnée à l'insertion professionnelle, la diffusion d'une forme moderne de management public et l'élaboration d'un nouveau modèle d'allocation des moyens avec l'apparition de la notion de performance.

Mon chantier moteur a en effet été l'insertion professionnelle, thème que j'avais déjà porté avec la mission université-emploi [en 2006] et qui figure dans l'article 1 de la LRU. Avec la réorganisation de l'administration du MESR, la DGES est devenue Dgesip (Direction générale pour l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle), l'insertion professionnelle figurant – au-delà de l'effet d'affichage – au même rang que l'élaboration et la diffusion de connaissances. Il s'agit d'un thème désormais bien ancré dans le monde de l'enseignement supérieur, avec par exemple l'existence d'un comité des partenaires, l'enquête insertion professionnelle des étudiants qui est rendue publique ou encore le partenariat fort avec l'Onisep dans le cadre de la procédure Admission postbac.

AEF : Votre deuxième axe fort concerne le management. Qu'entendez-vous par là ?

Patrick Hetzel : Il y a eu au cours de ces quatre années un véritable repositionnement de la direction qui a dû s'adapter à la LRU : on est passé d'un fonctionnement top-down, par circulaire, à un accompagnement personnalisé des opérateurs que sont les universités et les grandes écoles. Cela ne signifie pas qu'il y a moins d'État, mais de l'État différemment. Ce changement a nécessité de faire évoluer la culture interne de l'administration, afin de continuer à réguler tout en faisant du sur-mesure. Le meilleur exemple est peut-être celui de la création de l'université de Lorraine. Il ne s'agit pas d'une invention de l'État : nous avons mené un travail poussé avec les acteurs de terrain, organisant au moins une dizaine de réunions toutes les six semaines. C'est ainsi que nous sommes parvenus à convaincre le Conseil d'État de la nécessité de déroger au statut de droit commun en créant un grand établissement, au regard de la complexité de l'entreprise lorraine (quatre établissements, des champs disciplinaires différents, deux grands sites...). Auparavant, le MESR se serait contenté d'appliquer un standard.

AEF : Qui dit management dit compétences. Comment la direction s'est-elle réorganisée en termes de personnels et de recrutement ?

Patrick Hetzel : Il y a eu une montée en compétences concomitante à la Dgesip et dans les établissements pour faire face aux nouvelles missions qui ont été les nôtres. Nous avons par exemple eu besoin de nouvelles compétences en matière immobilière avec le plan campus ou la dévolution du patrimoine. J'ai fait le choix de recruter des personnes qui exerçaient des fonctions en établissement afin que la direction n'ait pas une action désincarnée. C'est par exemple le cas de Pascale Saint-Cyr, ancienne DGS de Créteil, qui s'occupe aujourd'hui de l'accompagnement des établissements au pôle de contractualisation. Je viens également de recruter Sophie Julien, DGS de Marne-la-Vallée, pour le département des contrats et Frédéric Forest, DGS de l'université de Rouen, pour la sous-direction « allocation des moyens et affaires immobilières », en remplacement de Brice Lannaud qui lui, a contrario, a rejoint le PRES PSL. Je crois beaucoup à l'idée de constituer un vivier de cadres supérieurs spécialistes de l'enseignement supérieur, qui ont vocation à passer des établissements au ministère et dans les rectorats, en créant de la perméabilité.

En termes d'effectifs, ceux de la Dgesip ont baissé. Mais c'est sans compter avec la mutualisation des services que nous avons opérée avec la DGRI (Direction générale pour la recherche et l'innovation). À mon arrivée, il n'y avait pas de services communs aux deux directions. La grande innovation de la réorganisation a été de prévoir trois services partagés : direction stratégique et des territoires, grands projets immobiliers et systèmes d'information et des études statistiques.

AEF : Votre troisième grand chantier a concerné l'allocation des moyens. Pourquoi avoir créé le modèle Sympa ?

Patrick Hetzel : Parce que le modèle San Remo était à bout, et qu'il nous fallait un nouvel outil. Et ce que je trouve intéressant, c'est que même s'il donne encore lieu à discussions, le modèle Sympa a acté la prise en compte dans les universités de la notion de performance et de culture du résultat. L'allocation des moyens ne se fait plus sur la seule activité. Le corollaire est évidemment la place qu'a pris le contrat, qui ne fait plus 200 mais 20 pages et est devenu beaucoup plus stratégique, amenant les établissements à se poser les bonnes questions. Nous avons véritablement rénové le dialogue contractuel, avec des réunions de travail sur site systématiques. J'ai moi-même effectué quatre cinquièmes des visites de site pour la vague en cours de contractualisation. On n'est plus dans la convocation des acteurs à Paris. Le MESR se déplace, est à l'écoute des universités, dans une posture de dialogue – parfois ferme – avec des décisions toujours expliquées et incarnées. Y compris pour les décisions financières : j'ai conduit personnellement toutes les négociations financières des quatre vagues avec les présidents et les directeurs des établissements, ce qui permet d'avoir une vision globale des stratégies développées et se révèle d'une richesse extraordinaire. On est entré dans un processus de « knowledge management », avec une administration qui remet en cause ses propres processus de fonctionnement et qui intègre les contraintes des opérateurs. Les établissements deviennent stratégiques, le MESR aussi.

AEF : Les universités via la CPU réclament aujourd'hui davantage de place pour le contrat. Pensez-vous être allé assez loin et le pôle de contractualisation n'est-il pas resté relativement en retrait au regard des évolutions que vous décrivez ?

Patrick Hetzel : Soyons clairs, il n'y a qu'une direction. La Dgesip a simplement un rôle d'ensemblier. Quant à la place du contrat, attention : quand les universités demandent plus de contrat, elles réclament en réalité plus de moyens. Faut-il aller plus loin ? Ce sera l'une des questions qui occupera mes successeurs.

AEF : Comment le rôle de la Dgesip s'est-il articulé avec le processus d'investissements d'avenir ? N'a-t-elle pas été dépossédée d'une partie de ses prérogatives ces derniers mois ?

Patrick Hetzel : Le PIA n'a pas été un problème, mais un défi. Les investissements d'avenir ont utilisé un mode opératoire déjà développé par l'ANR (appels à projets, jurys...) puis par l'opération campus. Ils ont eu le mérite de stimuler l'ensemble du vivier et de faire émerger des projets qui sortaient de l'ordinaire, en repoussant les frontières. Ils ont donc été très importants pour stimuler l'évolution globale du système. Mais il est vrai qu'ils se sont accompagnés d'un important développement des financements extrabudgétaires. Notre défi est donc, à la Dgesip, d'assurer la cohérence afin que ne se créent pas des « baronnies de l'excellence » isolées, et de coordonner les politiques d'établissements. Nous avons très tôt eu cette discussion avec le CGI (Commissariat général à l'investissement), ce qui a permis de soulever des points de vigilance. Et aujourd'hui, c'est la Dgesip qui est à la manoeuvre pour savoir ce qu'on met dans les conventions idex, y compris pour la période probatoire. Le PIA ne s'est donc pas fait indépendamment de notre direction, bien au contraire.

AEF : A posteriori, quel regard portez-vous sur l'épisode des universités en déficit, dont la liste a été rendue publique ?

Patrick Hetzel : C'est vrai que l'on a vécu une crise, mais elle a été passagère et je crois même, salutaire. Il nous a fallu beaucoup échanger avec certains établissements et nous nous sommes rendu compte qu'il nous fallait nous doter d'outils d'analyse plus fins, tant du côté du ministère que des établissements. La question d'un suivi mensuel de la trésorerie et du fonds de

roulement des universités se pose. Avec le recul, c'est donc un épiphénomène dont nous avons su tirer les leçons collectivement.

AEF : Vous avez récemment appelé les universités à ne pas céder à la tentation de la « régionalisation ». Le projet Strater semble mis en sommeil depuis quelque temps. Le PS évoque de son côté la possibilité de laisser aux régions la compétence de l'attribution des places en IUT. Quel regard portez-vous sur la place des régions dans l'enseignement supérieur ?

Patrick Hetzel : Je ne nie pas la nécessité de prendre en compte la dynamique des territoires, mais l'État est là pour veiller à la bonne articulation, ainsi qu'avec le niveau européen. Nous avons besoin d'une vision synoptique nationale et européenne qui n'est pas la somme des schémas régionaux. Je crois donc fondamentalement que l'enseignement supérieur doit rester une compétence exclusivement nationale, qui se décline au niveau des académies pour certains sujets, comme les places dans les filières courtes (CPGE, IUT, BTS). Quant à Strater, il n'y a pas de volonté de le mettre en sommeil. Simplement, je crois que nous ne sommes pas dans la meilleure période pour interagir avec les régions.

AEF : Que pensez-vous de l'appel de Jean Chambaz, président de l'UPMC, pour obtenir dans le cadre de l'idex un « droit à l'expérimentation » pour avoir des dérogations en matière d'habilitation des formations ? Le système actuel, avec la production d'arrêtés en amont de l'ouverture d'une formation, n'est-il pas trop bureaucratique ?

Patrick Hetzel : Même s'il est le seul en Europe, l'État français a le monopole de la collation des grades et des diplômes. C'est un sujet sur lequel la loi est très claire et je suis là pour faire respecter le code de l'éducation. Je n'ai pas considéré opportun, jusqu'à aujourd'hui, d'aller sur ce terrain qui nécessite une révision législative. Il s'agit d'un chantier énorme, à gérer de manière très cohérente, et je rappelle que la France est très attachée à la régulation par l'État.

AEF : Si vous deviez avoir un regret, dans quel domaine serait-il ?

Patrick Hetzel : Le sujet sur lequel nous ne sommes pas allés assez loin à mon sens est la reconnaissance de l'investissement pédagogique des enseignants-chercheurs, tant en matière de progression de carrière que de politique de prime. Un premier pas est fait : un dispositif d'évaluation des enseignements est désormais obligatoire dans tous les contrats quinquennaux.

AEF : Et en matière de ressources humaines, ne pensez-vous pas, comme Philippe Gillet, que les universités autonomes devraient avoir la main sur leur recrutement et les promotions de leurs personnels ?

Patrick Hetzel : Les universités ont déjà largement la main puisqu'elles recrutent les maîtres de conférences et décident de 50 % des promotions. Le CNU (Conseil national des universités) est là pour qualifier et la communauté y est très attachée. Même les établissements privés s'enquière avant tout recrutement de savoir si le candidat a sa qualification CNU ! Cela me paraît donc un bon équilibre. Je ne pense pas que cette question soit en haut de la pile des chantiers à mener par mon successeur