



Autonomie des universités versus autonomie des universitaires ? Quelle gouvernance est possible et souhaitable ?

Matinée du samedi 12 mai 2007

Institut Henri Poincaré, Paris

Résumé

Rappel des définitions :

- Les missions de l'université sont multiples : production de savoirs (recherche), diffusion des savoirs (formation des étudiants), formation des enseignants.

- La gouvernance peut être définie comme le management du management (méta-management) :
- dispositifs d'appui (contrôle et régulation),
- procédures (rapport annuel ...),
- comportements.

- On distingue le gouvernement des universités qui concerne leur fonctionnement interne de la gouvernance, qui est l'appréhension des relations entre les universités et leur environnement, les acteurs extérieurs.

- On observe l'évolution d'un gouvernement académique vers un gouvernement essayant d'incorporer les différentes parties prenantes, d'un gouvernement collégial vers un gouvernement hiérarchique.

Fonctionnement des universités en Europe :

- On remarque différents changements dans les modes de fonctionnement en Europe :

- intervention de plus en plus grande des établissements dans le domaine pédagogique (évaluation, accréditation, assurance qualité),
- gestion des carrières de plus en plus fréquemment déléguée aux établissements,
- financement : budgets globaux, fongibilité des budgets, *accountability* introduction de nouvelles formules d'allocations incitatives en interne.

- Initialement en France, l'autonomie des universités réside dans l'interprétation différenciée de la loi de 1984.

Perspectives :

- gouvernance : La relation bilatérale entre l'établissement et son autorité de tutelle est remplacée par un réseau d'acteurs (Europe, territoires, société civile, entreprises).

- Les autorités publiques voient leur rôle transformé : au lieu de produire des règles, elles contrôlent leur application. Cela nécessite une plus grande évaluation et régulation, cela ne signifie pas pour autant une plus grande autonomie des établissements.

- On note la nécessité d'une gestion différenciée, personnalisée, individualisée des personnels qui doit être assurée par les établissements et la nécessaire reconnaissance de la diversité des carrières.

Conclusions :

L'autonomie des universités est contestée par différents acteurs selon la question concernée : par les familles à cause de l'augmentation des droits d'inscription, par l'Etat à propos de la propriété des bâtiments, par les enseignants-chercheurs au sujet de la modulation des salaires.

L'autonomie va nécessairement de pair avec la responsabilisation et la régulation.

L'idée d'un service public régional d'enseignement supérieur est certes intéressante, mais les conditions ne sont actuellement pas réunies. Il faudrait au minimum une coordination de tous les établissements d'enseignement supérieur au niveau régional. Ce type d'expérience a pourtant échoué dans les années 1980 car il est difficile de coordonner des établissements relevant de tutelles ministérielles différentes. Finalement, seules des personnalités fortes ayant des parcours diversifiés semblent en mesure de faire émerger cette coordination dans certaines régions. Mais ce n'est pas possible partout. Il faut donc plutôt inciter les différents acteurs à faire des expériences.

Il y a une **contradiction entre l'autonomie des universités et l'autonomie des universitaires.** Ceux-ci ont une vraie liberté intellectuelle reconnue par la Constitution (seuls leurs pairs peuvent prendre des décisions à leur sujet), mais il n'y a pas de dispositif de pilotage qui permette de dire aux universitaires comment ils doivent travailler tout en conservant leur liberté intellectuelle, ou qui leur permette de changer d'établissement en cas de problème. **Le problème actuel des universités est bien qu'elles ne maîtrisent pas la gestion de leurs propres personnels.**

Première partie : Exposés liminaires

Introduction de la matinée (Danièle Blondel, vice-présidente de l'ANDÈS)

Tous les systèmes dans le monde sont confrontés à un problème d'organisation sous la pression de trois forces qui les pousse à répondre à une demande croissante d'enseignement supérieur :

- l'importance de la ressource cognitive dans les économies actuelles (**l'université faisant de la recherche est productrice de savoirs**) ;
- la demande de qualifications élevées (**l'université offrant des formations diversifiées aux étudiants fait de la diffusion des savoirs**) ;
- le rôle croissant de l'éducation (**rôle de l'université dans la formation des enseignants**).

Mais ces trois missions qui sont d'ordre général (enseignement) ou spécifique (recherche) ne répondent pas aux mêmes objectifs, ni voire aux mêmes organisations. Le modèle de la gouvernance n'est pas nécessairement le même. Et les systèmes d'enseignement supérieur et de recherche sont très mal préparés à ces deux objectifs qui peuvent sembler contradictoires, la formation tous azimuts et l'élitisme de la recherche.

Les différents systèmes du monde n'apportent pas toujours la même réponse à cette question. Mais il n'y a pas de modèle prédominant. Dans certains pays, les universités se spécialisent, certaines se consacrant à la recherche, d'autres à la formation professionnelle. En France, en revanche, les mêmes structures essaient de tout faire - sauf les grandes écoles qui conduisent à la qualification de haut niveau.

L'ANDÈS a identifié un certain nombre de défis pour le système français :

- le défi du décloisonnement,
- le défi des ressources humaines,
- le défi de la gouvernance et du management,
- le défi des TIC,
- le défi du financement.

Quelle(s) stratégie(s) adopter face à ces défis ? Toutes les universités doivent-elles avoir la même stratégie imposée par le centre ou chacune doit-elle développer sa propre stratégie en cohérence avec ses objectifs ?

Roland Pérez (Professeur en sciences de gestion, Université Montpellier I)¹ : Qu'est ce que la gouvernance ?

Définition

Le mot « gouvernance » apparaît comme une traduction de l'américain, par exemple dans l'expression *corporate governance* (gouvernance d'entreprise). « Gouvernement des entreprises » et « gouvernance des entreprises » se sont longtemps côtoyés dans le

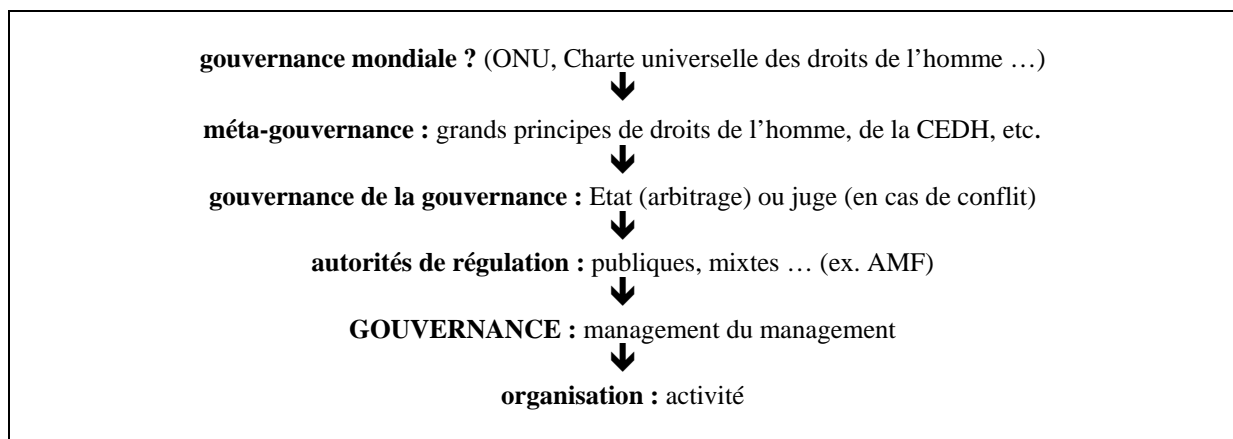
¹ Auteur de *La gouvernance des entreprises*, Paris, La Découverte, 2003.

vocabulaire. Mais les pratiques de gouvernance, relation entre une personne qui gère une organisation et une personne qui a vocation à la contrôler sont très anciennes.

On a assisté dans les années 1980 à un retour des actionnaires, ce qui a entraîné une résilience des appareils nationaux (cogestion en Allemagne, Etat en France ...). Des systèmes hybrides entre modèles nationaux et modèle actionnarial sont apparus. Toutefois, l'affaire Enron par exemple a montré que le développement de la pression actionnariale a conduit à une manipulation des comptes. À partir de ces événements, la gouvernance a été repensée.

La gouvernance n'est pas du management, mais le management du management. C'est un méta-management. Son objet est constitué par les managers eux-mêmes, leur mode de nomination, leur activité, les conséquences de leur activité. Quant à l'objet du management, c'est l'activité de l'organisation.

Le dispositif institutionnel de la gouvernance est constitué par les dispositifs d'appui, c'est-à-dire des organismes qui assurent le contrôle (ex. audit fait par des commissaires aux comptes extérieurs) ou la régulation de la gouvernance, et les procédures (rapport annuel, trimestriel, etc.). Il faut en outre compter avec les comportements.



Comment passe-t-on de l'entreprise à l'administration ?

Le retour des actionnaires dans l'entreprise a été mis en cause par un certain nombre d'acteurs de la vie économique : les syndicats en France, aux Etats-Unis certains acteurs du capitalisme, notamment à partir de mouvements religieux et du mouvement de la responsabilité sociale des entreprises. C'est l'opposition entre *stockholders* (actionnaires) et *stakeholders* (parties prenantes).

Dans le secteur non marchand, ni la contrainte du marché ni celle du capital n'existent. Ces deux contraintes étant évacuées, la tendance est à la confusion : **Comment les dirigeants sont-ils nommés, contrôlés ? A qui rendent-ils compte ? Quelles sont les conséquences positives et négatives de leur action ? Ce n'est pas sans relation avec le type de management qu'ils exercent. Il y a de même une relation entre le type de management et les choix stratégiques.**

Dans le secteur non marchand, la difficulté réside souvent dans les comportements. Certaines personnes voient dans le contrôle l'expression d'un manque de confiance alors qu'il a une valeur vertueuse (ex. contrôler que l'argent a été utilisé à bon escient).

La gouvernance est un problème de société actuellement. **Peut-on s'intéresser à la gouvernance sans avoir défini les objectifs de l'organisation et sa stratégie ?**

La gouvernance à l'université

Qui sont les parties prenantes de l'université ? Les universitaires pensent que ce sont eux (et éventuellement les étudiants), d'autres la demande sociale (demande des étudiants et demandes de recherche), les universitaires en étant les agents. L'universitaire a besoin de la liberté de faire ce qu'il a envie alors que pour la demande sociale, la liberté est la créativité inscrite dans la demande sociale.

Christine Musselin (Sciences Po / CNRS, directrice du Centre de Sociologie des Organisations) : La gouvernance des universités à l'étranger. Comparaison internationale

Panorama des différents pays de l'UE des 15

L'enseignement supérieur reste très massivement public en Europe ; il y a très peu d'établissements de statut privé. C'est pourquoi il est nécessaire de s'interroger sur les relations avec les autorités de tutelle. Et même si les financements des établissements se diversifient, ils restent essentiellement publics (Etat, régions, Europe). Seule la Grande-Bretagne fait figure d'exception en la matière puisque les entreprises et les familles (cf. droits d'inscription) participent au financement des universités.

La structure des systèmes d'enseignement supérieur est diversifiée en Europe. Elle est :

- binaire : universités / établissements professionnalisants (ex. universités et *Fachhochschulen* en Allemagne ; Pays-Bas),
- unitaire : par exemple en Grande-Bretagne où il y a seulement des universités, mais les établissements se différencient très fortement,
- multiple : par exemple en France où cohabitent les grandes écoles, les classes préparatoires, les BTS, les universités.

Mais les différents éléments peuvent avoir un poids très différent dans le système : en Allemagne, 25% des étudiants fréquentent les *Fachhochschulen*, contre 66% aux Pays-Bas et 7% en Autriche.

Enseignement et recherche sont très imbriqués que ce soit dans les universités françaises, dans les universités et instituts de recherche en Allemagne ou en Grande-Bretagne, contrairement à ce qui se passe aux Etats-Unis où l'on distingue des universités de recherche et des universités d'enseignement.

Il faut distinguer le gouvernement des universités qui concerne leur fonctionnement interne et la gouvernance qui est l'appréhension des relations entre les universités et leur environnement, les acteurs extérieurs.

Gouvernement des universités

On observe des convergences, même s'il y a aussi une multitude de situations, de différences en interne, ainsi que le **passage d'un gouvernement académique à un gouvernement plus ouvert sur l'extérieur, essayant d'incorporer les différentes parties prenantes**. On remarque aussi une **évolution du mode de gouvernement collégial** (élus, accompagnement des actions, rôle restreint de l'administration...) à un **mode de gouvernement plus hiérarchique** (leaders nommés, instances uniquement consultatives, administration qui prend de l'ampleur en nombre et qui se professionnalise, des universitaires qui deviennent de plus en plus les salariés de leur institution).

Les établissements en Europe interviennent de plus en plus dans le domaine pédagogique et les cursus en prenant appui sur un support externe (évaluation, accréditation, assurance qualité). Mais cela prend des formes extrêmement variées. En ce qui concerne les personnels, **la gestion des carrières est très différente d'un pays à l'autre en Europe**, ce qui ne facilite pas l'émergence d'un marché européen des universitaires et des carrières. La gestion des postes, voire des personnes est de plus en plus fréquemment déléguée aux établissements dans de nombreux pays. **Les budgets globaux, la fongibilité des budgets, le passage à l'accountability (responsabilisation), l'introduction de nouvelles formules d'allocations incitatives en interne se généralisent.**

En France, les universités fonctionnent sur un modèle collégial. Mais il faut noter que ses universités sont beaucoup plus récentes que dans les autres pays ; elles ont disparu entre la Révolution française (1793) et 1968. Elles ne se pensent que depuis récemment en tant qu'établissement, contrairement à leurs homologues étrangères.

« Gouverner une université française », c'est essayer de trouver un équilibre entre trois filières juxtaposées et qui doivent essayer de collaborer :

- 1) **filière administrative** (services centraux, dans les UFR) ;
- 2) **filière élective** : responsables élus (président, directeurs d'UFR, directeurs de département, enseignants-chercheurs), mais aucun lien hiérarchique n'existe entre ces différents niveaux ;
- 3) **filière délibérative** : conseil d'administration, conseil scientifique, conseil des études et de la vie universitaire, conseils d'UFR, conseils de département.

Ces différents éléments s'agencent de différentes manières². Les relations sont très complexes entre les présidents et les directeurs d'UFR : les présidents se vivent souvent comme des managers et ont des projets d'établissement tandis que les directeurs d'UFR restent fréquemment des *primus inter pares*. Ils veulent être associés au management, mais pas en être solidaires. Cette coupure entre équipe présidentielle et directeurs d'UFR se retrouve dans la filière administrative entre les services centraux et les services administratifs de composantes.

On assiste à une **transformation du mode de fonctionnement des instances**. On passe d'un fonctionnement qui était essentiellement celui de la non décision dans les années 1980 à des réunions souvent préparées à l'avance par de petits groupes si l'équipe présidentielle est bien organisée. Elles dépossèdent alors les instances de leur pouvoir de décision.

² Cf. Stéphanie Mignot-Gerard, *Échanger et argumenter. Les dimensions politiques des universités françaises*, sous la direction de Christine Musselin, CNRS / CSO . Thèse soutenue en décembre 2006.

Si la loi de 1984 s'applique à tous uniformément, il y a malgré tout de grandes variations d'une université à l'autre. Stéphanie Mignot-Gerard (2006) a distingué **sept types de présidences différentes** :

- présidences fortes

1. présidentiel centralisé : une équipe présidentielle gère l'ensemble de l'établissement de manière ferme et autonome,
2. présidentiel facultaire : les présidents associent les directeurs d'UFR et gouvernent avec eux,
3. système polyarchique : il y a un équilibre entre l'administration, la présidence et les UFR,

- présidences faibles

4. gouvernance assurée par l'administration (c'est souvent le cas dans les universités à dominante littéraire),
5. mode facultaire : les directeurs d'UFR pilotent,
6. administratif facultaire,
7. non gouverné : tout le monde est faible.

Quand le président est fort, il scelle rarement des alliances multiples. Il s'associe soit avec les UFR (logique politique de négociation d'accords) soit avec l'administration (logique de rationalisation). Mais une association simultanée avec les deux acteurs est difficilement compatible et donc rare, ce qui crée des tensions. Quand les présidents sont forts, certains restent sur un gouvernement très centralisé, très efficace, mais sans légitimité, isolé, tandis que d'autres présidents forts vont vers du présidentiel élargi, participatif.

Modalités de la gouvernance

Un réseau d'acteurs (Europe, territoires) remplace la relation bilatérale entre un établissement et son autorité de tutelle (souvent nationale, ou régionale par exemple en Allemagne). Les parties prenantes (société civile, industrie) interviennent de plus en plus, ce qui conduit à une extension du système de gouvernance.

Les autorités publiques qui produisaient des règles et contrôlaient leur application endossent désormais un rôle d'évaluateur et de régulateur. Ce n'est pas un désengagement de l'Etat. Au contraire, les Etats n'ont jamais été aussi impliqués dans leur systèmes de recherche et d'enseignement supérieur que maintenant car c'est un véritable enjeu, mais l'intervention a changé de nature. Dans la plupart des pays, l'allocation des moyens est utilisée comme un mode de pilotage. En Allemagne par exemple, les 16 *Länder* procèdent différemment. La contractualisation prend de l'importance. Le système basé sur les *inputs* (nombre d'étudiants ...) évolue vers un système basé sur les *outputs* (nombre de diplômés, insertion professionnelle des étudiants).

Deuxième partie : Table ronde et débat

Animation : Jean-Yves Mérindol (conseiller au cabinet du maire de Paris en charge de l'éducation, de l'université, de la recherche et des technologies nouvelles, ancien président de l'Université Louis Pasteur de Strasbourg)

Participants : Danièle Blondel, Christine Musselin, Roland Pérez

Gouvernement des universités

J.-Y. Mérindol établit un parallèle entre le mode de gouvernance des universités et celui des trois grandes villes françaises que sont Paris, Lyon et Marseille. En effet, celles-ci comptent non seulement une mairie centrale, mais également des mairies d'arrondissement et des conseils d'arrondissement. Or que ce soit à l'université ou dans ces municipalités, **il n'existe pas de relation hiérarchique entre les différents acteurs.**

Il indique par ailleurs que la question des rapports entre la structure centrale et les structures facultaires est très ancienne puisqu'elle était déjà posée à la fin du XIXe siècle. Ce sont finalement des universités réunissant les facultés qui ont été créées même si c'étaient des faux-semblants. Le réel changement est intervenu en 1968.

Reprenant la distinction par filière faite par C. Musselin, *J.-Y. Mérindol* en **distingue une quatrième qui prévaut dans certaines universités : la façon dont les unités de recherche sont organisées et la façon dont leurs directeurs s'organisent et interagissent dans les universités de recherche** comme Paris 6, Louis Pasteur (Strasbourg) ou Paris XI. C'est pourquoi il est alors nécessaire d'inventer des dispositifs de gouvernance pour gérer les conflits et la sortie de crise. L'université Louis Pasteur par exemple a mis en place des réunions de directeurs d'unités de recherche, ce qui a d'ailleurs créé des tensions avec directeurs des UFR qui se voient alors reléguer dans le rôle de directeurs d'unités de formation, et non plus de recherche. Les écoles doctorales constituent également un acteur interne important. Tout ceci contribue à une dispersion du pouvoir local.

Les universités françaises ont fait des choix d'organisation à certains moments qui ont en réalité été souvent des non choix. L'élection des directeurs d'UFR par exemple est réglementée par la loi. Le président n'a aucune influence sur eux ; il peut toutefois leur refuser la délégation de signature. Mais la loi est beaucoup moins prescriptive sur les relations entre le président et les vice-présidents car les vice-présidents ne sont pas clairement définis par la loi. Or les vice-présidents sont souvent élus en contradiction avec le président, lequel nomme alors des chargés de mission en doublon. Pour contrer ce phénomène, quelques universités ont considéré les vice-présidents comme vice-présidents des trois conseils, ce qui permet à l'université de mettre en œuvre une politique cohérente. *Danièle Blondel* précise toutefois que, selon la loi de 1984, seul le conseil d'administration a un pouvoir décisionnel tandis que le conseil scientifique et le CEVU sont des instances consultatives. Cela illustre la diversité des choix empiriques qui ont été faits pour interpréter la loi de 1984. Mais **c'est précisément dans l'interprétation différenciée de la loi que réside l'autonomie des universités.**

Interrogée par D. Blondel, *C. Musselin* précise que l'étude menée par Stéphanie Mignot-Gerard n'a montré aucune corrélation entre université scientifique et majorité facultaire. En revanche, si les universités scientifiques sont plutôt (mais pas systématiquement) de style

facultaire, les universités à dominante littéraire et sciences humaines et sociales sont en majorité gouvernées par l'administration, et les pluridisciplinaires sont diversifiées mais plutôt caractérisées par des présidents forts. **Toutefois, ce n'est pas le caractère disciplinaire de l'université, mais les arrangements passés à un moment donné entre les acteurs qui créent les conditions contribuant à l'émergence d'un mode de gouvernement particulier.**

Gouvernance des universités

Au-delà de ces questions de gouvernement interne, c'est le rapport de l'université avec son environnement économique et social qui est au cœur des tensions. En effet, **le degré de richesse de l'environnement conditionne le rapport entre l'université et la demande économique**, une région pauvre se montrant plus exigeante. Par ailleurs, la **pression sociale** peut jouer un rôle important. Dans ces conditions, la question se pose de savoir si l'on doit avoir les mêmes ambitions pour toutes les universités. Or l'autonomie des universités se situe aussi au cœur de ce rapport avec les acteurs extérieurs. En effet, elle a été revendiquée en premier lieu par les régions. *C. Musselin* précise toutefois que **la délégation du pilotage de l'Etat vers les régions, la déconcentration n'est pas nécessairement synonyme d'autonomie pour les universités**. En Allemagne par exemple, les universités qui sont très proches des *Länder* sont finalement moins autonomes que les universités françaises.

Typologie des universités

Doit-il y avoir en France des universités de recherche et des universités d'enseignement ? *J.-Y. Mérimondol* signale qu'il est **très difficile d'établir la liste des universités de recherche et des universités d'enseignement**, même si on sait quelles universités font plus de recherche que d'autres (ex. nombre de doctorats soutenus). La France n'accepterait sans doute pas l'affichage d'établissements monolithiques dédiés uniquement à l'enseignement. Par ailleurs, **la loi de 1984** atteint ici ses limites car elle **ne gère pas cette diversité**. Elle ne confère pas suffisamment de souplesse aux acteurs locaux pour se repositionner dans le dispositif.

D. Blondel souhaite que l'on ne raisonne pas en termes d'enseignement et de recherche, mais de spécialisation. Il n'est pas choquant, selon elle, qu'une région donnée ait un pôle prestigieux au niveau européen ou mondial dans deux disciplines seulement tandis qu'elle offre des formations de qualité dans d'autres disciplines, plus diversifiées que le pôle de recherche.

Positionnement des enseignants-chercheurs au sein de l'université

Comment est-il possible d'attirer sur les sites universitaires des petites villes les enseignants-chercheurs qui doivent développer une recherche thématique susceptible d'être réinvestie dans l'enseignement et vice-versa ? Est-ce possible dans un contexte d'université d'enseignement uniquement ? Ceci pose la question de la mobilité de ces enseignants-chercheurs entre les différents types des universités. *C. Musselin* explique que **la différenciation entre établissements existe déjà et a tendance à s'accroître, de même que la différenciation entre universitaires existe. La solution qui se profile est sans doute une gestion différenciée, personnalisée, individualisée des personnels**. Il faut reconnaître qu'on

peut faire carrière dans le supérieur en ne faisant pas beaucoup de recherche, sans pour autant considérer que cela soit dévalorisant. Or **il y a actuellement un problème de reconnaissance de la diversité des carrières**, des emplois du temps, etc.

R. Pérez rappelle qu'il existe déjà des aménagements différenciant les enseignants-chercheurs (ex. postes de l'Institut universitaire de France). *J.-Y. Mérindol* rappelle également que le Conseil européen de la recherche donnera à un nombre limité de chercheurs une capacité d'autonomie très importante (possibilité de recruter des collaborateurs, d'investir dans des équipements ...); dans ce cadre, le chercheur ne sera pas soumis à son université qui bénéficiera d'ailleurs du système d'overhead.

Nouvelle organisation de l'enseignement supérieur français ?

Faut-il réfléchir à un nouveau périmètre de l'enseignement supérieur, l'élargir à toutes les formations post-bac pour organiser la fluidité des personnels entre les activités d'enseignement et de recherche ? Faut-il inclure les professeurs de classes préparatoires dans le périmètre des universités ? Quelles formes d'organisation sont possibles ?

R. Pérez estime que **la création d'un service régional d'enseignement supérieur, la régulation des flux de bacheliers ne peut être introduite dans une zone donnée, l'académie, que s'il existe d'autres possibilités d'accueillir le reste de la classe d'âge.**

Les intervenants se montrent perplexes vis-à-vis des nombreuses structures qui ont été créées par la loi de 2006 pour la recherche (PRES, RTRA, pôles de compétitivité) et qui viennent se superposer aux instances existantes (universités, conseils, UFR, départements). En effet, les PRES sont souvent vus par les présidents d'université comme un moyen d'échapper à la loi de 1984. Mais la gestion des personnels n'est modifiée en rien.

Financement et gouvernance

D. Blondel craint que le lien entre financement et gouvernance ne devienne prépondérant. Les personnes qui financent l'activité d'une organisation réclameraient le droit de participer à la gouvernance. Or **la gouvernance doit avant tout contrôler que toutes les missions – scientifique, pédagogique et professionnelle – de l'enseignement supérieur public sont remplies.**

Gouvernance des universités vs. gouvernance des grandes écoles

Faut-il transposer la gouvernance des grandes écoles aux universités ? *J.-Y. Mérindol* explique que **les grandes écoles n'ont pas de gouvernance uniforme.** L'Ecole centrale par exemple élit son président tandis que celui de l'Ecole polytechnique est nommé par le ministère de la défense. Cette gouvernance n'est d'ailleurs pas toujours sans faille même si des processus rigoureux sont mis en place. En revanche, les grandes écoles ont une capacité à s'auto-apprécier qui fait largement défaut aux universités et aux universitaires.

Conclusions

L'autonomie est contestée par différents acteurs selon la question concernée : par les familles à cause de l'augmentation des droits d'inscription, par l'Etat à propos de la propriété des bâtiments, par les enseignants-chercheurs au sujet de la modulation des salaires.

C. Musselin rappelle que **l'autonomie va nécessairement de pair avec la responsabilisation et la régulation**. Les établissements britanniques sont certes très autonomes (salaires, etc.), mais il y a de plus en plus de régulation étatique sur les établissements anglais.

L'idée d'un service public régional d'enseignement supérieur est certes intéressante, mais les conditions ne sont actuellement pas réunies. Il faudrait au minimum une coordination de tous les établissements d'enseignement supérieur au niveau régional. Ce type d'expérience a pourtant échoué dans les années 1980 car il est difficile de coordonner des établissements relevant de tutelles ministérielles différentes. Finalement, seules des personnalités fortes ayant des parcours diversifiés semblent en mesure de faire émerger cette coordination dans certaines régions. Mais ce n'est pas possible partout. Il faut donc plutôt inciter les différents acteurs à faire des expériences.

J.-Y. Mérindol souligne finalement la **contradiction entre l'autonomie des universités et l'autonomie des universitaires**. Ceux-ci ont une vraie liberté intellectuelle reconnue par la Constitution (seuls leurs pairs peuvent prendre des décisions à leur sujet), mais il n'y a pas de dispositif de pilotage qui permette de dire aux universitaires comment ils doivent travailler tout en conservant leur liberté intellectuelle, ou qui leur permette de changer d'établissement en cas de problème. **Le problème actuel des universités est bien qu'elles ne maîtrisent pas la gestion de leurs propres personnels**.