

Responsabiliser sans contrôle ni sanction : sens et contresens au sein des universités

Le Sénat a récemment adopté un amendement relatif à l'abandon de la procédure de qualification aux fonctions de Maître de Conférences et de Professeur des Universités. L'État se prive ainsi, selon nous, d'un dispositif de contrôle au nom de la responsabilisation des établissements. Mais comment s'articulent ces deux notions de responsabilisation et de contrôle ?

Responsabilité et contrôle

Schématiquement on peut résumer le sujet à l'aide des outils conçus il y a un siècle par Alfred Sloan, alors président de *General Motors*. Sloan distinguait deux niveaux de pouvoir : le *major control* – définissant les politiques, les projets, les stratégies et contrôlant les objectifs et les moyens alloués – et l'*executive control* qui appartient à ceux chargés d'interpréter et de mettre en œuvre ces politiques et qui bénéficient pour cela d'une délégation de pilotage. Sloan prônait ainsi une « décentralisation des responsabilités associée à un contrôle coordonné », une forme d'oxymore que cherchent à faire vivre les dispositifs de contrôle des organisations.

Les systèmes de contrôle participent en effet aux processus de responsabilisation et permettent ainsi de sortir d'un pilotage centralisé et centralisateur. C'est vrai dans toutes les organisations, publiques et privées, avec la mise en place des centres de responsabilités ou celle des agences et des opérateurs. La loi relative aux libertés et responsabilités des universités relève d'un tel objectif. Il s'agit d'accorder un large pouvoir décisionnel aux établissements en leur permettant par exemple de bénéficier d'une autonomie budgétaire renforcée, de recruter des agents contractuels en CDI ou de distribuer des primes au mérite. La décentralisation des responsabilités permet ainsi, comme l'écrivait Sloan, de faire « émerger l'initiative, la responsabilité, le développement personnel, des décisions vraiment adaptées aux faits, la flexibilité – en bref, toutes les qualités nécessaires pour qu'une organisation s'adapte à de nouvelles conditions ». La contrepartie c'est que ceux qui bénéficient de cette décentralisation en deviennent responsables, qu'ils doivent donc rendre des comptes sur leurs résultats, et sont soumis à des dispositifs de contrôle encadrant leur autonomie. En effet, l'articulation des deux niveaux de pouvoir n'est pas exempte de limites. Parmi celles-là, le risque de renforcer des baronnies locales ou celui de détournement d'un pouvoir au service de l'intérêt général au profit d'intérêts particuliers.

Un processus de valorisation porté par les pairs...

Une manière de minimiser ces risques est de se doter de dispositifs de contrôle. Ainsi, pour le recrutement des enseignants-chercheurs, des dispositifs nationaux encadrent (encadreraient ?) les procédures. L'un d'entre eux, le concours national d'agrégation du supérieur, a déjà été récemment affaibli. Un rapport récent analysait les conséquences du déclin de ce concours en Sciences de Gestion et du Management (<http://hceres.fr/2l0BinN>) en soulignant notamment l'élévation du taux d'endorecruitment (recrutement local). Avec l'adoption par le Sénat de l'amendement relatif à l'abandon de la procédure de qualification, un deuxième dispositif national est mis à mal.

Lors de la procédure « de qualification », le Conseil National des Universités (CNU) – instance disciplinaire composée de pairs élus et nommés – analyse les qualités académiques des dossiers et décide si les candidats sont « qualifiés » pour se présenter sur les postes. La qualification donne donc le droit de candidater sur les postes ouverts. Les recrutements sont en revanche décidés par des comités de sélection réunis par les établissements ayant ouvert ces postes. L'instance nationale agit donc comme un filtre, un dispositif de contrôle, garant disciplinaire au service de la communauté universitaire et des établissements, et frein au localisme. Certains pays interdisent ainsi formellement le primo-recrutement dans l'établissement de préparation de la thèse, d'autres

ont adopté des dispositifs de « marché ». Dans tous les cas, il s'agit d'établir des barrières à l'opportunisme et d'améliorer la circulation de l'information. Or la procédure de qualification a justement cette qualité d'être une décision qui a une visibilité nationale. Le dispositif de contrôle national ne peut donc pas être simplement supprimé sans réflexion approfondie sur ses conséquences. Il introduit la distance nécessaire à une appréciation aussi objective que possible des compétences des candidats.

... au service du recrutement des fonctionnaires d'État

Le CNU opère ainsi un tri qui allège un peu le travail des comités de sélection (composé d'enseignants-chercheurs bénévoles) alors que celui-ci peut être considérable. Il n'est pas rare en effet qu'un poste publié de maître de conférences reçoive près de 100 candidatures. On n'ose imaginer les chiffres sans le filtre de la qualification.

Plus important, l'instance nationale seule peut garantir une appréciation collégiale, nationale, sur les mêmes bases pour tous, de la qualité scientifique des dossiers de ceux qui concourent sur des postes de la fonction publique d'État. Les comités de sélection dits locaux recrutent ensuite parmi les candidats qualifiés ceux dont le profil correspond le mieux à leurs besoins.

Enfin, la vitalité et le dynamisme d'une discipline reposent sur des critères de reconnaissance par les pairs et incitent chacun à l'apprentissage et l'amélioration continue. Les sessions des sections du CNU sont des lieux d'échange, des espaces qui permettent à une communauté académique disciplinaire d'établir des règles communes en termes de valorisation et de reconnaissance des fonctions d'enseignement, de recherche et d'engagement collectif.

La France a en outre fait le choix, pour affirmer sa croyance en la réussite par l'éducation, de délivrer des diplômes nationaux dont la valeur est reconnue sur l'ensemble du territoire national de façon homogène et équitable mais également à l'international. Il n'est donc pas illogique que ceux qui pilotent et dispensent les formations qui conduisent à ces diplômes nationaux fassent l'objet d'une procédure nationale d'évaluation de leurs compétences. Mettre fin à la qualification conduit donc selon nous à mettre à mal un pilier de l'enseignement supérieur public, à se priver d'un dispositif de contrôle, garant de l'autonomie et de la responsabilisation, à supprimer l'un des dispositifs nationaux de recrutements. Il nous semblerait sage d'entendre l'avis du CNU sur ce thème. Pour nous éclairer, la CP-CNU et sa Présidente ont lancé une pétition à ce sujet : <http://chng.it/FxrXm5kpyD>

Stéphanie Chatelain-Ponroy et Aude Deville