

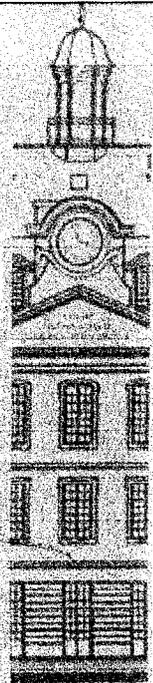


**Dossier : Formation du haut encadrement  
des universités et établissements  
d'enseignement supérieur algériens**

DU 03 AU 21 DÉCEMBRE 2007

PARIS- FRANCE

F.BELAOUIRA



## SOMMAIRE

*Formation du haut encadrement des universités et établissements d'enseignement supérieur algériens*

3 – 21 décembre 2007

Les documents figurant sur cette clé USB constituent un complément au dossier « Documents d'appui » distribué au cours de la formation. Sont rassemblées ici les versions électroniques des documents :

- figurant en partie ou dans leur intégralité dans le dossier,
- cités dans les « Ressources bibliographiques » du dossier (signalés par le signe ©).

### L'enseignement supérieur en France

Les effectifs de l'enseignement supérieur à l'horizon 2013, Benoît LESEUR in *Données sociales : la société française* – édition 2006, INSEE/Paris, 2006, p. 127-136

De l'université à l'emploi, Patrick HETZEL, Laurence BARET, Françoise BEVALOT et al., Commission du débat national sur l'avenir de l'Ecole/Paris, octobre 2006

- © Repères et références statistiques sur les enseignements la formation et la recherche 2007, DEPP : Direction de l'évaluation de la prospective et de la performance/Paris, 2007, 416 p., stat., (RERS)
- © L'enseignement supérieur en France : état des lieux et propositions, GOULARD François dir., Ministère de l'Education Nationale de l'enseignement supérieur et de la Recherche/Paris, 2007, 150 p.
- © Auto-évaluation et autonomie des établissements d'enseignement supérieur : séminaire : vendredi 3 décembre 2004 : compte-rendu, AMUE : Agence de mutualisation des universités et établissements, AMUE/Paris, décembre 2004, 33 p.
- © Objectif 50 % d'une génération diplômée de l'enseignement supérieur, Haut comité éducation économie/Paris, Documentation française/Paris, 2006, 256 p.
- © Loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités, (Journal officiel du 11 août 2007)
- © Analyse de la loi n°2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités
- © Décret n° 94-39 du 14 janvier 1994 relatif au budget et au régime financier des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel, Journal Officiel n° 12 du 15 janvier 1994)

## **Relation entre les universités françaises et les universités étrangères**

- ② **Les réformes de l'enseignement supérieur des pays du Maghreb et la perspective du processus de Bologne : Actes du colloque - Marseille 19 et 20 novembre 2004**, CPU/Conférence des Présidents de l'Université, AUF/Agence Universitaire de la Francophonie, CPU/Paris, 2006, 92 p.
- ② **Enquête sur les relations des universités avec les pays en développement : analyses par zone géographique et par pays**, Haut Conseil de la coopération Internationale/Paris, CPU - Conférence des Présidents de l'Université/Paris, Documentation française/Paris, septembre 2007, 128 p.

**Principaux messages et orientation d'action de la Direction de l'éducation**, Direction de l'éducation de l'OCDE, novembre 2007, 65 p.

## **L'enseignement supérieur et la LOLF**

**Rapport d'information déposé par la Commission des finances en conclusion des travaux de la Mission d'évaluation et de contrôle (MEC) sur la gouvernance des universités dans le contexte de la LOLF**, Michel BOUVARD, Alain CLAEYS, Assemblée nationale, Commission des finances de l'économie générale et du plan, Paris : Assemblée nationale, 2006, 459 p., (Documents d'information de l'Assemblée nationale, n° 3160)

**La mesure de la performance dans le cadre de la mise en œuvre de la LOLF dans l'enseignement supérieur : Rapport à madame la ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche**, BILLON Alain, DIZAMBOURG Bernard, GILLE Béatrice, VEDRINE Laurence, IGAENR : Inspection générale de l'administration de l'Éducation nationale et de la Recherche, Paris : Ministère de l'Éducation Nationale. Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, juillet 2007

**Cahier des charges établi en vue de l'élargissement des compétences des universités prévu par la loi relative aux libertés et responsabilités des universités**, Inspection générale des finances, Inspection générale de l'administration de l'Éducation nationale et de la Recherche, Paris : Inspection générale des finances, 2007

**LOLF et contrôle de gestion : modélisation et activation**, Laurent ANNE, *La revue des secrétaires généraux*, n° 16, juillet 2006

**Les réformes comptables**, *La revue des secrétaires généraux*, n° 17, septembre 2007

- ② **LOLF et GRH : les nouvelles règles de gestion des ressources humaines dans la fonction publique**, Ministère de la Fonction publique, Paris : La Documentation française, octobre 2006, 32 p.
- ② **Guide pratique de la LOLF – édition actualisée octobre 2007**, Ministère du budget, des comptes publics et de la fonction publique, 2007, 78 p.
- ② **Réformer l'encadrement supérieur : sept pays, sept expériences**, *Perspective Gestions Publiques*, n° 6, mai 2003

## **Autres**

**Référentiel de l'emploi de SGEPEs**, Ministère de l'éducation nationale, Direction de l'encadrement, septembre 2002

## **Sitographie**

# CONSEIL D'ADMINISTRATION ET REPARTITION DES RESPONSABILITES

## CONSEIL D'ADMINISTRATION

---

Assemblées générales des 15 juin et 1<sup>er</sup> décembre 2006

### Bureau

PRESIDENT	François PAQUIS
1ère VICE-PRESIDENT	Bernard CONTAL
2ème VICE-PRESIDENT	Magdalena MIATELLO
3ème VICE-PRESIDENT	François RIOU
SECRETAIRE	Damien VERHAEGHE
TRESORIER	Louis BERION

### Autres membres du Conseil d'administration

Yves CHAIMBAULT	Noëlle AVVARD-CARDONA
Jean DEROCHE	Paul TAVERNER
Françoise GRANGER	Pierre-Raoul VERNISSE
Magdaléna MIATELLO	Philippe WISLER
Jean-François PICQ	Luc ZIEGLER

## REPARTITION DES RESPONSABILITES

---

### Conseil d'administration

Affaires statutaires	François PAQUIS, Philippe WISLER
Relation avec l'ESEN	François PAQUIS
Revue	Yves CHAIMBAULT
Relations internationales	Luc ZIEGLER
Systemes d'information	Bernard CONTAL
Relations avec les nouveaux	
Secrétaires généraux	Georges ROQUEPLAN

### Groupes thématiques

Relations internationales	Luc ZIEGLER
Gestion des ressources humaines	Jean DEROCHE
Pédagogie et vie étudiante	Yves CHAIMBAULT
Moyens	François PAQUIS
Patrimoine	Philippe WISLER
Recherche et valorisation	Damien VERHAEGHE

Les secrétaires généraux en charge de l'animation de ces groupes, sont des personnes ressources pour participer aux travaux et réflexions dans les domaines respectifs.

# STATUTS DE L'ASG

**Association des Secrétaires Généraux** *Statuts de l'ASG revus et modifiés suite à l'assemblée générale du 31 mai 2002 à Bordeaux.*

**Article 1** Il est fondé, entre les adhérents aux présents statuts, une association régie par la loi du 1er juillet 1901 et le décret du 16 août 1901 ayant pour dénomination : Association des secrétaires généraux d'établissements publics d'enseignement supérieur.

**Article 2 – Objet** Cette association a pour but :

- **1** l'étude de l'administration et de la gestion de l'enseignement supérieur et de la recherche en France et à l'étranger, et de leurs développements.  
A ce titre l'association peut collaborer avec des associations ou organismes à objet similaire exerçant leurs activités en Europe et dans le reste du monde. Elle peut aussi adhérer à de telles associations ou organismes.  
Dans le cadre de ses relations internationales, elle s'attache à promouvoir la francophonie.
- **2** la définition et la mise en œuvre dans ce domaine d'une formation professionnelle initiale et continue, adaptée à l'évolution de l'enseignement supérieur et de la recherche, pour eux-mêmes et pour les autres catégories de personnels de ces établissements.
- **3** la définition et la mise en œuvre d'une politique d'échanges et de communication entre établissements d'enseignement supérieur et de recherche ainsi qu'avec l'administration centrale et d'une coopération avec les établissements d'enseignement supérieur et de recherche étrangers.
- **4** la défense des intérêts collectifs et individuels des secrétaires généraux d'établissements publics d'enseignement supérieur et de recherche et notamment l'amélioration de leur statut.

**Article 3 – Membres de l'Association** Peuvent adhérer à l'association des secrétaires généraux d'établissements publics d'enseignement supérieur, les agents publics nommés dans un emploi ou chargés des fonctions de secrétaire général d'établissement public d'enseignement supérieur (SGEPES) dans tous les établissements dotés d'un tel emploi budgétaire.

En outre, peuvent adhérer à l'association, en qualité de membres honoraires, les secrétaires généraux ayant cessé leurs fonctions qui en font la demande.

Peuvent également participer, en qualité de membres associés, à certaines activités de l'association et sur décision du conseil d'administration, les secrétaires généraux d'autres catégories d'établissements publics et de groupements d'intérêt public exerçant leurs activités dans les domaines de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Les membres honoraires et associés assistent à l'assemblée générale, avec voix consultatives, et sont conviés à participer aux activités scientifiques et culturelles de l'association.

L'assemblée générale fixe un ou des taux de cotisation spécifique(s) les concernant.

**Article 4 – Structure** L'association a une structure décentralisée, régionale, organisée selon le découpage arrêté à l'article 9.

**Article 5 – Assemblée générale**

**5-1-** L'assemblée générale se réunit au moins une fois par an en session ordinaire.

Elle peut être convoquée en session extraordinaire, soit par le président, soit par le conseil d'administration, soit à la demande écrite du tiers de ses membres.

5-2- Elle délibère sur l'ordre du jour fixé par le conseil d'administration. La date, le lieu et l'ordre du jour de l'assemblée générale doivent être adressés aux membres au moins 15 jours avant la date de sa tenue.

Les décisions de l'assemblée générale sont prises à la majorité simple des votants.

Chaque membre présent ne peut disposer de plus de deux pouvoirs qui doivent être écrits.

Les scrutins se déroulent à main levée ou à scrutin secret si un membre le demande.

Ne peuvent prendre part aux votes que les adhérents qui sont à jour de cotisation.

Elle peut modifier les statuts de l'association à la majorité des deux tiers des membres présents ou représentés sans que ce total puisse être inférieur à la moitié des membres de l'association à jour de cotisation.

5-3- Elle détermine les orientations de l'association et délibère de toutes questions relatives au statut et aux fonctions des SGEPEs.

5-4- Elle élit huit membres du conseil d'administration.

5-5- Elle adopte le budget, le rapport financier et le rapport moral.

5-6- Elle fixe le montant des cotisations annuelles.

5-7- Le procès-verbal de l'assemblée générale est transcrit sur un registre prévu à cet effet et diffusé à l'ensemble des membres, après signature du président et du secrétaire de séance.

#### **Article 6 – Conseil d'administration**

6-1 – L'association est administrée dans les intersessions de l'assemblée générale par un conseil d'administration de 16 membres élus pour trois ans et composé de :

- 8 membres élus par l'assemblée générale au scrutin plurinominal majoritaire à un tour sur candidatures individuelles connues avant ouverture du scrutin,
- 1 membre élu par chacun des 7 groupes régionaux, hormis pour le groupe 7 qui a deux élus.

Tout siège vacant est pourvu par une nouvelle désignation du groupe régional ou par une élection partielle de l'assemblée générale la plus proche. Le remplacement porte sur la fin du mandat restant à courir.

Les membres du conseil d'administration sont rééligibles.

Le conseil d'administration comprend, sous réserve de candidatures, au moins un secrétaire général d'université, un secrétaire général d'IUFM et un secrétaire général d'autres établissements.

6-2 – Il prépare le budget.

6-3 – Il fixe l'ordre du jour des assemblées générales.

6-4 – Le conseil d'administration prépare les journées nationales des secrétaires généraux d'établissements publics d'enseignement supérieur et participe à la définition des besoins en matière de formation.

6-5 – Il met en place les commissions thématiques d'études.

**6-6** – Il désigne les représentants de l'association dans les diverses instances et groupes de travail officiels, après appel à candidatures auprès de l'ensemble des membres de l'association. Il précise la durée de cette représentation.

**6-7** – A l'initiative du bureau, le conseil d'administration se réunit au moins trois fois dans l'année. Sur la demande du tiers des membres du conseil d'administration, le bureau est tenu de le réunir sous quinzaine.

**6-8** – Pour délibérer valablement, la présence de la moitié des membres du conseil d'administration est nécessaire. Chaque membre du conseil d'administration ne peut recevoir plus de deux mandats écrits.

Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés.

**6-9** – Il est rédigé un procès-verbal des séances du conseil d'administration, signé du président et du secrétaire, transcrit sur un registre tenu à cet effet et diffusé à tous les membres de l'association.

#### **Article 7 – Bureau**

**7-1** – Lors de réunion qui suit les élections, le conseil d'administration élit en son sein un bureau composé d'un président, d'un premier vice-président, de trois vice-présidents, d'un trésorier, d'un secrétaire.

Le bureau comprend, sous réserve de candidatures, au moins un secrétaire général d'université, un secrétaire général d'IUFM et un secrétaire général d'autres établissements.

**7-2** – Dans l'intervalle des réunions du conseil d'administration, le bureau assure le fonctionnement de l'association. Il est chargé de promouvoir les activités et les actions arrêtées par le conseil d'administration et l'assemblée générale.

**7-3** – En cas de démission ou d'empêchement définitif d'un membre, il est procédé au remplacement par élection au sein du conseil d'administration. Le remplacement porte sur la fin du mandat restant à courir.

Les membres du bureau sont rééligibles.

**Article 8 – Président** Le président, élu par le conseil d'administration pour trois ans, est rééligible immédiatement une seule fois.

Pour procéder à cette élection, tous les sièges des membres du conseil d'administration doivent être pourvus ; le cas échéant des élections partielles permettent de pourvoir les sièges vacants.

Il préside l'association, le bureau, le conseil d'administration et l'assemblée générale.

Il représente l'association auprès des autorités nationales, des instances internationales, académiques et territoriales, et en justice.

#### **Article 9 – Groupes régionaux**

**9-1** – Ils sont composés des établissements ayant leur siège dans les académies regroupées comme suit :

- groupe 1 : Aix-Marseille, Corse, Montpellier, Nice, La Réunion ;
- groupe 2 : Amiens, Caen, Lille, Rouen ;

- groupe 3 : Besançon, Dijon, Nancy-Metz, Reims, Strasbourg ;
- groupe 4 : Antilles-Guyane, Bordeaux, Toulouse ;
- groupe 5 : Clermont-Ferrand, Grenoble, Lyon ;
- groupe 6 : Limoges, Nantes, Orléans-Tours, Poitiers, Rennes ;
- groupe 7 : Créteil, Paris, Versailles.

**9-2** – Chaque groupe régional élit en son sein un représentant au conseil d'administration qui assure en outre la coordination du groupe régional.

Chaque groupe régional se réunit à sa discrétion et arrête son ordre du jour.

**9-3** – Les établissements dans lesquels sont créés des emplois de SGEPEs et qui sont situés dans un territoire d'Outre-mer ou à l'étranger sont rattachés à un groupe régional par décision du conseil d'administration.

**Article 10 – Règlement intérieur** Un règlement intérieur peut fixer les règles de fonctionnement de l'association des secrétaires généraux d'établissements publics d'enseignement supérieur, dans le cadre des présents statuts. Il doit être adopté par l'assemblée générale, sur proposition du conseil d'administration.

**Article 11 – Siège social** L'association des secrétaires généraux d'établissements publics d'enseignement supérieur fixe son siège social à la Maison des Universités, 103, boulevard Saint-Michel, Paris 5ème arrondissement. Ce siège social pourra être modifié après approbation par l'assemblée générale de l'association, dans les conditions fixées à l'article 5 des statuts.

**Article 12 – Ressources et dépenses** Les ressources de l'association comprennent :

- Le montant des cotisations,
- Les subventions de tous organismes publics ou privés,
- Le montant des droits d'inscription ou de participation à des colloques qu'elle organise ou auxquels elle est associée,
- Les dons manuels.

L'association peut engager toutes dépenses nécessaires à son fonctionnement et à la réalisation des missions prévues à l'article 2.

Elle pourra notamment prendre en charge des frais de participation concernant des secrétaires généraux d'établissements publics d'enseignement supérieur étrangers qu'elle inviterait à participer à des activités qu'elle organise ou auxquelles elle participe.

**Article 13 – Dissolution** En cas de dissolution, prononcée par les deux tiers au moins des membres présents à l'assemblée générale, un ou plusieurs liquidateurs sont nommés par celle-ci et l'actif, s'il y a lieu, est dévolu conformément à l'article 9 de la loi du 1er juillet 1901 et au décret du 16 août 1901.



Paris, le 13 décembre 2007

# Communiqué de Presse

## « Réussir en licence »

Valérie Pécresse, ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, a présenté ce matin son plan pluriannuel pour la réussite en licence. Ce plan est issu de la concertation engagée dans le cadre du chantier « réussir en licence et lutter contre l'échec à l'université » avec la communauté universitaire au moment de la discussion sur le projet de loi autonomie.

### **Diviser par deux le taux d'échec en première année en 5 ans**

Ce plan a pour ambition de diviser par deux le taux d'échec en première année en 5 ans, de faire de la licence un vrai diplôme national qualifiant d'insertion ou de poursuite d'études et d'atteindre ainsi l'objectif de 50 % d'une classe d'âge au niveau licence. Un étudiant sur deux échoue aujourd'hui en fin de première année.

### **730 Millions d'euros d'efforts cumulés en faveur de la lutte contre l'échec**

Pour financer ce plan, l'Etat consent un effort budgétaire considérable, de manière pluriannuelle, en investissant 730 Millions cumulés d'ici à 2012, ce qui équivaut à une hausse du budget dédié à la licence de 43% (ce budget passera ainsi de 500M€ à 714M€). D'ici à 2012, la montée en charge du plan se fera sur 3 ans (L1, L2, L3).

### **Un financement sur la base de l'équité**

Pour rééquilibrer les financements en faveur des universités accueillant les étudiants les plus fragiles en difficulté, la répartition des crédits budgétaires par université se fera en 2008 en fonction du nombre d'étudiants en première année pondéré par le nombre de bacheliers arrivant à l'université avec une ou plusieurs années de retard.

### **Une mise en œuvre dès février 2008**

Les universités ont accepté de mobiliser leurs fonds de roulement pour anticiper la mise en œuvre du plan « réussir en licence » dès le second semestre de cette année universitaire.

Ce plan repose sur trois piliers :

#### **1. Rénover le contenu de la licence générale de l'université pour l'inscrire dans la logique d'une maîtrise progressive des connaissances et des compétences**

La licence renouvelée, c'est un diplôme qui se fait en 3 ans qui permet soit la poursuite d'études, soit l'insertion professionnelle :

- **La première année, année fondamentale** : elle doit garantir aux étudiants la maîtrise des savoirs fondamentaux et des compétences indispensables à la réussite de leur parcours universitaire : garantir les acquis fondamentaux (culture générale,

connaissances du monde socio-économique, bases juridiques, ...) et renforcer les compétences (TIC, langues étrangères, méthode, autonomie...). Durant cette première année pluridisciplinaire, les étudiants bénéficieront du soutien d'un enseignant référent auquel ils pourront s'adresser.

- **La deuxième année, année de consolidation** : sur la base des acquis évalués en 1<sup>ère</sup> année, elle constitue la véritable étape d'entrée dans la spécialisation disciplinaire. L'étudiant y découvre le monde professionnel (*sous forme de séminaires, de forums, de tutorat d'entreprise ...*). Enfin, au cours de cette année le suivi du projet personnel de l'étudiant est assuré.
- **La troisième année, année de spécialisation conforme au projet de l'étudiant** : c'est l'année de finalisation du projet d'études sur la base de l'affermissement des connaissances disciplinaires et des compétences acquises, l'orientation vers des champs de métiers y sera plus affirmée. Tous les étudiants diplômés de Licence disposeront au moins d'un stage validé dans le cursus (*dans l'administration, l'enseignement, ou l'entreprise...*).

### **5 heures de plus par étudiant et par semaine**

Grâce aux moyens d'enseignement ou de soutien pédagogique dégagés, les universités disposeront d'un volume d'heures disponibles de 5 heures hebdomadaires supplémentaires par étudiant, pour chaque année de Licence, destinées à un encadrement pédagogique plus soutenu. Il peut s'agir soit d'heures complémentaires d'enseignement, soit de tutorat rémunéré soit de monitorat.

### **Attribution d'une prime pour les enseignants coordonnateurs**

Cette prime sera attribuée pour chaque licence aux enseignants coordonnateurs chargés, avec leur équipe, de concevoir le projet pédagogique.

### **Un cahier des charges national**

Les formations proposées aux étudiants et leurs débouchés d'insertion feront l'objet d'une évaluation, sur la base d'un cahier des charges national élaboré, en concertation avec les partenaires. Ce cahier fixe quatre exigences aux universités :

- 1) Prendre en compte de la diversité des étudiants et renforcer l'encadrement pédagogique
- 2) Renforcer la pluridisciplinarité et ménager une spécialisation progressive
- 3) Développer l'ouverture de la licence sur les métiers et faciliter les changements d'orientation
- 4) Assurer une meilleure lisibilité de l'offre de formation

## **2. Mettre en œuvre l'orientation et l'accompagnement des étudiants**

- **L'orientation active constitue un dispositif d'accompagnement des élèves du lycée jusqu'à l'université.** Les universités ont désormais la responsabilité de construire avec les élèves susceptibles de les rejoindre un parcours de formation en lien avec un projet d'insertion professionnelle. L'étudiant est accompagné grâce à la pré rentrée et à la signature d'un contrat de réussite, qui contient des engagements réciproques comme par exemple la mise en place de tutorat en cas de difficultés.
- **Une information plus complète tant des élèves que des familles** : chaque établissement doit afficher sur le site national d'orientation les places disponibles pour chaque filière, les taux de réussite aux examens et les taux d'insertion professionnelle.
- **Les possibilités de réorientation sont ouvertes dès la fin du premier semestre et en fin de première année.** Les crédits acquis pouvant être transférés dans d'autres cursus de formation.

**3. Mobiliser les filières professionnelles courtes pour la réussite de tous les étudiants**

- **Des propositions prioritaires d'affectation des bacheliers technologiques et professionnels dans les IUT et STS** : accès de droit aux IUT des bacheliers technologiques avec une Mention Bien et Très Bien et l'instauration d'un système de bonus pour les IUT qui, au-delà de la moyenne nationale de 32% accueillent des étudiants de bacs technologiques et professionnels (qui fait suite au décret de 2007 affectant prioritairement les bacheliers professionnels et technologiques mention Bien et Très Bien en STS).
- **L'élargissement de l'offre des IUT et des STS au profit des étudiants de licence générale** : en réorientant les étudiants en échec en formations généralistes par mobilisation des places vacantes en IUT et en STS, et en ouvrant la licence professionnelle aux étudiants des filières générales.
- **Le groupe de travail sur la refonte de la carte des formations de STS et d'IUT sera lancé** en lien avec les acteurs locaux afin d'optimiser l'offre de formation professionnelle.

Contact presse : 01.55.55.84.32

**Bernard THOMAS**  
délégué interministériel à l'orientation

**Orientation et insertion :  
comment faire face à l'échec en 1<sup>er</sup> cycle universitaire ?**

**Introduction :**

- la mission du délégué interministériel à l'orientation
  - le Schéma présenté le 27 mars et l'accent mis sur l'enseignement supérieur.
- 1. Orientation et insertion professionnelle : une mission nécessaire pour l'enseignement supérieur ; une mission possible.**
    - Les besoins
    - La nouvelle exigence imposée par le législateur
    - Les quatre dispositifs : l'information et le conseil, la pré-inscription, les statistiques, le bureau d'aide à l'insertion professionnelle
  - 2. Orientation et insertion professionnelle : comment aller plus loin en amont de l'enseignement supérieur ?**
    - Parcours de découverte des métiers
    - Projet d'un nouveau service public d'orientation
    - Dossier unique pour l'accès à l'enseignement supérieur
  - 3. Orientation et insertion professionnelle : « Réussir en licence »**
    - Renover le contenu de la licence générale pour l'inscrire dans la logique d'une maîtrise progressive des connaissances et des compétences
    - Accompagner les étudiants : orientation et soutien pédagogique
    - Mobiliser les filières professionnelles courtes pour la réussite de tous les étudiants

- CIEP - Mardi 18 décembre 2007 -

9 h 00 – 10 h 30

Pilotage des universités et réforme universitaire

J.P. KOROLITSKI

E. PIOZIN

Les deux intervenants illustreront les méthodes de pilotage des universités et expliciteront les conditions de réussite des démarches de réforme dans l'enseignement supérieur.

J.P. KOROLITSKI portera un regard rétrospectif sur la période 1998-2006 depuis la refondation de la politique contractuelle, le lancement et le développement de la politique licence-master-doctorat (LMD) jusqu'au débat et à l'adoption de la loi de programme pour la recherche. Il dégagera, à partir de l'examen de cette séquence de transformation continue, les acquis de la période et quelques leçons sur les grands outils de pilotage de l'Etat et la possibilité de conduire une réforme en s'appuyant sur l'appétence même des acteurs.

E. PIOZIN s'attachera au point d'aboutissement de cette évolution marquée par l'adoption de la loi sur les libertés et les responsabilités des universités du 10 août 2007. Il en présentera les mesures principales, qu'elles concernent la gouvernance des établissements ou les nouvelles compétences des établissements : finances, gestion des ressources humaines, immobilier. Il précisera les problématiques nouvelles issues de la loi, les débats actuels sur les modalités de financement des universités et la place confortée du contrat entre le ministère et les établissements d'enseignement supérieur.

## Sitographie

### **Agence de mutualisation des universités et établissements (AMUE)**

L'Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche est un Groupement d'Intérêt Public qui organise la coopération entre ses membres et sert de support à leurs actions communes en vue d'améliorer la qualité de leur gestion.

L'AMUE contribue à l'élaboration du système d'information des établissements et permet à ses adhérents de disposer d'une offre logicielle plurielle répondant à leur diversité. L'agence accompagne, en outre, les changements et la modernisation des établissements en matière de pilotage et de gestion.

165 adhérents dont 83 universités, 25 IUFM, 56 établissements, écoles d'ingénieurs ou institutions y sont représentés.

<http://www.amue.fr/>

Convention constitutive modificative du groupement d'intérêt public (1<sup>er</sup> septembre 2007) + Liste des adhérents  
<http://www.amue.fr/fileadmin/amue/presentation/institution/convention-constitutive.pdf>

Présentation de SIFAC (système d'information financier analytique et comptable), nouveau logiciel de gestion financière de l'AMUE

<http://projet-sifac.amue.fr/>

### **Association des secrétaires généraux (ASG)**

<http://cpu.fr/Asgu/default.asp>

L'Association des Secrétaires Généraux est une association régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 et le décret du 16 août. Elle a pour objectifs :

- l'étude de l'administration et de la gestion de l'enseignement supérieur et de la recherche, et de leur développement,
- la définition et la mise en œuvre d'une politique d'échange et de communication entre établissements d'enseignement supérieur et de recherche ainsi qu'avec l'administration centrale et d'une coopération avec les établissements d'enseignement supérieur et de recherche étrangers,
- la défense des intérêts collectifs et individuels des Secrétaires Généraux et notamment l'amélioration de leur statut.

Elle publie la *Revue des Secrétaires Généraux*.

### **Conférence des directeurs d'IUFM (CDIUFM)**

<http://www.paris.amue.fr/cdiufm/Default.asp>

La CDIUFM rassemble les directeurs des trente et un instituts universitaires de formation des maîtres. Elle est reconnue et soutenue par le ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

La Conférence se réunit régulièrement (sept à huit fois par an). Elle met en place des groupes de travail qui, au regard des préoccupations ministérielles et des thèmes d'actualité, alimentent la contribution des IUFM aux réflexions conduites au plan national. Elle organise, par ailleurs, des manifestations à caractère national ou international (séminaires, colloques...).

### **La Conférence des grandes écoles**

<http://www.cge.asso.fr>

La Conférence des grandes écoles est une association, régie par la loi de 1901, créée en 1973. Elle comprend au total 226 membres dont 181 membres actifs qui sont des directeurs de Grandes écoles françaises ou d'organismes, 9 membres associés et 36 membres correspondants.

### **Conférence des Présidents d'université (CPU)**

<http://www.cpu.fr/>

La Conférence des présidents d'Université, redéfinie dans la loi "**Libertés et Responsabilités des Universités**" (LRU) du 10 août 2007, va rapidement devenir une association loi 1901 reconnue d'utilité publique. Elle représente les intérêts communs des établissements qu'elle rassemble. Aujourd'hui, La Conférence regroupe 82 universités, 3 universités technologiques, 3 Instituts Nationaux Polytechniques, 4 Ecoles Normales Supérieures, 3 Instituts Nationaux des Sciences Appliquées et 8 Grands Etablissements (CNAM, Observatoire de Paris, Inalco,...).

### **Liste des sites des universités**

<http://www.cpu.fr/Universites>

### **Liste des instituts universitaires de technologie**

<http://www.sup.adc.education.fr/iutlst/>

### **Groupement International des Secrétaires Généraux des Universités Francophones (GISGUP)**

Ouvert aux Secrétaires et Administrateurs généraux des Institutions d'enseignement universitaire d'expression française, le Groupement International des Secrétaires Généraux des Universités Francophones (GISGUF) a été créé en 1977 sous la forme d'une Association de fait. Elle a pour vocation de nouer, au niveau le plus haut de l'administration des établissements universitaires, des liens permanents, sur le modèle des relations officialisées sous les auspices de l'AUF entre Recteurs, Directeurs de Facultés, enseignants et chercheurs de l'espace francophone.

<http://www.gisguf.org/presentation.htm>



**Publication au JORF du 15 janvier 1994**

**Décret n°94-39 du 14 janvier 1994**

**Décret relatif au budget et au régime financier des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel**

NOR:RESK9301635D

**version consolidée au 29 août 2007 - version JO initiale**

Le Premier ministre,

Sur le rapport du ministre du budget, porte-parole du Gouvernement, et du ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche,

Vu le code du domaine de l'Etat ;

Vu la loi de finances n° 63-156 du 23 février 1963, et notamment son article 60 ;

Vu la loi n° 67-483 du 22 juin 1967 relative à la Cour des comptes, ensemble les textes qui l'ont modifiée, et notamment la loi n° 82-594 du 10 juillet 1982 relative aux chambres régionales des comptes ;

Vu la loi n° 84-52 du 26 janvier 1984 modifiée sur l'enseignement supérieur, et notamment son article 42 ;

Vu le décret n° 53-1227 du 10 décembre 1953 modifié relatif à la réglementation comptable applicable aux établissements publics nationaux à caractère administratif ;

Vu le décret n° 62-1587 du 29 décembre 1962 modifié portant règlement général sur la comptabilité publique ;

Vu le décret n° 85-199 du 11 février 1985 modifié relatif à la Cour des comptes ;

Vu l'avis du Conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche en date du 1er mars 1993 ;

Le Conseil d'Etat (section de l'intérieur) entendu,

## Article 1

Les établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel, désignés dans la suite du présent décret par " établissements ", sont soumis au régime budgétaire, financier et comptable défini par l'article 60 de la loi du 23 février 1963 susvisée et, dans la mesure où il n'y est pas dérogé par les dispositions du présent décret, par le décret du 10 décembre 1953 et les articles 3 à 62 et 151 à 189 du décret du 29 décembre 1962 susvisés.

## **TITRE Ier : ORGANISATION BUDGÉTAIRE.**

### **Chapitre Ier : Budget.**

#### Article 2

Le budget est l'acte par lequel sont prévus et autorisés le montant et l'affectation des recettes et des dépenses de l'exercice pour l'ensemble de l'établissement.

#### Article 3

*Modifié par Décret n°2002-601 du 25 avril 2002 art. 2 (JORF 27 avril 2002).*

Le budget de l'établissement intègre le budget de chaque unité, école, institut ou service commun et comporte, en annexe, les documents et tableaux énumérés par l'article 42 de la loi du 26 janvier 1984 susvisée.

Le service d'activités industrielles et commerciales mentionné à l'article L. 711-1 du code de l'éducation est doté d'un budget annexe au budget de l'établissement dans les conditions prévues par les dispositions du titre V.

#### Article 4

Le budget de l'établissement et ceux qu'il intègre sont présentés par nature de recettes et de dépenses. Ils comportent des chapitres, et éventuellement des articles ou paragraphes, selon une nomenclature arrêtée conjointement par le ministre chargé de l'enseignement supérieur et le ministre chargé du budget.

Les chapitres, spécialisés par nature de recettes et de dépenses, sont regroupés dans deux sections, l'une relative aux opérations de fonctionnement, l'autre relative aux opérations en capital.

Cette nomenclature budgétaire est établie en conformité avec le plan comptable particulier des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel.

#### Article 5

Le caractère limitatif des crédits inscrits au budget de l'établissement s'applique :

au sein de la section de fonctionnement, au montant de l'ensemble des chapitres relatifs aux charges de personnel, d'une part, au montant de l'ensemble des autres chapitres de dépenses de fonctionnement, d'autre part ;

au montant de la section des opérations en capital ;

éventuellement, au montant d'un chapitre ou d'un article déterminé par le conseil d'administration.

#### Article 6

Le budget de l'établissement est complété par un budget de gestion qui présente les recettes et les dépenses par destination et retrace les objectifs de gestion correspondant aux grands axes de développement de l'établissement. Un arrêté du ministre chargé de l'enseignement supérieur fixe le contenu et les modalités d'élaboration du budget de gestion.

## Article 7

L'exercice budgétaire correspond à l'année civile.

Les crédits ouverts au titre d'un budget ne créent aucun droit au titre du budget suivant.

Peuvent cependant être reportés d'un exercice budgétaire sur le suivant :

1° Les crédits relatifs aux tranches annuelles non exécutées des programmes pluriannuels d'investissement ;

2° Les crédits relatifs à des opérations précisément identifiées ayant fait l'objet d'un commencement d'exécution, dans la limite de 10 p. 100 de la dotation des chapitres correspondants du budget de l'exercice précédent.

## Article 8

Les programmes pluriannuels d'investissement font l'objet d'un document annexé au budget de l'établissement. Ils sont votés par le conseil d'administration de l'établissement.

### **Chapitre II : Ordonnateurs et comptables. Section 1 : Ordonnateurs.**

## Article 9

Le président ou le directeur de l'établissement est ordonnateur principal du budget de l'établissement.

Sous réserve des dispositions des articles 32 et 33 de la loi du 26 janvier 1984 susvisée, l'ordonnateur principal peut désigner comme ordonnateurs secondaires du budget de l'établissement, pour l'exécution de leur budget propre, les responsables des composantes et services communs visés à l'article 3 du présent décret.

## Article 10

Outre les personnes mentionnées au dernier alinéa de l'article 27 de la loi du 26 janvier 1984 susvisée, l'ordonnateur principal peut déléguer sa signature aux agents publics responsables des composantes ou des services communs visés à l'article 3 du présent décret.

Les ordonnateurs secondaires peuvent déléguer leur signature aux agents publics de la composante ou du service commun dont ils sont responsables.

## Article 11

Les ordonnateurs tiennent une comptabilité des engagements qui permet de suivre l'exécution du budget et l'évolution de la disponibilité des crédits.

### **Section 2 : Comptables.**

## Article 12

*Modifié par Décret n°98-408 du 27 mai 1998 art. 10 (JORF 28 mai 1998).*

L'agent comptable est nommé dans les conditions fixées par l'article 59 de la loi du 26 janvier 1984 susvisée. Il exerce les fonctions de chef du service de la comptabilité de l'établissement.

Le pouvoir de suspension à l'égard des agents comptables est exercé, pour les établissements qui lui sont directement rattachés, par le ministre chargé de l'enseignement supérieur et par le recteur d'académie, chancelier, pour les autres établissements. Le ministre qui a prononcé le détachement de l'intéressé est avisé de la suspension.

## Article 13

Il peut être institué, sur proposition de l'ordonnateur principal, des agents comptables secondaires. Ils sont désignés par arrêté conjoint du ministre chargé de l'enseignement supérieur et du ministre chargé du budget, après agrément de l'agent comptable principal.

## Article 14

Les mandataires des agents comptables doivent être agréés par l'ordonnateur concerné.

## Article 15

La responsabilité de l'agent comptable n'est pas susceptible d'être engagée à l'occasion des opérations relatives au budget de gestion mentionné à l'article 6 du présent décret.

## Article 16

Lorsqu'un ordonnateur a requis un agent comptable de payer, celui-ci défère à la réquisition. Il en rend compte au ministre chargé du budget et en informe le ministre chargé de l'enseignement supérieur.

L'agent comptable doit refuser de déférer à l'ordre de réquisition lorsque la suspension du paiement est motivée par un des cas prévus à l'article 160 du décret du 29 décembre 1962 susvisé. L'agent comptable rend immédiatement compte de son refus au ministre chargé du budget et en informe le ministre chargé de l'enseignement supérieur.

## **TITRE II : PRÉPARATION ET VOTE DU BUDGET. Chapitre Ier : Préparation du budget.**

## Article 17

Le budget est élaboré sous l'autorité de l'ordonnateur principal conformément aux grandes priorités et aux principales données déterminées par le conseil d'administration de l'établissement.

Chaque composante et service commun visé à l'article 3 du présent décret élabore une prévision d'activité, détermine les moyens nécessaires à sa réalisation et établit ses prévisions de recettes.

## Article 18

services visés à l'article 3 du présent décret. Il arrête l'équilibre financier et les grandes catégories de recettes et de dépenses du projet de budget de l'établissement.

Les prévisions, lorsqu'elles concernent la recherche, sont soumises pour avis au conseil scientifique.

#### Article 19

L'ordonnateur principal élabore le projet de budget de l'établissement complété par son projet de budget de gestion.

Dans ce cadre, chaque composante ou service mentionné à l'article 3 du présent décret élabore son projet de budget complété par son projet de budget de gestion.

#### Article 20

Le projet de budget, complété par le projet de budget de gestion, est communiqué au recteur d'académie, chancelier, ou, pour les établissements qui lui sont directement rattachés, au ministre chargé de l'enseignement supérieur, quinze jours au moins avant sa présentation au conseil d'administration de l'établissement.

Lorsque le projet de budget n'est pas communiqué dans ce délai, le recteur d'académie, chancelier, ou, pour les établissements qui lui sont directement rattachés, le ministre chargé de l'enseignement supérieur, peut décider, lors de la séance du conseil d'administration, que le budget sera soumis à son approbation.

### **Chapitre II : Vote et publicité du budget.**

#### Article 21

Chaque conseil de composante ou de service commun visé à l'article 3 du présent décret adopte son budget.

Lorsque le conseil de la composante ou du service commun n'a pas adopté son budget ou ne l'a pas voté en équilibre, le conseil d'administration peut demander une nouvelle délibération au conseil concerné ou l'arrêter.

Le conseil de la composante ou du service commun doit délibérer à nouveau sur son budget au plus tard quinze jours après le renvoi par le conseil d'administration. S'il ne respecte pas ce délai, le conseil d'administration de l'établissement arrête le budget de la composante ou du service concerné.

#### Article 22

Le conseil d'administration vote le budget de l'établissement complété par le budget de gestion. Le budget est voté en équilibre réel.

Le conseil d'administration arrête les budgets des services communs non dotés d'un conseil propre.

#### Article 23

Le conseil d'administration délibère valablement en matière de préparation, de vote, d'exécution ou de modification du budget si la majorité des membres qui le compose est présente.

Ces délibérations sont prises par le conseil d'administration à la majorité des membres présents ou représentés.

#### Article 24

Lors de la séance du conseil d'administration, le recteur d'académie, chancelier, ou le représentant du ministre peut décider que le budget est soumis à son approbation s'il constate que le budget n'est pas en équilibre, qu'il ne respecte pas l'affectation des moyens alloués par l'Etat ou par tout organisme ou collectivité public ou privé ou qu'il n'ouvre pas les crédits nécessaires au respect des obligations et des engagements de l'établissement, notamment en ce qui concerne les impôts et les taxes, les condamnations prononcées par des juridictions et toutes contributions, participations ou dettes exigibles.

#### Article 25

Le budget est communiqué au recteur d'académie, chancelier, ou, pour les établissements qui lui sont directement rattachés, au ministre chargé de l'enseignement supérieur.

En l'absence de cette communication et sous réserve des dispositions des articles 20 et 24 du présent décret le budget n'a pas de caractère exécutoire.

#### Article 26

Dans le cas où le budget est soumis à approbation, celle-ci est réputée acquise si elle n'est pas refusée dans les quinze jours suivant la transmission de la délibération budgétaire.

En cas de refus d'approbation, le conseil d'administration délibère à nouveau sur le budget dans le délai d'un mois suivant la notification du refus. La nouvelle délibération est soumise à approbation.

A défaut de nouvelle délibération dans le délai d'un mois, ou s'il n'a pas été remédié par la nouvelle délibération aux irrégularités ayant motivé le refus d'approbation, le budget est arrêté par le recteur d'académie, chancelier, après avis du receveur général des finances ou du trésorier-payeur général territorialement compétent ou, pour les établissements qui lui sont directement rattachés, le ministre chargé de l'enseignement supérieur, après avis du ministre chargé du budget.

#### Article 27

Le budget est rendu public au plus tard un mois après avoir été, selon le cas, adopté, arrêté ou approuvé. Les modalités de cette publicité sont fixées par les statuts de l'établissement ou par son règlement intérieur.

### **TITRE III : EXÉCUTION DU BUDGET. Chapitre Ier : Dispositions générales.**

#### Article 28

Le budget est exécutoire le 1er janvier de l'exercice à condition d'avoir été, à cette date, régulièrement adopté et, le cas échéant, approuvé.

#### Article 29

Lorsque le budget n'est pas exécutoire le 1er janvier de l'exercice, les opérations de recettes et de dépenses sont effectuées temporairement sur la base de 80 p. 100 des prévisions budgétaires définitives de l'exercice précédent, déduction faite, le cas échéant, des crédits affectés à des dépenses non renouvelables.

#### Article 30

Si le budget n'est pas exécutoire le 1er mars de l'exercice, il est arrêté par le recteur d'académie, chancelier, après avis du receveur général des finances ou du trésorier-payeur général territorialement compétent ou, pour les établissements qui lui sont directement rattachés, par le ministre chargé de l'enseignement supérieur, après avis du ministre chargé du budget.

#### Article 31

L'agent comptable peut payer sans ordonnancement préalable, sous réserve que les crédits soient disponibles au budget, certaines catégories de dépenses déterminées conjointement par le ministre chargé de l'enseignement supérieur et le ministre chargé du budget.

#### Article 32

Les remises gracieuses et les admissions en non-valeur des créances de l'établissement sont décidées par le conseil d'administration de l'établissement après avis conforme de l'agent comptable principal. Le conseil d'administration peut déléguer cette compétence à l'ordonnateur principal.

Les dispositions du présent article ne sont pas applicables aux dettes de l'agent comptable.

#### Article 33

Les travaux, aménagements immobiliers et constructions, dont l'établissement assure la maîtrise d'ouvrage, font l'objet d'un programme délibéré par le conseil d'administration sur proposition de l'ordonnateur principal.

#### Article 34

L'ordonnateur principal peut créer des régies de recettes ou d'avances dans les conditions fixées par arrêté du ministre chargé de l'enseignement supérieur et du ministre chargé du budget.

#### Article 35

Les contrats et conventions relatifs aux acquisitions, échanges et aliénations d'immeubles sont conclus par l'ordonnateur principal après avis conforme du conseil d'administration.

Le conseil d'administration de l'établissement peut déléguer ses compétences à l'ordonnateur principal en matière de baux et locations d'immeubles si la durée du contrat est inférieure à neuf ans et si le montant du loyer annuel n'excède pas une limite fixée par un arrêté conjoint du ministre chargé de l'enseignement supérieur et du ministre chargé du budget.

L'acceptation des dons et legs est autorisée par le conseil d'administration dans les conditions prévues par le code du domaine de l'Etat.

#### Article 36

L'établissement tient un inventaire permanent de tous les biens mobiliers et immobiliers dont il dispose. Cet inventaire distingue les biens propres de l'établissement de ceux qui lui sont affectés ou qui sont mis à sa disposition.

## **Chapitre II : Modifications du budget.**

#### Article 37

Les modifications apportées au budget initial de l'établissement en cours d'exercice sont décidées par le conseil d'administration dans les mêmes conditions que le budget initial lorsqu'elles concernent les cas suivants :

1° Modification de l'équilibre global ;

2° Virement de crédits entre la section de fonctionnement et la section des opérations en capital ;

3° Virement de crédits entre les chapitres relatifs aux charges de personnel et les autres chapitres de la section de fonctionnement ;

4° Dépassement d'un chapitre dont le caractère limitatif est décidé par le conseil d'administration.

Les modifications apportées au budget initial en cours d'exercice autres que celles prévues à l'alinéa précédent peuvent être décidées par l'ordonnateur principal lorsqu'il a reçu délégation du conseil d'administration à cet effet.

Il en est rendu compte au conseil d'administration dès la première réunion du conseil suivant la modification.

Les modifications sont publiées et rendues exécutoires dans les mêmes conditions que le budget initial auquel elles se rapportent.

Dans le cas où le budget est soumis à approbation, les modifications qui lui sont apportées en cours d'exercice sont également soumises à approbation.

#### Article 38

Les modifications apportées au budget initial des composantes et services communs visés à l'article 3 du présent décret en cours d'exercice sont décidées par le conseil compétent.

L'ordonnateur concerné peut recevoir délégation du conseil pour décider de ces modifications lorsqu'elles n'ont pas d'incidence sur le caractère limitatif des crédits inscrits au budget de l'établissement. Il est rendu compte de ces modifications au conseil dès la première réunion du conseil suivant ces modifications.

### **Chapitre III : Opérations financières.**

#### Article 39

Les délibérations du conseil d'administration relatives aux emprunts sont soumises à l'approbation du ministre chargé de l'enseignement supérieur et du ministre chargé du budget.

#### Article 40

Les fonds de l'établissement sont déposés au Trésor public.

Des fonds peuvent être déposés, sur dérogation accordée par le ministre chargé du budget, auprès de la Banque de France ou d'un établissement financier agréé.

#### Article 41

Les placements de l'établissement sont effectués dans les conditions prévues à l'article 175 du décret du 29 décembre 1962 susvisé.

Toutefois, l'établissement peut placer une partie de sa trésorerie auprès de la Banque de France ou d'un établissement financier agréé.

Le montant maximum de cette partie est déterminé par application à la trésorerie existante au moment du placement d'un ratio, calculé sur le fondement du compte financier du dernier exercice clos. Ce ratio correspond au rapport entre les recettes provenant de prestations de services de toutes natures réalisées au bénéfice des tiers et l'ensemble des recettes de l'établissement.

Ces placements sont décidés par l'ordonnateur principal après avis de l'agent comptable principal.

## **Chapitre IV : Dispositions exceptionnelles.**

### Article 42

Lorsqu'un établissement reçoit du ministre chargé de l'enseignement supérieur une subvention d'équilibre, ou lorsque les comptes font apparaître un déficit pendant deux années consécutives, le budget qui suit le versement de la subvention ou la constatation des déficits est établi par le recteur d'académie, chancelier, ou par le ministre chargé de l'enseignement supérieur pour les établissements qui lui sont directement rattachés, et ne peut être modifié pendant tout l'exercice, sans son accord préalable.

Lorsque la gestion de l'ordonnateur comporte des irrégularités, notamment dans la comptabilité des engagements, de nature à créer un déficit de fait, le ministre chargé de l'enseignement supérieur prend toutes mesures provisoires nécessaires pour assurer l'administration financière de l'établissement.

Les mesures prévues aux deux alinéas ci-dessus peuvent être reconduites jusqu'au rétablissement complet de l'équilibre financier.

### Article 43

Lorsque l'ordonnateur ne procède pas, en temps utile, à l'engagement des dépenses de l'établissement, le recteur d'académie, chancelier, ou, pour les établissements qui lui sont directement rattachés, le ministre chargé de l'enseignement supérieur peut, à la demande du créancier ou de sa propre initiative et après mise en demeure restée sans effet, se substituer à lui pour procéder d'office à l'engagement et au mandatement de ces dépenses ; il peut, à cet effet, désigner un délégué spécial.

## **TITRE IV : COMPTABILITÉ.**

### Article 44

Le plan comptable particulier des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel, conforme au plan comptable général, est approuvé conjointement par le ministre chargé de l'enseignement supérieur et le ministre chargé du budget après avis du Conseil national de la comptabilité.

### Article 45

Chaque établissement se dote d'une comptabilité analytique dont les procédures et méthodes sont conformes à celles proposées par le plan comptable général.

### Article 46

*Modifié par Décret n°2007-1276 du 27 août 2007 art. 7 (JORF 29 août 2007).*

Le compte financier est établi et présenté dans les conditions prévues aux articles 183 et 184 du décret du 29 décembre 1962 susvisé.

Il est approuvé par le conseil d'administration de l'établissement avant l'expiration du quatrième mois suivant la clôture de l'exercice et communiqué sans délai au recteur d'académie, chancelier, ou, pour les établissements qui lui sont directement rattachés, au ministre chargé de l'enseignement supérieur.

Si le compte financier n'est pas adressé dans les formes prescrites par l'article 187 du décret du 29 décembre 1962 susvisé, le ministre chargé de l'enseignement supérieur en est informé par son représentant au conseil d'administration.

## **Titre V : Dispositions applicables aux services d'activités industrielles et commerciales.**

### **Chapitre Ier : Dispositions générales.**

#### Article 47

*Modifié par Décret n°2002-601 du 25 avril 2002 art. 4 (JORF 27 avril 2002).*

Les dispositions des titres Ier à IV s'appliquent aux services d'activités industrielles et commerciales sous réserve des dispositions du présent titre.

#### Article 48

*Modifié par Décret n°2002-601 du 25 avril 2002 art. 4 (JORF 27 avril 2002).*

Le budget annexe du service d'activités industrielles et commerciales comprend :

En recettes, les ressources que l'établissement tire de ses activités industrielles et commerciales, et notamment :

- les produits des accords et conventions à caractère industriel et commercial, en particulier des contrats, d'essais, de recherche, d'études, d'analyses, de conseils et d'expertises effectués pour le compte de tiers, à l'exclusion du produit des activités de formation continue relevant du décret du 18 octobre 1985 susvisé ;
- les produits de l'exploitation des brevets, des licences, des droits de propriété intellectuelle ou industrielle et des travaux de recherche ;
- les produits des prestations de services mentionnées à l'article 1er du décret du 13 septembre 2000 susvisé ;
- les produits des activités d'édition, des baux et locations commerciales et des autres activités commerciales.

Les ressources du service d'activités industrielles et commerciales comprennent également les subventions de l'Etat financées par les recettes du fonds de concours indiqué ci-après.

En dépenses :

- les frais de personnels assurant le fonctionnement et la réalisation des activités du service ;
- le versement à l'Etat, sous la forme d'un fonds de concours, de la part des dépenses de personnels rémunérés sur le budget de l'Etat, correspondant à leur participation aux activités lucratives du service d'activités industrielles et commerciales. Le montant de ce versement est déterminé au moyen d'une comptabilité analytique prévue par l'article 45 du décret du 14 janvier 1994 susvisé ;
- les frais de fonctionnement et d'équipement et, de manière générale, toutes les dépenses nécessaires au fonctionnement et à la réalisation des activités du service.

## **TITRE V : DISPOSITIONS TRANSITOIRES ET FINALES.**

#### Article 48-1

*Abrogé par Décret n°2002-601 du 25 avril 2002 art. 3 (JORF 27 avril 2002).*

### **Titre V : Dispositions applicables aux services d'activités industrielles et commerciales.**

#### **Chapitre Ier : Dispositions générales.**

#### Article 49

*Modifié par Décret n°2002-601 du 25 avril 2002 art. 4 (JORF 27 avril 2002).*

Le conseil d'administration de l'établissement détermine la part des charges communes de l'établissement que supporte le service au titre de ses activités industrielles et commerciales et les modalités de leur financement par les produits issus de ces activités.

#### Article 50

*Créé par Décret n°2002-601 du 25 avril 2002 art. 4 (JORF 27 avril 2002).*

Les crédits inscrits au sein du budget annexe ont un caractère évaluatif.

#### Article 51

*Créé par Décret n°2002-601 du 25 avril 2002 art. 4 (JORF 27 avril 2002).*

Le budget annexe est complété par un budget de gestion qui présente les recettes et les dépenses du service par destination, selon une nomenclature propre à ce service, adoptée par le conseil d'administration de l'établissement.

#### Article 52

*Créé par Décret n°2002-601 du 25 avril 2002 art. 4 (JORF 27 avril 2002).*

Il est établi une présentation agrégée du budget annexe du service d'activités industrielles et commerciales et du budget de l'établissement.

#### Article 53

*Créé par Décret n°2002-601 du 25 avril 2002 art. 4 (JORF 27 avril 2002).*

Le président ou le directeur de l'établissement est ordonnateur principal du budget annexe du service d'activités industrielles et commerciales.

Pour l'exécution du budget annexe, l'ordonnateur principal de l'établissement peut désigner, comme ordonnateur secondaire, le directeur de ce service ou lui déléguer sa signature.

L'ordonnateur secondaire du service d'activités industrielles et commerciales peut déléguer sa signature à un agent public du service, pour l'exécution du budget annexe de ce service.

#### Article 54

*Créé par Décret n°2002-601 du 25 avril 2002 art. 4 (JORF 27 avril 2002).*

Le conseil d'administration de l'établissement vote le budget annexe du service complété par le budget de gestion.

#### Article 55

*Créé par Décret n°2002-601 du 25 avril 2002 art. 4 (JORF 27 avril 2002).*

Le budget annexe du service est exécutoire dans les conditions définies à l'article 28.

#### Article 56

*Créé par Décret n°2002-601 du 25 avril 2002 art. 4 (JORF 27 avril 2002).*

Les modifications apportées au budget annexe initial du service, en cours d'exercice, sont décidées par le conseil d'administration de l'établissement lorsqu'elles affectent l'équilibre du budget annexe.

#### Article 57

*Créé par Décret n°2002-601 du 25 avril 2002 art. 4 (JORF 27 avril 2002).*

L'agent comptable de l'établissement établit un compte rendu financier propre au service. Ce compte rendu est agrégé au compte financier de l'établissement.

#### Article 58

*Créé par Décret n°2002-601 du 25 avril 2002 art. 4 (JORF 27 avril 2002).*

Le conseil d'administration de l'établissement délibère sur l'affectation du résultat du service.

En cas de résultat négatif, il détermine les conditions de retour à l'équilibre pour les deux années qui suivent.

### **Chapitre II : Dispositions applicables aux services d'activités industrielles et commerciales communs à plusieurs établissements.**

#### Article 59

*Créé par Décret n°2002-601 du 25 avril 2002 art. 4 (JORF 27 avril 2002).*

Les services d'activités industrielles et commerciales communs à plusieurs établissements, créés en application de l'article L. 714-2 du code de l'éducation, sont dotés d'un budget annexe au budget de l'établissement de rattachement désigné dans les conditions définies par le décret prévu au même article.

Il est établi une présentation agrégée du budget annexe du service d'activités industrielles et commerciales et du budget de l'établissement de rattachement.

Les délibérations du conseil d'administration de l'établissement de rattachement relatives à l'activité du service d'activités industrielles et commerciales commun à plusieurs établissements sont transmises pour information au président ou au directeur de chacun de ces établissements.

Ces délibérations sont communiquées aux conseils d'administration de chacun des établissements concernés.

#### Article 60

*Créé par Décret n°2002-601 du 25 avril 2002 art. 4 (JORF 27 avril 2002).*

Les dispositions du chapitre Ier du présent titre sont applicables aux services d'activités industrielles et commerciales communs à plusieurs établissements sous réserve des dispositions suivantes :

1° Les compétences dévolues au conseil d'administration de l'établissement sont exercées par le conseil d'administration de l'établissement de rattachement du service ;

2° Les compétences dévolues à l'ordonnateur principal de l'établissement sont exercées par

l'ordonnateur principal de l'établissement de rattachement du service ;

3° La comptabilité du service est tenue par l'agent comptable de l'établissement de rattachement du service.

## **Titre VI : Dispositions finales.**

### Article 61

*Créé par Décret n°2002-601 du 25 avril 2002 art. 3 (JORF 27 avril 2002).*

Le présent décret entre en vigueur le 1er janvier 1994.

Dans tous les textes où il est fait référence au décret n° 85-79 du 22 janvier 1985 relatif au budget et au régime financier des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel, la référence au présent décret lui est substituée.

### Article 62

*Créé par Décret n°2002-601 du 25 avril 2002 art. 3 (JORF 27 avril 2002).*

Le présent décret est applicable dans les territoires de la Polynésie française et des îles Wallis-et-Futuna et en Nouvelle-Calédonie sous réserve des adaptations suivantes :

Le ministre chargé de l'enseignement supérieur exerce les compétences dévolues au recteur d'académie.

A l'article 20, les mots : "quinze jours" sont remplacés par les mots : "un mois".

A l'article 26, les mots : "les quinze jours" sont remplacés par les mots : "le mois".

Article 63. - Le ministre du budget, porte-parole du Gouvernement, et le ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret, qui sera publié au Journal officiel de la République française.

EDOUARD BALLADUR

Par le Premier ministre :

Le ministre de l'enseignement supérieur

et de la recherche,

FRANÇOIS FILLON

Le ministre du budget,

porte-parole du Gouvernement,

NICOLAS SARKOZY



## LES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES DES MAÎTRES

### Préambule

Ce texte a été élaboré par les inspecteurs des premier et second degrés de l'académie de Versailles à partir du cahier des charges de la formation des maîtres en IUFM. Il a pour objectif d'aider tous les acteurs à avoir une lecture commune du dossier de compétences des professeurs en formation et des niveaux de compétences requis pour la titularisation.

Il décrit le seuil de maîtrise des compétences dont doit faire preuve un enseignant débutant pour exercer son métier au mieux des intérêts des élèves qui lui sont confiés. Il propose quelques indicateurs de connaissances, de capacités et d'attitudes indispensables à l'entrée dans le métier qui témoignent des dix compétences professionnelles en cours d'acquisition.

« Le cahier des charges<sup>1</sup> précise les compétences à construire pour développer les savoirs nécessaires, les mettre en œuvre, développer sa force de conviction, porter sur les élèves un regard positif, leur donner le désir d'apprendre et la possibilité d'assimiler les valeurs communes.

Il fixe des références à respecter aux différents partenaires de la formation initiale :

- Les universités ayant intégré un IUFM... qui devront établir les plans de formation initiale...
- Les écoles, les collèges et les lycées qui accueilleront des professeurs stagiaires...
- Les représentants de l'institution scolaire qui certifieront l'acquisition des compétences indispensables...»

Les compétences professionnelles sont développées sur les trois années de la formation. Il est donc acceptable qu'un professeur, à l'issue de sa première année de formation, n'ait pas acquis intégralement l'ensemble des connaissances, capacités et attitudes citées dans le cahier des charges. En revanche, l'institution attend, pour titulariser le professeur, qu'il témoigne de compétences professionnelles indispensables à l'exercice de son métier et nécessaires pour assumer ses missions en fonctionnaire de l'état.

Les inspecteurs des premier et second degrés de l'académie de Versailles

---

<sup>1</sup> Références : Encart du BO n°1 du 4 janvier 2007-04-06 : Cahier des charges de la formation des maîtres en IUFM  
Encart du BO n°9 du 1<sup>er</sup> mars 2007 : Mise en œuvre du cahier des charges de la formation des maîtres  
BO n°22 du 7 juin 2007 (arrêté du 9 mai 2007) : Conditions de délivrance du diplôme professionnel de professeur des écoles,  
Modalités d'accomplissement et de validation du stage des personnels enseignants du second degré et d'éducation

## Agir en fonctionnaire de l'État et de façon éthique et responsable<sup>2</sup>

Tout professeur contribue à la formation sociale et civique des élèves. En tant qu'agent de l'État, il fait preuve de conscience professionnelle et suit des principes déontologiques : il respecte et fait respecter la personne de chaque élève, il est attentif au projet de chacun ; il respecte et fait respecter la liberté d'opinion ; il est attentif à développer une attitude d'objectivité ; il connaît et fait respecter les principes de la laïcité, notamment la neutralité ; il veille à la confidentialité de certaines informations concernant les élèves et leurs familles.

Il exerce sa liberté et sa responsabilité pédagogique dans le cadre des obligations réglementaires et des textes officiels ; il connaît les droits des fonctionnaires et en respecte les devoirs.

L'éthique et la responsabilité du professeur fondent son exemplarité et son autorité dans la classe et dans l'établissement.

*En fin de formation initiale, le professeur témoigne de sa compétence à agir en fonctionnaire de l'état et de façon éthique et responsable notamment en :*

- respectant des valeurs fondamentales neutralité, égalité, équité dans les actes professionnels ;
- étant irréprochable dans son comportement, sa tenue, son expression, ses relations avec les élèves ;
- respectant ses obligations de ponctualité, d'assiduité, de sécurité à l'égard des élèves ;
- sachant se situer dans la hiérarchie et dans le fonctionnement du système ;
- montrant sa disponibilité vis-à-vis des parents : participation aux réunions, rendez-vous, contacts...

## Maîtriser la langue française pour enseigner et communiquer

Dans son usage de la langue française, tant à l'écrit qu'à l'oral, le professeur doit être exemplaire quelle que soit sa discipline.

Il est attentif à la qualité de la langue chez ses élèves. Qu'il présente des connaissances, fournisse des explications ou donne du travail, il s'exprime avec clarté et précision, en tenant compte du niveau de ses élèves. Il sait décrire et expliquer simplement son enseignement à la diversité de ses interlocuteurs, en particulier les parents.

*En fin de formation initiale, le professeur témoigne de sa compétence à maîtriser la langue française pour enseigner et communiquer notamment en :*

- étant attentif à avoir une expression écrite et orale juste et précise ;
- aidant les élèves à corriger les erreurs dans leurs écrits (prises de notes, exercices...) ;
- étant attentif à la qualité de l'expression orale des élèves.

## Maîtriser les disciplines et avoir une bonne culture générale

Une bonne maîtrise des savoirs enseignés est la condition nécessaire de l'enseignement.

Le professeur a une connaissance approfondie et élargie de sa ou de ses disciplines et une maîtrise des questions inscrites aux programmes. Il connaît les composantes du socle commun de connaissances et de compétences, les repères annuels de sa mise en œuvre, ses paliers et ses modalités d'évaluation. Il aide les élèves à acquérir les compétences exigées en veillant à la cohérence de son projet avec celui que portent les autres enseignements. Il possède aussi une solide culture générale qui lui permet de contribuer à la construction d'une culture commune des élèves. Il pratique au moins une langue vivante étrangère.

*En fin de formation initiale, le professeur des écoles témoigne de sa compétence à maîtriser les disciplines et avoir une bonne culture générale notamment en :*

- connaissant les objectifs de l'école primaire et du collège ;
- étant capable d'organiser les divers enseignements en les articulant entre eux dans le cadre de la polyvalence et du socle commun ;
- organisant les apprentissages pour développer les automatismes ;
- consolidant sa culture générale et en pratiquant une langue étrangère.

*En fin de formation initiale, le professeur des lycées et collèges témoigne de sa compétence à maîtriser les disciplines et avoir une bonne culture générale notamment en :*

- connaissant les grands objectifs de l'école primaire, du collège et du lycée ;
- sachant comment l'enseignement de sa discipline s'inscrit dans la formation de l'élève ;
- sachant comment l'enseignement de sa discipline s'inscrit dans la mise en œuvre du socle commun ;
- consolidant sa culture générale.

---

<sup>2</sup> Chaque compétence est accompagnée de deux textes : une description (en caractères gras) extraite du cahier des charges, les indicateurs (en italique) proposés par les inspecteurs.

## Concevoir et mettre en œuvre son enseignement

**Le professeur est un spécialiste de l'enseignement de sa ou de ses disciplines, c'est-à-dire qu'il est capable d'assurer, sur la durée d'une année scolaire, l'apprentissage effectif de ses élèves dans le cadre d'un enseignement collectif. Pour cela, il maîtrise la didactique de sa ou de ses disciplines, et il est capable de mettre en œuvre des approches pluridisciplinaires ; il connaît les processus d'apprentissage et les obstacles que peuvent rencontrer les élèves et la manière d'y remédier ; il est capable d'élaborer des programmations et de répartir les apprentissages dans le temps. Il sait prendre en compte ce qui a été réalisé précédemment.**

**Le professeur peut être appelé à participer aux actions de formation continue des adultes et aux formations par apprentissage et être formé en conséquence.**

*En fin de formation initiale, le professeur témoigne de sa compétence à concevoir et mettre en œuvre son enseignement notamment en :*

- *connaissant les programmes d'enseignement et les différents outils nécessaires à la mise en œuvre des apprentissages ;*
- *étant capable de définir des objectifs d'apprentissage, de raisonner en termes de compétences pour mettre en œuvre une progression sur l'année ;*
- *ayant conscience des obstacles inhérents à tout apprentissage ;*
- *prenant en compte les résultats des évaluations dans la construction d'une progression pédagogique ;*
- *sachant choisir des documents pédagogiques adaptés au public et aux objectifs visés.*

## Organiser le travail de la classe

**Le professeur sait faire progresser une classe aussi bien dans la maîtrise des connaissances, des capacités et des attitudes que dans le respect des règles de la vie en société ; ses exigences portent sur les comportements et il fait en sorte que les élèves attachent de la valeur au travail personnel et collectif.**

*En fin de formation initiale, le professeur témoigne de sa compétence à organiser le travail de la classe notamment en :*

- *instaurant un cadre de travail permettant l'exercice serein des activités : organisation de l'espace et du temps d'une séquence, gestion de la participation des élèves ;*
- *adoptant une attitude professionnelle face aux situations conflictuelles.*

## Prendre en compte la diversité des élèves

**Le professeur met en œuvre les valeurs de la mixité, qu'il s'agisse du respect mutuel ou de l'égalité entre tous les élèves. Il sait différencier son enseignement en fonction des besoins et des facultés des élèves, afin que chaque élève progresse. Il prend en compte les différents rythmes d'apprentissage, accompagne chaque élève, y compris les élèves à besoins particuliers. Il sait faire appel aux partenaires de l'école en tant que de besoin.**

**Il connaît les mécanismes de l'apprentissage dont la connaissance a été récemment renouvelée, notamment par les apports de la psychologie cognitive.**

**Il amène chaque élève à porter un regard positif sur l'autre et sur les différences dans le respect des valeurs et des règles communes républicaines.**

*En fin de formation initiale, le professeur témoigne de sa compétence à prendre en compte la diversité des élèves notamment en :*

- *prenant en compte les rythmes d'apprentissage de chacun pour répondre de manière différenciée aux besoins identifiés ;*
- *veillant à préserver l'égalité et l'équité entre les élèves ;*
- *veillant à ce que chaque élève porte un regard positif sur lui-même et sur l'autre.*

## Évaluer les élèves

**Le professeur sait évaluer la progression des apprentissages et le degré d'acquisition des compétences atteint par les élèves. Il utilise le résultat des évaluations pour adapter son enseignement aux progrès des élèves. Il fait comprendre aux élèves les principes d'évaluation et développe leurs capacités à évaluer leurs propres productions. Il communique et explique aux parents les résultats attendus et les résultats obtenus.**

*En fin de formation initiale, le professeur témoigne de sa compétence à évaluer les élèves notamment en :*

- *concevant différents types d'évaluation adaptés aux différents moments de l'apprentissage ;*
- *appréhendant les fonctions de l'évaluation ;*
- *étant capable de communiquer et d'explicitier les résultats à différents acteurs de l'institution dont les élèves et les parents.*

## **Maîtriser les technologies de l'information et de la communication**

**Tout professeur est concerné par l'usage des outils propres à ces technologies et leur intégration dans les pratiques pédagogiques. Au sortir de sa formation professionnelle il doit avoir les compétences d'usage et de maîtrise raisonnée des technologies de l'information et de la communication dans sa pratique professionnelle.**

**Les connaissances et les capacités attendues sont celles du certificat informatique et internet de niveau 2 "enseignant", requis en fin de formation professionnelle. Il est intégré au dossier de compétences du professeur stagiaire.**

*En fin de formation initiale, le professeur témoigne de sa compétence à maîtriser les technologies de l'information et de la communication notamment en :*

- *ayant les compétences validées par le C2I de niveau 2 "enseignant ;*
- *observant une attitude critique vis-à-vis de l'information disponible, réfléchie et responsable dans l'utilisation des outils interactifs exigée des élèves.*

## **Travailler en équipe et coopérer avec les parents et les partenaires de l'école**

**Le professeur participe à la vie de l'école ou de l'établissement. Il contribue également à la vie de l'institution scolaire à l'échelle de la circonscription du premier degré, du département, de l'académie ou même à celle du territoire national en participant à la formation initiale et continue des professeurs.**

**Il travaille avec les équipes éducatives de l'école et de ses classes ainsi qu'avec des enseignants de sa ou de ses disciplines. Le conseil des maîtres à l'école, le conseil pédagogique au collège ou au lycée constituent des instruments privilégiés du travail en équipe.**

**Le professeur coopère avec les parents et les partenaires de l'école.**

**Il aide l'élève à construire son projet d'orientation.**

*En fin de formation initiale, le professeur témoigne de sa compétence à travailler en équipe et à coopérer avec les parents et les partenaires de l'école notamment en :*

- *inscrivant sa pratique professionnelle dans l'action collective de l'école ou de l'établissement (programmation, évaluation, orientation) ;*
- *étant capable de communiquer avec les parents sur les objectifs de son enseignement ou activité, sur les évaluations, sur les résultats des élèves.*

## **Se former et innover**

**Le professeur met à jour ses connaissances disciplinaires, didactiques et pédagogiques, il sait faire appel à ceux qui sont susceptibles de lui apporter aide ou conseil dans l'exercice de son métier.**

**Il est capable de faire une analyse critique de son travail et de modifier, le cas échéant, ses pratiques d'enseignement.**

*En fin de formation initiale, le professeur témoigne de sa compétence à se former et à innover, notamment, en montrant sa capacité à :*

- *faire une analyse critique de sa pratique ;*
- *chercher et mobiliser des ressources ;*
- *mettre à jour ses connaissances et modifier sa pratique.*



## **Référentiel de l'emploi de SGEPEs**

---

Ce référentiel relatif à la fonction de secrétaire général d'établissement public d'enseignement supérieur ne constitue pas un cadre de référence contraignant ou réglementaire. Il vise simplement à préciser les caractéristiques de l'emploi de SGEPEs, les missions de cette liste, effectivement prises en charge, pouvant varier d'un établissement à l'autre :

- **Les missions du SGEPEs**
- **Les domaines d'activités**
- **Les compétences**

### **Les missions du secrétaire général d'établissement public d'enseignement supérieur**

Sous l'autorité du président d'université ou du directeur d'établissement public d'enseignement supérieur, le secrétaire général est chargé de la gestion de l'établissement.

La fonction de secrétaire général est une fonction d'interface entre des élus qui ont une légitimité politique et des services qui ont une compétence technique et administrative.

À ce titre, le secrétaire général :

- participe à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique d'établissement, veille à son application opérationnelle, et exerce une fonction de conseil auprès du président.
- est responsable de l'ensemble des services administratifs et techniques qu'il coordonne, organise et modernise. Il anime l'équipe administrative et encadre les personnels IATOS.
- synthétise les données juridiques et techniques nécessaires à la mise en place de la politique d'établissement. Il est amené par ailleurs à animer et à participer à de nombreuses instances (conseils, commissions,...) et à entretenir de multiples relations internes ou externes à l'établissement.

Il appartient à chaque président, dans le cadre de l'autonomie de son établissement, et à travers le profil de poste de recrutement, de préciser le positionnement du secrétaire général au sein de ou par rapport à l'équipe de direction.

Le secrétaire Général exerce ces fonctions en lien étroit avec les vice-présidents, les directeurs-adjoints, les chargés de missions et autres élus.

## **Les domaines d'activités du SGE PES**

---

*La liste de domaines d'activités proposée ci-dessous est indicative. Elle synthétise, sans souci de hiérarchisation, les deux domaines correspondant aux activités généralement exercées par les secrétaires généraux d'établissement public d'enseignement supérieur.*

Le SGE PES participe, sous l'autorité du président et dans le cadre des orientations qui lui sont données, à l'élaboration et à la mise en œuvre du projet d'établissement, des contrats et à la gestion de l'établissement.

Il doit notamment :

### **A - Participer à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique de l'établissement**

- Prendre en charge et piloter, dans le cadre de la politique et du projet de l'établissement, les actions innovantes d'amélioration et de modernisation de la gestion
- Synthétiser les données nécessaires à la prise de décision par l'exécutif
- Veiller au respect des procédures et des calendriers
- Assurer la gestion des instances de l'établissement en participant à l'élaboration de l'ordre du jour des conseils, en veillant à l'instruction et à la préparation des dossiers et en assurant l'exécution des décisions prises
- Participer à la préparation et à l'exécution des contrats, de type contrat Etat/région, contrats avec les organismes de recherche ou avec d'autres partenaires...
- Jouer un rôle d'interface administrative avec les personnalités extérieures et les partenaires de l'établissement
- Assurer l'organisation dans le respect des textes législatifs et réglementaires des élections universitaires
- Assurer une fonction de conseil juridique dans les domaines d'activités de l'établissement (questions statutaires, contrats et conventions, activités de valorisation, marchés publics,...)

### **B - Gérer l'établissement**

#### **Dans le domaine du management et de la gestion des ressources humaines**

- Assurer la gestion prévisionnelle des emplois, notamment IATOS, en liaison avec la politique de l'établissement
- Assurer la gestion des ressources humaines IATOS en :
  - organisant et en participant aux concours de recrutement
  - élaborant et en mettant en place le plan de formation continue
  - élaborant le bilan social de l'établissement et le bilan d'activités des services et des personnels
  - mettant en place une évaluation des personnels de l'établissement
  - participant à l'élaboration de l'ordre du jour des commissions paritaires de l'établissement, en en assurant le cas échéant la présidence et en veillant à l'exécution des décisions prises
- Assurer l'organisation et le suivi du comité hygiène et sécurité
- Participer à la gestion des enseignants-chercheurs et enseignants de l'établissement

#### **Dans le domaine de la gestion des enseignements, de la scolarité et des étudiants**

- Etre responsable de la gestion administrative et pédagogique des étudiants, de la pré-inscription jusqu'à la délivrance du diplôme, qu'il s'agisse de formation initiale ou continue
- Assurer le respect des procédures d'habilitation des diplômés ainsi que la gestion des charges d'enseignement et des heures complémentaires
- Participer à la gestion de la vie étudiante, en liaison avec les associations et organisations représentatives, à travers les aides sociales, la culture et le sport universitaire, les locaux étudiants
- Participer à la politique de relations internationales de l'établissement à travers la gestion de l'université et des étudiants.

**Dans le domaine de la gestion des finances**

- Organiser et animer la fonction financière de l'établissement en participant à l'élaboration et au suivi d'exécution du budget et en analysant l'ensemble des données budgétaires

**Dans le domaine de la gestion patrimoniale**

- Assurer et coordonner la gestion patrimoniale de l'établissement, notamment en matière de construction, de maintenance et de sécurité

**Dans le domaine de la recherche et de sa valorisation**

- Faciliter la gestion matérielle des unités de recherche ainsi que leurs relations avec les organismes de recherche.
- Organiser, avec le responsable chargé du domaine (recherche et/ou relations avec les entreprises), la gestion juridique et économique des contrats de recherche, de valorisation et de prestation au sein du secteur d'activités industrielles et commerciales de l'université, ainsi que les relations de ce secteur avec le reste de l'établissement.

**Les compétences du secrétaire général d'établissement public d'enseignement supérieur**

- Pouvoir se situer dans le système particulier de l'enseignement supérieur, dans son contexte politique, économique et social tant au plan local, national qu'international et savoir travailler étroitement avec les équipes d'élus
  - Posséder les qualités managériales nécessaires lui permettant de participer à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique de l'établissement : faculté d'encadrement, autorité, initiative, grand sens de l'écoute de l'institution dans le respect des acteurs, force de conviction, ...
  - Savoir intégrer les attentes des usagers - étudiants, personnels - afin d'assurer un fonctionnement optimal de l'institution.
  - Savoir organiser les services pour assurer l'efficacité de l'action de l'établissement.
  - Savoir donner du sens au travail des collaborateurs en faisant partager et en traduisant en objectifs à court et moyen termes la politique d'établissement définie par le président.
  - Avoir une forte capacité à promouvoir une culture de gestion et d'évaluation, et à conduire un projet en fonction des enjeux propres de chaque établissement.
  - Avoir des capacités d'analyse et de synthèse lui permettant de déléguer et d'exercer un contrôle approprié à toutes les étapes du processus de gestion.
  - Savoir négocier avec les partenaires institutionnels de l'établissement.
  - Avoir de fortes compétences techniques, juridiques et financières - administration, budget, gestion des ressources humaines, sécurité, marchés publics - lui permettant d'être un référent, notamment pour le fonctionnement des instances statutaires.
-

## L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR EN FRANCE : ANALYSE ÉCONOMIQUE D'UN EFFONDREMENT (IMPLOSION) ET DES MOYENS D'UNE (RE)NAISSANCE

JEAN-LUC GAFFARD

Université de Nice Sophia Antipolis, IUF et OFCE

Les dépenses d'enseignement supérieur et de recherche sont censées contribuer au niveau sinon au taux de croissance de la productivité de l'économie. C'est bien pourquoi l'Union européenne propose de retenir un objectif de 3 % du PIB dévolus à la R&D et de réformer les modes de gouvernance des institutions académiques. Il s'agit de remédier à des difficultés structurelles qui tiennent certes au montant insuffisant des dépenses éducatives et de recherche, mais aussi aux conditions de leur gestion. La situation française est particulièrement emblématique à cet égard. Dans un contexte de pénurie de moyens affectés aux universités, les mécanismes de gouvernance sont à ce point défailants qu'ils se traduisent par la formation de rentes et le développement de phénomènes d'exclusion préjudiciables aussi bien à l'efficacité qu'à l'équité. Le discours convenu insiste sur la nécessité de mettre en place un petit nombre d'établissements d'excellence, richement dotés et recrutant les meilleurs étudiants et les meilleurs chercheurs. Si nul ne peut contrevenir à cette exigence, autre chose est de considérer la nature et l'ampleur de l'*aggiornamento* nécessaire des institutions. Faut-il se limiter à créer des niches d'excellence à partir de l'existant ou faut-il envisager une réforme d'ensemble du dispositif universitaire ? Le propos de ce qui suit est de répondre à cette question en ayant recours aux catégories de l'analyse économique. Ce n'est, en effet, qu'en identifiant la nature des biens ou services que l'enseignement supérieur produit qu'il est possible de comprendre les défaillances du système institutionnel en place, de définir les propriétés du système à atteindre, d'établir les conditions d'une transition réussie et ainsi de proposer une première appréciation des réformes en cours.

### L'enseignement supérieur : un bien public impur et différencié

L'enseignement supérieur est un bien public dans la mesure où il n'est pas rationnel d'en restreindre l'usage ou la

consommation au moyen du prix ou d'ailleurs d'un rationnement quantitatif car la diminution d'utilité d'un individu ne fera que diminuer l'utilité totale. C'est un bien public dans la mesure où il accroît le niveau des connaissances culturelles, scientifiques et techniques de la population et, par suite, influence positivement le niveau sinon le taux de croissance de la productivité de l'économie dans son ensemble. Mais l'enseignement supérieur est aussi un bien privé dans la mesure où il permet aux étudiants bénéficiaires d'accroître un capital humain dont ils ont un usage exclusif en termes de nature des emplois et de montant des rémunérations. Il présente ainsi les caractères d'un bien public impur dont les propriétés peuvent justifier qu'une fraction du financement soit à la charge directe des étudiants. À condition, naturellement que cette fraction soit fixée suivant des procédures qui assurent que nul n'est exclu de l'usage du bien pour des raisons strictement financières, autrement dit, à condition que le système de bourses permette aux étudiants de milieux modestes d'accéder à l'enseignement supérieur.

L'enseignement supérieur est, par ailleurs, un bien public différencié de plusieurs points de vue. Il répond à des besoins variés de l'économie en termes de durée de formation, de spécialités des formations mais aussi de lieux de formation. Il s'adresse à des étudiants aux capacités initiales et aux préférences elles-mêmes différenciées. Dès lors, l'organisation des filières doit répondre aux besoins d'adéquation entre la formation et l'emploi, besoins qui ont une dimension géographique quand on sait le rôle des universités et des différents biens ou services qu'elles rendent dans la constitution d'agglomérations territoriales efficaces. L'accès aux biens collectifs doit être assuré à ceux qui ont les aptitudes pour tirer bénéfice de leur usage, ce qui implique, notamment, que l'orientation des étudiants doit être organisée pour leur permettre de choisir les formations qu'ils ont la capacité de suivre.

Les biens publics font, en principe, l'objet d'une gestion ou d'une régulation publique. Celles-ci sont rendues délicates du

fait qu'elles mettent en présence plusieurs partenaires, dans le cas de l'enseignement supérieur, d'un côté les universités et de l'autre les autorités publiques chargées de piloter l'activité d'enseignement et de recherche. Les universités, quel que soit leur statut – public ou privé –, ne partagent pas spontanément et nécessairement les objectifs des autorités publiques. Fortes de l'information qu'elles détiennent et qu'elles peuvent cacher, elles sont en mesure de mettre en œuvre des stratégies qui répondent à leur intérêt propre. Cet intérêt ne coïncide pas nécessairement avec celui des autorités publiques, ni même avec celui des étudiants qui peuvent être trompés sur la qualité du service effectivement fourni. La capacité de satisfaire l'intérêt public dépendra des conditions dans lesquelles s'établit la relation entre les deux niveaux de décision, entre le principal qu'est le ministère et l'agent qu'est l'université, c'est-à-dire, des incitations de l'un et des autres.

## Un système institutionnel défaillant

Les règles de gestion de ce bien public impur et différencié qui ont cours depuis plusieurs décennies ont pour effet d'exclure de son usage des personnes qui en ont la capacité d'en tirer avantage, de concourir à la formation de rentes et d'en réduire le rendement social.

### *Exclusions et formation de rentes...*

L'absence de sélection à l'entrée des universités, une sélection draconienne à l'entrée des classes préparatoires aux grandes écoles et une sélection à l'entrée de l'enseignement supérieur court concourent conjointement à une mauvaise allocation des compétences et des talents et au déclassement des diplômés universitaires.

Les meilleurs éléments de chaque génération entrent dans les grandes écoles et sont, finalement, très peu nombreux à s'engager dans des études doctorales pour lesquelles ils auraient les capacités requises. Des étudiants capables de suivre un enseignement supérieur long sont engagés dans l'enseignement court où ils ne reçoivent pas, le plus souvent, la formation générale qui est la seule à donner les capacités d'adaptation nécessaire pour accéder dans leur carrière à des postes de responsabilité. Ils sont, ainsi, victimes d'une forme d'exclusion, pas toujours perceptible dans l'immédiat du fait des poursuites d'études, mais bien réelle dans le développement des carrières. Quant aux étudiants qui auraient la vocation, la capacité et le goût de suivre un enseignement court, ils en sont exclus par une sorte de mécanisme de sélection adverse. Ils s'engagent parfois dans des études longues pour lesquelles ils n'ont pas les capacités requises et dont ils sortent sans diplôme ou avec des diplômes dévalorisés.

Dans les termes de l'économie publique, des consommateurs sont exclus de l'usage effectif du bien collectif concerné (ou plus exactement des différents biens collectifs correspondant en l'occurrence aux différents cycles d'enseignement) qui perd ainsi une partie de son caractère. Il devient un bien-club. L'utilité sociale en est sérieusement affectée.

Le cloisonnement ainsi organisé du fait des biais de sélection est générateur de rentes. Une rente existe quand l'offre d'un bien ou d'un service ne réagit pas à une augmentation du prix soit à court terme soit à long terme. Le prix joue cependant un rôle qui est de discriminer entre les différents types de demande. Ceux dont la disponibilité à payer est la plus élevée obtiennent le produit ou le service. Dans le cas d'une offre de travail fixe, ce sont les demandeurs de travail (les offreurs d'emploi) capables de payer le prix le plus élevé qui embauchent et captent les compétences correspondantes. Il s'ensuit un détournement de

qualification. Le cas des élèves des grandes écoles est emblématique. Leur nombre est en augmentation relativement lente dans les écoles les mieux cotées. Ce rationnement n'entraîne pas de phénomène de substitution significatif par des diplômés universitaires qui ne bénéficient pas du même degré de certification. Il introduit une sélection entre les offres d'emploi et confère à ces élèves une rente sous la forme de salaires relativement élevés qui, par choix politique, ne rétroagissent pas sur leur nombre (l'offre de travail).

Une rente du même type existe dans le système d'enseignement supérieur partout où le nombre des élèves (l'offre future de travail) associé à des formations spécifiques est fixé réglementairement : c'est évidemment le cas des formations de l'enseignement court. La rente dont bénéficient les étudiants se matérialise, ici, moins dans le niveau du salaire que dans l'accès facilité à l'emploi du fait de la rareté relative de l'offre et de sa qualité.

### *... concourent à un affaiblissement du rendement social et de l'équité...*

Le propre de ce système producteur de rentes est d'affaiblir l'efficacité de la production, en fait le rendement social de l'enseignement. L'affaiblissement est double : les qualifications ne correspondent pas toujours aux emplois occupés ; la valeur effective des diplômés universitaires est diminuée. Cet affaiblissement a pour corollaire un taux de scolarisation dans l'enseignement supérieur inférieur à celui des États-Unis et à la moyenne des pays de l'OCDE.

La formation par la recherche des cadres supérieurs est presque inexistante alors qu'elle est requise dans une économie fondée sur la connaissance. Nombre de ceux qui font des études d'ingénieur n'exercent pas ce métier et se tournent vers les carrières de la haute administration ou de la finance. Les salaires versés hors du système universitaire contribuent à éloigner de la recherche ceux qui en auraient le goût et la capacité. Les diplômés des universités n'occupent pas toujours les emplois auxquels leur niveau de formation les destine et subissent un déclassement. Ceux qui ne sont pas entrés dans les plus grandes écoles ont peu de chances de jamais occuper des postes de haute responsabilité quelle que soit leur valeur révélée par l'expérience. En bref, il existe une mauvaise allocation des compétences entre les emplois.

Les diplômés délivrés par les universités ne garantissent plus un niveau réel de formation. Suivant différents constats statistiques, les bacheliers ont connu une forte baisse du rendement de leur diplôme : en 1984 il y avait 61 % de cadres et de professions intermédiaires parmi les bacheliers âgés de 35 à 39 ans. Cette proportion est tombée à 45 % en 2004. Les diplômés de premier cycle ont connu une évolution comparable : la proportion de ceux occupant un emploi de cadre ou de profession intermédiaire est passée de 82 % à 64 % en vingt ans. Aujourd'hui, 30 % seulement des étudiants issus de deuxième cycle ont un emploi de cadre et 54 % exercent une profession intermédiaire<sup>1</sup>. Cette évolution traduit un déclassement réel des diplômés universitaires révélateur de l'échec de la démocratisation, un échec vraisemblablement doublé d'une discrimination sociale accrue. Certes un enfant d'ouvrier qui avait vingt-huit fois moins de chances qu'un enfant de cadre supérieur d'accéder à l'enseignement supérieur en 1970, n'en a plus que sept fois moins, mais entre 1950 et 1990, dans quatre écoles prestigieuses, le pourcentage d'élèves issus des milieux

1. Voir le Rapport Proglia : *L'insertion des jeunes sortis de l'enseignement supérieur*, La Documentation Française, 2006.

populaires est tombé de 29 % à 9 %<sup>2</sup>. La démocratisation apparaît comme un leurre. L'équité a sensiblement régressé.

### ... fruit d'une autonomie tronquée

L'impossibilité d'améliorer le rendement social du système en l'état tient à son organisation. Le principal – le ministère – poursuit, en principe, un objectif global de scolarisation dans l'enseignement supérieur dans le but d'améliorer la productivité de l'économie, mais il ne connaît pas la productivité de l'agent, c'est-à-dire, les performances effectives du dispositif d'enseignement et de recherche. Les agents – les universités – ont intérêt, de leur côté, à cacher l'information, à masquer leur productivité réelle. L'enjeu pour elles – légitime dans le contexte institutionnel du moment – est la constitution et la conservation de leur rente constituée de l'ensemble des moyens humains et matériels que le ministère leur attribue. Il conduit à faire d'une revendication quantitative, le maintien ou l'accroissement de ces moyens, la revendication prioritaire sinon unique dans le but d'assurer aux personnels en place une position sociale (direction d'établissement, gestion des moyens matériels, nominations locales) d'ailleurs conforme à la mission générale de service public pourtant de moins en moins satisfaite. Cette revendication va, souvent, de pair avec un refus de procéder à des redéploiements de ces moyens en relation avec les débouchés prévisibles des études. La captation de cette rente, en fait le pouvoir de l'imposer, a pour corollaire le maintien ou l'accroissement des effectifs des étudiants sans considération de leur niveau et par suite de la qualité des diplômes décernés. Les moyens offerts et notamment le nombre des postes offerts sont, en effet, indicés sur celui des étudiants. La sauvegarde d'une rente, qui n'est rien d'autre que la conséquence d'une organisation défaillante, a pour effet de dégrader le service rendu et de bloquer tout changement de politique.

En outre, le principal – le ministère – a aussi pour objectif de conserver la stabilité politique du dispositif et ne cherche donc pas à extraire la bonne information. L'expertise, éventuellement indépendante, est court-circuitée. La contrainte budgétaire reste le seul moyen d'action. Mais elle renvoie à une sélection des diplômes et filières qui est effectuée par l'université. Le ministère s'en tient à la performance moyenne mesurée en nombre d'étudiants. Il se peut, alors, que l'université sacrifie les meilleures formations en raison des jeux locaux de pouvoir.

## Les voies choisies pour le redressement

La réforme en cours – la loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités – propose les voies d'un redressement qui consistent avant tout à rendre les universités réellement comptables de leurs choix avec en ligne de mire une réorganisation complète du dispositif institutionnel.

### Rechercher une gouvernance efficace

L'objectif affiché est que se constitue un système diversifié, hiérarchisé et ouvert qui corresponde à la nature des biens publics produits et qui réponde à des buts de formation et de recherche socialement validés. La diversification recherchée doit procéder du choix volontaire d'établissements universitaires qui bénéficient des mêmes conditions et soient assujettis aux mêmes règles, notamment pour éviter une évolution par trop dualiste

2. Voir le Rapport du Sénat : *Diversité sociale dans les classes préparatoires aux grandes écoles : mettre fin à une forme de délit d'initié* (rapport n° 441 2006-2007).

du système, constitutive de rentes pour un petit nombre, en tout cas pour un nombre trop réduit au regard de l'utilité sociale attendue. Ces conditions sont l'autonomie des établissements, une composition largement pluridisciplinaire, l'évaluation et l'accréditation des diplômes et des équipes de recherche par des instances indépendantes, la modulation des charges et l'évaluation des universitaires en fonction d'intérêts et de compétences forcément évolutifs au cours de la vie professionnelle. L'autonomie doit permettre aux universités de tirer parti de leurs points forts pour mettre en œuvre des dispositifs pédagogiques assurant l'adéquation entre l'offre et la demande de formation et reposant sur des mécanismes efficaces d'orientation des étudiants aux différents stades de leur cursus. La composition pluridisciplinaire des établissements doit avant tout aider à constituer des premiers cycles dont la vocation est d'offrir aux étudiants des clés pour leur orientation et de leur assurer l'accès à un emploi correspondant à ce niveau d'études. L'évaluation et l'accréditation par des instances indépendantes ainsi que leur transparence sont le moyen d'éviter les comportements opportunistes et le développement de fausses réputations d'établissements qui joueraient sur l'asymétrie d'information au détriment des étudiants. La contractualisation de l'activité des universitaires fondée sur une évolution du partage des tâches entre enseignement, recherche et administration au cours de la carrière professionnelle doit garantir une meilleure utilisation des compétences sans entraîner de séparation dommageable entre l'enseignement et la recherche.

### Se garder de mesures immédiates ni efficaces, ni équitables

La loi se garde d'engager les établissements à augmenter les droits d'inscription et à créer une sélection à l'entrée. Ce choix politique peut être salué pour de mauvaises raisons – la défense *de statu quo* (et d'une égalité formelle) – mais aussi parce que ces mesures auraient des effets dommageables pendant la période de transition. Loin d'être un attribut de la réforme, elles doivent en être le résultat, un résultat accepté par tous dès lors que les effets positifs pourront en être perçus, à savoir une meilleure orientation des étudiants et une revalorisation de leurs diplômes en termes d'accès à l'emploi et de rémunération.

Augmenter les droits d'inscription a un sens à la condition de les concevoir comme un investissement récupérable sur les salaires futurs évidemment indicés sur la valeur du diplôme. Leur niveau est alors seulement modulé pour prendre en considération les capacités de paiement des individus capables de suivre des études supérieures. Mais si cette augmentation intervient dans un contexte où les diplômes n'ont pas ou plus de valeur et où ils ne pourront en acquérir qu'au terme d'une période de transition, elle devient un pur prélèvement dont le seul effet est de pénaliser les titulaires de revenus modestes et d'exclure à tort certaines personnes de l'usage du bien collectif.

Sélectionner brutalement à l'entrée des universités alors que les effets de réputation ou de signalement ne sont pas radicalement modifiés n'aurait pas d'autre conséquence que d'exclure de l'usage du bien public un nombre important de personnes qui pourraient en bénéficier si elles pouvaient avoir accès à l'enseignement court, ce qui ne peut pas être le cas dans l'immédiat. Il s'ensuivrait une réduction d'un taux de scolarisation dans l'enseignement supérieur déjà relativement faible et de la proportion de diplômés de l'enseignement supérieur dans chaque classe d'âge dommageables à la croissance de l'économie. Pour autant, il serait paradoxal de maintenir les universités dans la situation de devoir accueillir tous les bacheliers refusés ailleurs. L'orientation active prévue par la loi devrait permettre d'assurer à chacun l'accès au bien public dont il a effectivement l'usage.

## Des perspectives tout en contraste

La loi constitue une rupture en offrant à chaque université l'outil qui doit lui permettre de trouver sa place dans le dispositif d'ensemble. Elle s'appuie, au moins implicitement, sur une juste appréhension de la diversité des biens publics produits par les universités et ouvre de réelles perspectives de changement. Elle souffre, cependant, de défauts relatifs au mode de gouvernance et pour lesquels il est facile de déceler une explication relevant de la sociologie ou de la politique, que ce soit en ce qui concerne le mode d'élection des responsables de ces universités ou les conditions d'exercice du pouvoir.

Ni le mode d'élection ni le renforcement des pouvoirs du président ne garantissent l'arrivée aux responsabilités d'équipes qui préconiseront et mettront en œuvre les stratégies fondées sur les capacités présentes ou à venir de leur établissement. Le risque est réel que les gagnants dans la compétition présidentielle restent les obligés de ceux des universitaires qui les auront élus et pourront les réélire, dès lors notamment que les personnalités extérieures ne participent pas à cette élection. De fait, dans aucun système universitaire qui a prouvé son efficacité, une telle omnipotence du président n'existe. Le modèle implicite retenu est celui des grandes écoles à ceci près que les directeurs en sont nommés directement par l'autorité de tutelle et que la stratégie y est fortement déterminée par le bénéfice réglementé de capter les meilleurs étudiants de chaque génération.

Créer un mécanisme incitatif cohérent avec l'objectif de constituer un système diversifié, hiérarchisé et ouvert aurait dû impliquer de retenir le principe de la séparation des pouvoirs entre un conseil d'administration ou conseil d'orientation stratégique et un conseil scientifique ou sénat académique. C'est, en effet, de la tension entre ces deux conseils que peut sortir l'adoption de stratégies qui s'inscrivent dans la recomposition en principe voulue par les pouvoirs publics et qui visent l'excellence dans les domaines retenus par l'établissement sur la base de ses compétences avérées ou recherchées. Le conseil scientifique, largement représentatif des différents secteurs de l'université, serait incité à communiquer une information comparée honnête sur les résultats, à faire, en conséquence, des choix pédagogiques et scientifiques cohérents, y compris en matière de recrutement dès lors que la validation de ces choix est effectuée par un conseil d'orientation composé pour une large part de personnalités extérieures mais intéressées au développement de l'université. Ce dernier serait, en retour, incité à trouver les moyens de leur mise en œuvre sous peine d'être taxés d'incompétence. Il s'agirait de mettre fin à la confusion sinon à la collusion entretenue dans une organisation où le conseil d'administration est juge et partie.

Certes, il était difficile sinon même impossible de créer dès aujourd'hui un tel dispositif institutionnel. Une séparation des pouvoirs entre un conseil académique chargé des choix pédagogiques et scientifiques et un conseil d'administration chargé de les valider ne sera possible qu'une fois les nouvelles universités constituées et capables d'exercer pleinement leur autonomie vis-à-vis de partenaires multiples – l'État, les grands organismes de recherche, les collectivités territoriales et les entreprises – qui seront alors à même de désigner des personnalités extérieures pleinement indépendantes dans les conseils d'administration. Il devrait, d'ailleurs, en être de même de la dévolution aux universités de la responsabilité des laboratoires de recherche actuellement sous tutelle des grands organismes de recherche, si l'on entend éviter que ces laboratoires

et les recherches qu'ils conduisent pâtissent de choix locaux hasardeux.

Le problème était d'engager une transformation radicale des institutions. Dans ce dessein, il fallait avant tout un exécutif fort et clairement identifiable, c'est-à-dire, à même de mettre en œuvre une stratégie et comptable de ses actes. Il reste que le meilleur comme le pire peuvent survenir. Tout va dépendre à la fois des règles validées par leur électorat que s'imposeront les exécutifs locaux, et du choix des pouvoirs publics concernant les moyens financiers dédiés aux universités. Faute de règles internes claires et transparentes énoncées par les conseils d'administration s'agissant des conditions de fonctionnement des unités d'enseignement comme de recherche ainsi que des conditions de recrutement, de promotion et de modulation de service et d'attribution de primes des universitaires, des décisions à caractère clientéliste sinon arbitraires sont à craindre qui seraient prises au détriment des missions de service public. Faute de moyens publics suffisants, il est facile d'imaginer que des universités autonomes vont rechercher des moyens ailleurs, notamment, en parvenant à augmenter les droits d'inscription ou en captant des fonds privés pour les affecter à des opérations spécifiques. Une forme de sélection entre établissements pourrait alors prévaloir qui conduirait à séparer des établissements sur la base de leur seule réputation sans que celle-ci soit sérieusement validée, à discriminer entre les riches et les pauvres, plutôt qu'à organiser la diversité d'établissements tous d'excellent niveau dans les missions et les activités qu'ils auraient choisies. Le risque existe de voir se creuser un écart de qualité entre les universités au détriment de l'intérêt général, qui pourrait aller de pair avec une séparation entre enseignement et recherche y compris dans les meilleurs établissements quand la concurrence ferait que les meilleurs étudiants dûment sélectionnés ne bénéficieraient pas d'enseignements dispensés par les meilleurs universitaires occupés à améliorer leur position dans les classements internationaux.

L'enjeu pour la société est de promouvoir un système universitaire diversifié, cohérent et ouvert garantissant à la fois une augmentation du taux de scolarisation dans l'enseignement supérieur et une meilleure allocation des talents et des compétences. Le vrai défi est celui des recompositions nécessaires pour parvenir à offrir des formations et des recherches adaptées aux exigences de l'emploi comme à celle de l'avancée générale des connaissances. Elles sont aujourd'hui rendues possibles, mais elles ne pourront pas se faire sans incitations financières fortes dans des conditions d'équité et de transparence. Tous les établissements, y compris les écoles, devront vraiment bénéficier des mêmes conditions initiales, être évalués et leurs diplômes accrédités suivant les mêmes procédures fondées sur des principes d'indépendance et de transparence, obtenir les moyens nécessaires à l'accomplissement de leurs différentes missions pourvu que celles-ci soient bien évaluées. Le mode de fonctionnement des agences publiques, l'attitude de l'administration centrale, et l'affectation de moyens importants seront en effet aussi décisifs que l'exercice d'une pleine autonomie ■

## Les effectifs de l'enseignement supérieur à l'horizon 2013

*Benoît Leseur\**

---

*Les effectifs de l'enseignement supérieur diminuent à partir de 1996 après une phase de forte hausse au début des années quatre-vingt-dix. Leur croissance reprend au début des années deux mille. L'enseignement supérieur français a changé de visage. Depuis quelques années, les taux d'accès des bacheliers au supérieur se sont stabilisés. L'université n'en a pas profité pleinement contrairement aux filières courtes et aux grandes écoles. À la rentrée 2003, le nombre d'étudiants inscrits a augmenté de 1,9 % dans les quatre principales filières de l'enseignement supérieur que sont les universités, les instituts universitaires de technologie, les sections de techniciens supérieurs et les classes préparatoires aux grandes écoles. Dans les années futures, le facteur démographique sera déterminant. La hausse des inscriptions dans les quatre filières devrait continuer en s'atténuant jusqu'en 2009. Elles diminueraient ensuite jusqu'en 2013. Le nombre d'étudiants dans le 1<sup>er</sup> cycle du supérieur, dépendant étroitement du nombre de bacheliers, serait en baisse. Le succès des 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles se confirmerait alors que les filières sélectives seraient en recul.*

**A** la fin des années quatre-vingt, dans une période de baisse démographique des 18-25 ans, le nombre de bacheliers généraux et technologiques progresse, ainsi que leur aspiration de plus en plus forte à poursuivre des études. Il en résulte une croissance spectaculaire des effectifs de l'enseignement supérieur. Entre 1990 et 1995, ils ont augmenté de près de 27 % (figure 1 et figure 2). L'augmentation du nombre de ba-

\* Benoît Leseur est chargé d'études à la sous-direction des études statistiques, direction de l'Évaluation et de la Prospective, ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement et de la Recherche.

## 2 Éducation, formation

cheliens a ensuite marqué le pas et, avec elle, celle des étudiants. En 1996, leur nombre diminue pour la première fois de 0,6 %. Des périodes de baisse et de hausse se succèdent ensuite sous l'effet des variations de la démographie et de l'évolution de la scolarisation. Les rentrées 2002 et 2003 semblent marquer un tournant avec une augmentation du nombre d'étudiants liée à une offre de formation plus large, à la détérioration du marché du travail et à l'afflux d'étudiants étrangers amorcé dès 1998. La rentrée 2003 est également celle de la mise en place progressive des premiers cursus européens licence-master-doctorat (LMD) dans une quinzaine d'établisse-

ments. Conséquence de ces évolutions : en quinze ans, le visage de l'enseignement supérieur a changé.

### La part de l'université a reculé entre 1990 et 2003

Au début des années quatre-vingt-dix, la population universitaire a crû au même rythme que l'ensemble du supérieur avant de diminuer régulièrement de 1996 à 2001. L'université hors IUT accueille, en 2003, 60 % des étudiants contre 63 % en 1995.

Les effectifs en université hors IUT ont augmenté de près de 25 % entre 1990 et 1995. Ils ont

ensuite régulièrement diminué jusqu'en 2001 du fait de l'érosion des inscriptions en 1<sup>er</sup> cycle. Cette baisse s'explique par la désaffection des bacheliers, en particulier des bacheliers généraux qui s'orientent traditionnellement vers ces formations.

Depuis 2002, les effectifs sont en hausse à l'université. Celle-ci s'accroît en 2003 avec la progression du flux de bacheliers entrant à l'université, notamment en 1<sup>re</sup> année de santé. Mais, cette année-là, 67 % de la hausse sont dus à la forte augmentation du nombre d'étudiants étrangers.

Ainsi, après avoir chuté de 16 % entre 1995 et 2001, les effectifs

Figure 1 - Effectifs de l'enseignement supérieur par type d'établissement de 1990 à 2003

Type d'établissement	Effectifs							
	1990-1991	1995-1996	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004
Universités (y compris IUT) <sup>1</sup>	1 182 784	1 485 583	1 424 395	1 419 635	1 426 939	1 404 014	1 424 933	1 460 120
dont IUT	74 328	103 092	114 587	117 407	119 246	118 060	115 465	113 722
Écoles normales d'instituteurs (post-bac), CREPS	16 500	...	...	...	...	...	...	...
IUFM	...	86 068	81 602	81 981	80 184	84 009	89 062	85 808
CPGE <sup>2</sup> et préparations intégrées	68 392	72 497	74 012	73 781	73 834	74 162	75 338	75 324
STS <sup>2,3</sup>	204 920	236 382	246 550	248 832	248 849	246 870	245 070	243 621
Formations d'ingénieurs <sup>4</sup>	57 653	79 780	87 795	91 182	95 208	98 196	102 407	105 007
universitaires	17 325	26 244	29 773	32 068	33 599	34 729	38 567	38 653
non universitaires	40 328	53 536	58 022	59 114	61 609	63 467	63 840	66 354
Établissements universitaires privés	19 971	22 129	22 397	22 267	21 739	20 667	19 751	19 751
Écoles paramédicales et sociales hors université	74 435	90 658	83 716	86 795	93 386	102 861	111 191	116 562
Autres écoles et formations diverses	109 730	132 537	136 107	144 165	154 533	168 513	179 343	187 409
<b>Ensemble<sup>5</sup></b>	<b>1 717 060</b>	<b>2 179 390</b>	<b>2 126 801</b>	<b>2 136 570</b>	<b>2 161 073</b>	<b>2 164 563</b>	<b>2 208 528</b>	<b>2 254 949</b>

1. Y compris les universités de technologie, les écoles d'ingénieurs internes ou rattachées aux universités, les INP, l'ENSMP de Blois, l'IEP, l'Inalco et l'IPG de Paris.  
2. Y compris ministère de l'Agriculture.  
3. Y compris les préparations et diplômes d'études comptables et financières (DPECF, DESCF, DECF).  
4. Y compris les formations d'ingénieurs en partenariat (ou « NFI » = nouvelles formations d'ingénieurs).  
5. Sans double compte des formations d'ingénieurs dépendantes des universités.  
Champ : France métropolitaine + Dom.  
Source : DEP, ministère de l'Éducation nationale.

du 1<sup>er</sup> cycle se stabilisent, avant de repartir à la hausse en 2003 (figure 3). En 2002, la croissance des effectifs de santé permet de compenser la baisse continue des étudiants en Deug. En 2003, les forts taux de réussite aux baccalauréats généraux font remonter à leur tour le nombre d'inscrits en Deug, tandis que le desserrement du *numerus clausus* favorise la

poursuite du développement de la filière santé.

Le 2<sup>e</sup> cycle progresse à nouveau depuis 2002 (+ 2,9 % en 2002 et + 2,6 % en 2003) après avoir subi avec retard la baisse des entrants à l'université à partir de 1996. Mais, l'effet a été amorti, car les étudiants entrant directement en 2<sup>e</sup> cycle ont été plus nombreux pour plusieurs rai-

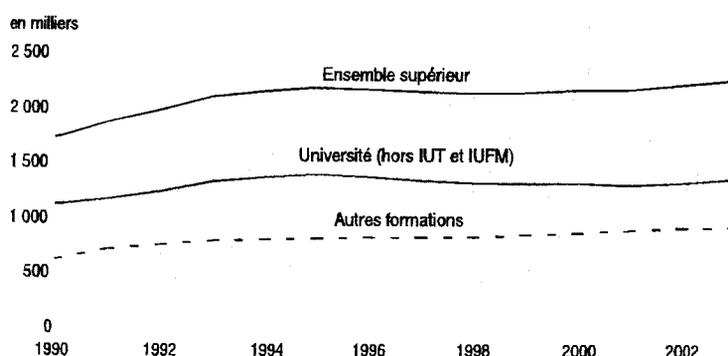
sons : la création des licences professionnelles, le développement des instituts universitaires professionnalisés (IUP), la poursuite des études après l'IUT et, enfin, l'afflux d'étudiants étrangers.

L'augmentation a été nette aussi en 3<sup>e</sup> cycle entre 1995 et 2000 (+ 6,7 %), avec une accélération en 2003 (+ 5,1 % par rapport à 2002). Elle reflète l'attractivité des DESS et une forte hausse des doctorats (+ 7,1 % en 2003 par rapport à 2002).

Selon les disciplines, les évolutions sont contrastées. Au début des années quatre-vingt-dix, l'université hors IUT progressait, en particulier en sciences (+ 33 % entre 1990 et 1995), ainsi qu'en lettres, sciences humaines et sociales (+ 29 %) (figure 4). L'intérêt pour les lettres était lié en partie au développement des instituts de formation des maîtres (IUFM), devenus attractifs dans une conjoncture économique difficile.

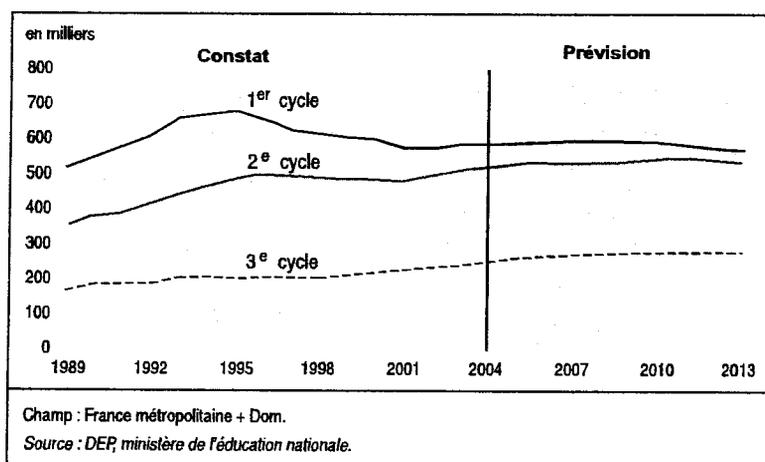
Depuis 1995, la baisse a été particulièrement forte en droit, lettres et sciences humaines (- 10 % entre 1995 et 2001), et encore plus en sciences (- 13 %). En revanche, les effectifs ont augmenté de 11 % en sciences économiques et gestion et ils ont plus que doublé en sciences physiques et sportives (Staps). Enfin, en santé, le resserrement du *numerus clausus* a provoqué une baisse régulière des effectifs pendant les années quatre-vingt-dix. Depuis 2002, c'est l'inverse qui se produit, en raison du relèvement du *numerus clausus* pour répondre aux besoins de recrutement de futurs médecins.

Figure 2 - Effectifs de l'enseignement supérieur de 1990 à 2003



Champ : France métropolitaine + Dom.  
Source : DEP, ministère de l'éducation nationale.

Figure 3 - Effectifs universitaires hors IUT par cycle de 1989 à 2013



Champ : France métropolitaine + Dom.  
Source : DEP, ministère de l'éducation nationale.

## 2 Éducation, formation

### Les filières courtes ont progressé

Dans l'enseignement supérieur, les filières courtes (sections de techniciens supérieurs, IUT, formations paramédicales et sociales) se sont particulièrement développées, passant de 354 000 étudiants en 1990 à 474 000 en 2003. Avec l'élaboration du plan « Université 2000 » et la création de nombreux départements et antennes régionales, les effectifs des IUT ont considérablement augmenté entre 1990 et 1997 du fait de l'accroissement de l'offre de formation. En 2001, ils ont amorcé une baisse qui s'est poursuivie jusqu'en 2003.

Les sections de techniciens supérieurs (STS) ont été le principal moteur de croissance des filières courtes entre 1990 et 1993. Puis, leurs effectifs ont baissé entre 1993 et 1995. Ils ont ensuite repris leur progression avant de diminuer depuis 2001. Dernière composante des filières courtes, les écoles de formation paramédicale et sociale ont formé un nombre croissant d'étudiants entre 1990 et 1997. Leurs effectifs ont ensuite décliné pendant deux ans avant d'augmenter à un rythme soutenu sous l'effet, notamment, du plan de recrutement d'infirmiers mis en place par le ministère de la Santé.

### Les grandes écoles ont accentué leur développement

Spécificité du système éducatif français, les grandes écoles continuent également de se développer. Elles accueillent actuellement 11,5 % des étudiants. Le plan « Université 2000 », dont l'un des

objectifs était le doublement du nombre de diplômés des écoles d'ingénieurs, a permis un développement spectaculaire de ces filières au début des années quatre-vingt-dix. Après un ralentissement au milieu des années quatre-vingt-dix, la croissance s'est de nouveau accélérée à partir de 1998 (plus de 3,5 % en rythme annuel entre 1997 et 2003).

Les classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE) restent le principal moyen d'accès aux grandes écoles, même si elles ne sont plus l'unique porte d'entrée des écoles de commerce. Après une forte croissance au début des années quatre-vingt-dix, les effectifs des CPGE ont diminué entre 1992 et 1994. Leur réforme a ensuite suscité un certain engouement jusqu'en 1996. Recrutant

Figure 4 - Effectifs universitaires hors IUT par discipline de 1989 à 2013

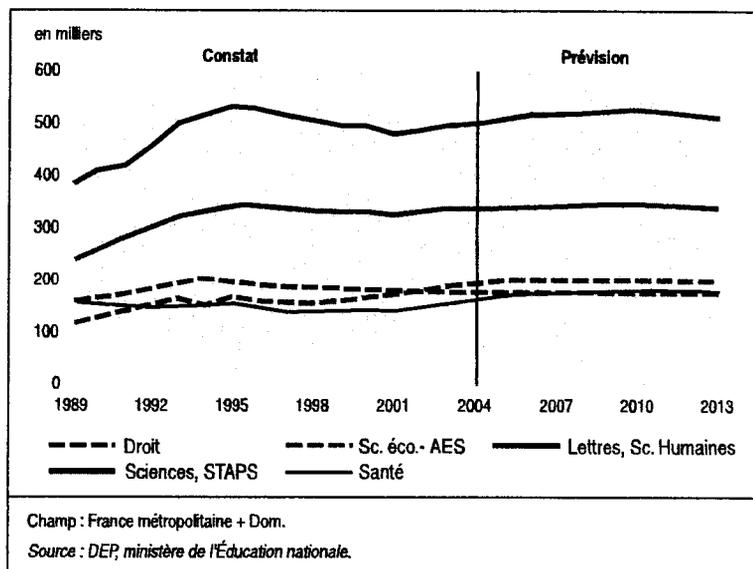
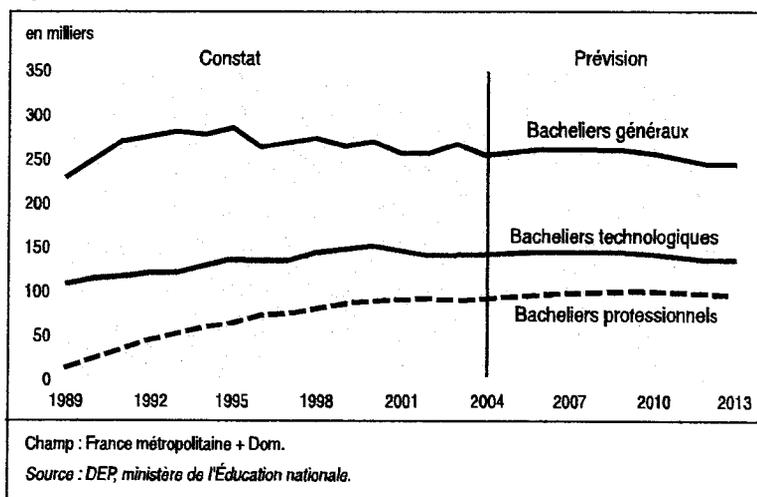


Figure 5 - Effectifs de bacheliers de 1989 à 2013



presque exclusivement des bacheliers généraux, les CPGE ont ensuite été affectées par la diminution du nombre de bacheliers scientifiques. Seules les CPGE économiques se sont développées entre 1996 et 2000, du fait notamment du passage à deux ans de ces études. Depuis 2001, les CPGE semblent globalement bénéficier d'un regain d'intérêt.

### **Hypothèse pour 2013 : baisse des bacs généraux et technologiques et croissance des bacs professionnels**

Les populations de bacheliers sont à la base de l'exercice de prévision tendancielle des effectifs étudiants à l'horizon 2013 (*encadré 1*).

Les taux de réussite au baccalauréat étant stables depuis la fin des années quatre-vingt-dix, le nombre global de bacheliers est orienté à la baisse, car il ne dépend que de la taille des générations qui décline. Par ailleurs, la poursuite des études dans les quatre grandes filières du supérieur est stable : elle concerne 95 % des bacheliers généraux, 75 % des bacheliers technologiques, et seulement 20 % des bacheliers professionnels, du fait de la finalité essentiellement professionnelle de leur diplôme.

À une croissance du nombre de bacheliers généraux et technologiques entre 1990 et 1995 (de 367 000 à 425 000), a succédé une période de baisse puis de stabilisation et, en 2002, 400 000 candidats seulement ont passé l'examen avec succès (*figure 5*). La tendance semble s'inverser en 2003, avec une remontée à 411 000 lauréats due aux forts taux de réussite au bac général.

Le nombre de bacheliers professionnels a, quant à lui, augmenté continûment depuis sa création en 1987. Mais seuls un cinquième d'entre eux poursuivent des études supérieures.

En retenant les taux de réussite moyens de la période 2000-2003, 382 000 jeunes obtiendraient leur baccalauréat général ou techno-

logique en 2013, soit 28 900 de moins qu'en 2003. Cette baisse de 7,0 % en 10 ans serait plus importante chez les bacheliers généraux (- 8,5 %) que chez les bacheliers technologiques (- 4,3 %). En revanche, les bacheliers professionnels, moins enclins à entrer dans le supérieur, seraient plus nombreux en 2013 qu'en 2003 (+ 7,0 %).

#### *Encadré 1*

#### **Champ de l'étude et méthode**

Depuis plus de dix ans, la direction de l'Évaluation et de la Prospective (DEP) s'est dotée d'un outil de projection des effectifs d'étudiants. Ces projections ne concernent que les étudiants inscrits dans les quatre principales filières de l'enseignement supérieur : université hors IUT, IUT, sections de technicien supérieur (STS), classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE). Celles-ci accueillent près de 8 étudiants sur 10 (hors apprentissage et alternance).

La prévision des effectifs des CPGE et STS concerne l'ensemble des classes du secteur public et privé (sous contrat et hors contrat), y compris les formations agricoles, qu'elles soient ou non implantées dans des établissements du second degré. Les préparations aux diplômes d'études comptables et financières (DPECF, DECF, DESCF), ainsi que les préparations aux diplômes supérieurs d'arts appliqués (DSAA) sont comprises dans les formations STS.

Dans le regroupement « université hors IUT », on compte l'ensemble des étudiants qui y préparent à titre principal un diplôme national ou un diplôme d'université, y compris la capacité en droit. Les étudiants des universités de technologie, des instituts nationaux polytechniques (INP), des Écoles d'ingénieurs internes ou rattachées aux universités, de l'École nationale supérieure de la nature et du paysage de Blois (ENSNP de Blois), de l'Institut d'études politiques

(IEP), de l'Institut national des langues et civilisations orientales (Inalco) et de l'Institut physique du globe de Paris (IPG de Paris) sont compris dans les effectifs universitaires.

Ne sont pas pris en compte dans ces projections, les IUFM, les préparations intégrées et les écoles d'ingénieurs hors université, les écoles de commerce, d'art, d'architecture, de notariat, les facultés privées et les écoles paramédicales et sociales.

Les effectifs de chaque filière sont estimés tendanciuellement au-delà de 2003, au moyen d'indicateurs clés qui jalonnent le déroulement des études supérieures : réussite au baccalauréat, taux de poursuite d'études, passages et redoublements, taux d'accès en 2<sup>e</sup> cycle universitaire. L'estimation de ces indicateurs s'inscrit dans le prolongement des comportements observés au cours des rentrées passées.

Ce scénario tendanciel intègre et prolonge en particulier les résultats des prévisions sur les élèves du second degré. La liaison s'effectue au niveau des effectifs de classes terminales dont les projections prennent en compte les variations démographiques liées à la taille des générations. L'évolution des effectifs du supérieur est aussi étroitement liée aux flux annuels de bacheliers et aux orientations qu'ils choisissent. Ces élèves de classes terminales et de bacheliers constituent ainsi la base de l'exercice de prévision.

## 2 Éducation, formation

### Bacheliers généraux et technologiques s'orienteraient davantage vers les filières sélectives

Les bacheliers généraux seraient plus portés à poursuivre des

études et 97,5 % d'entre eux intégreraient, en 2013, les principales filières du supérieur (université, IUT, STS, CPGE), soit 3,1 points de plus en 10 ans (figure 6). Cette hausse du taux de poursuite des études (encadré 2) résulterait d'une croissance des inscriptions

des bacheliers en université hors IUT (+ 0,9 point), principalement dans la filière santé (+ 1,2 point). Elle s'expliquerait également par un meilleur accueil en IUT (+ 0,9 point), en CPGE (+ 0,8 point) et en STS (+ 0,5 point).

Figure 6 - Taux de poursuite des bacheliers dans les principales filières de l'enseignement supérieur de 1990 à 2013

	Constat						Projection*				en %
	1990-1991	1995-1996	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2008-2009	2013-2014	
<b>Bacheliers généraux</b>	<b>99,7</b>	<b>100,2</b>	<b>94,6</b>	<b>94,9</b>	<b>95,6</b>	<b>94,4</b>	<b>96,3</b>	<b>96,9</b>	<b>97,5</b>	<b>97,5</b>	
Université (hors IUT) <sup>1</sup>	66,6	71,6	62,4	62,1	63,0	63,5	63,6	64,3	64,4	64,4	
IUT	8,3	8,4	11,2	11,5	11,4	10,7	11,4	11,4	11,6	11,6	
STS <sup>2,3</sup>	11,6	7,3	8,4	8,2	7,7	7,2	7,7	7,7	7,7	7,7	
CPGE <sup>2</sup>	13,3	12,8	12,6	13,1	13,6	13,0	13,7	13,6	13,8	13,8	
<b>Bacheliers technologiques</b>	<b>76,2</b>	<b>79,1</b>	<b>73,4</b>	<b>72,8</b>	<b>73,9</b>	<b>73,9</b>	<b>74,2</b>	<b>74,4</b>	<b>75,0</b>	<b>75,0</b>	
Université (hors IUT)	23,3	23,4	19,1	18,2	17,9	18,2	18,4	18,6	18,6	18,6	
IUT	7,6	10,1	9,2	9,3	9,5	10,0	9,9	9,9	10,0	10,0	
STS	44,3	44,7	44,1	44,3	45,4	44,7	44,8	44,8	45,3	45,3	
CPGE	1,0	0,9	1,0	1,0	1,1	1,0	1,1	1,1	1,1	1,1	
<b>Bac. généraux et technologiques</b>	<b>92,3</b>	<b>93,3</b>	<b>86,9</b>	<b>86,9</b>	<b>87,9</b>	<b>87,3</b>	<b>88,4</b>	<b>88,8</b>	<b>89,5</b>	<b>89,5</b>	
Université (hors IUT)	52,9	56,0	46,8	46,1	47,0	47,7	47,4	47,8	48,0	48,0	
IUT	8,1	8,9	10,5	10,7	10,7	10,4	10,8	10,8	11,0	11,1	
STS	21,9	19,5	21,3	21,4	21,1	20,2	21,0	21,0	21,1	21,2	
CPGE	9,4	9,0	8,4	8,7	9,1	8,9	9,2	9,1	9,3	9,3	
<b>Bacheliers professionnels</b>	<b>15,5</b>	<b>15,3</b>	<b>16,6</b>	<b>17,1</b>	<b>19,3</b>	<b>21,2</b>	<b>21,6</b>	<b>22,3</b>	<b>23,1</b>	<b>23,1</b>	
Université (hors IUT)	3,9	6,1	6,4	5,8	6,0	6,3	6,6	6,9	6,9	6,9	
IUT	0,7	0,9	0,5	0,6	0,6	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	
STS	10,9	8,3	9,6	10,7	12,7	14,2	14,3	14,7	15,6	15,6	
CPGE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
<b>Ensemble bacheliers (yc bac pro)</b>	<b>87,5</b>	<b>82,9</b>	<b>74,3</b>	<b>74,0</b>	<b>74,9</b>	<b>75,2</b>	<b>75,8</b>	<b>76,0</b>	<b>76,3</b>	<b>76,0</b>	
Université (hors IUT)	49,9	49,3	39,6	38,7	39,2	40,2	39,7	40,0	39,9	39,6	
IUT	7,6	7,9	8,7	8,8	8,8	8,7	8,9	8,9	9,0	8,9	
STS	21,2	18,0	19,2	19,4	19,5	19,1	19,7	19,8	20,0	20,0	
CPGE	8,8	7,8	6,9	7,1	7,4	7,3	7,4	7,4	7,4	7,4	

1. Y compris les universités de technologie, les écoles d'ingénieurs internes ou rattachées aux universités, les INP, l'ENSMP de Blois, l'IEP, l'Inalco et l'IPG de Paris.

2. Y compris ministère de l'Agriculture.

3. Y compris les préparations et diplômes d'études comptables et financières (DPECF, DESCF, DECF).

\* Ces pourcentages incluent les inscriptions multiples d'un étudiant, ce qui pourrait conduire à des taux supérieurs à 100 %.

Champ : France métropolitaine + Dom.

Lecture : à la rentrée 2003, 94,4 % des bacheliers généraux de l'année se sont inscrits dans l'une des principales filières du supérieur : 63,5 % à l'université hors IUT et 13,0 % en CPGE. Les autres formations, comme les écoles recrutant directement après le baccalauréat (facultés privées, écoles d'ingénieur, de commerce, écoles paramédicales et sociales, etc.), ne sont pas prises en compte dans ce tableau.

Source : DEP, ministère de l'Éducation nationale.

En 2013, le taux de poursuite des bacheliers technologiques augmenterait de 0,6 point en STS, de 0,4 point à l'université hors IUT alors qu'il serait stable en IUT. Au total, il progresserait de 1,1 point en 10 ans pour atteindre 75 %. Déjà mieux accueillis en 2003 en STS, les bacheliers professionnels le seraient encore davan-

tage en 2013 avec 15,6 % d'entrées (soit 1,4 point de plus qu'en 2003). Leur taux global de poursuite d'études progresserait de 1,9 point en 10 ans, atteignant 23,1 %.

Toutes séries confondues, ce taux augmenterait de 0,8 point malgré un fléchissement en fin de période qui s'explique par la

baisse du poids des bacheliers généraux et technologiques au profit des bacheliers professionnels. En effet, ceux-ci sont moins enclins à poursuivre des études supérieures. Conséquence de ces hypothèses, les entrées dans le supérieur diminueraient de 3 % en 2013 par rapport à 2003 (figure 7).

**Figure 7 - Flux d'entrée en première année des principales filières du supérieur de 1990 à 2013**

	Constat						Projection			
	1990-1991	1995-1996	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2008-2009	2013-2014
Université (hors IUT)	228 379	278 447	244 400	230 240	233 315	242 555	236 900	242 100	245 200	232 300
IUT	33 607	42 350	49 673	48 892	48 165	48 488	48 900	49 400	50 700	47 900
dont IUT secondaire	16 953	20 476	22 691	21 796	21 042	21 029	21 200	21 300	21 900	20 700
dont IUT tertiaire	16 654	21 874	26 982	27 096	27 123	27 459	27 700	28 100	28 800	27 200
CPGE	34 950	38 482	36 018	35 561	36 826	36 674	36 800	37 000	38 000	35 700
STS	104 359	110 972	117 438	115 103	114 463	113 582	114 200	115 700	118 600	112 800
dont STS production	33 168	41 651	42 903	41 753	40 729	40 096	40 000	40 500	42 400	40 300
dont STS services	71 191	69 321	74 535	73 350	73 734	73 486	74 200	75 200	76 200	72 500
<b>Ensemble</b>	<b>401 295</b>	<b>470 251</b>	<b>447 529</b>	<b>429 796</b>	<b>432 769</b>	<b>441 299</b>	<b>436 800</b>	<b>444 200</b>	<b>452 500</b>	<b>428 700</b>

Champ : France métropolitaine + Dom.  
Source : DEP, ministère de l'Éducation nationale.

**Figure 8 - Effectifs des principales filières de l'enseignement supérieur de 1990 à 2013**

	Constat						Projection			
	1990-1991	1995-1996	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2008-2009	2013-2014
Université (hors IUT et IUFM)	1 108,5	1 382,5	1 307,7	1 286,0	1 309,5	1 346,4	1 362,0	1 379,2	1 407,8	1 389,9
dont 1 <sup>er</sup> cycle	549,3	686,4	600,2	576,2	577,0	589,0	586,7	588,9	596,5	572,7
dont 2 <sup>e</sup> cycle	376,0	490,1	487,6	483,7	497,6	510,5	520,7	526,5	536,4	536,5
dont 3 <sup>e</sup> cycle	183,1	206,0	219,9	226,1	234,9	246,9	254,6	263,8	274,9	280,7
IUT	74,3	103,1	119,2	118,1	115,5	113,7	113,4	113,7	116,3	111,1
dont IUT secondaire	35,5	47,3	51,9	50,6	48,6	47,5	47,0	47,1	48,4	46,0
dont IUT tertiaire	38,8	55,8	67,3	67,5	66,9	66,2	66,4	66,6	67,9	65,1
CPGE	64,5	86,1	70,3	70,7	72,0	72,1	72,3	72,7	74,5	70,6
STS	204,9	236,4	248,9	246,9	245,2	243,7	243,5	245,5	252,1	242,0
dont STS production	63,8	87,0	89,7	88,7	86,7	85,2	84,4	84,8	88,7	85,1
dont STS services	141,1	149,4	159,2	158,2	158,5	158,5	159,1	160,7	163,4	156,9
<b>Ensemble</b>	<b>1 452,2</b>	<b>1 792,3</b>	<b>1 746,1</b>	<b>1 721,6</b>	<b>1 742,1</b>	<b>1 775,9</b>	<b>1 791,2</b>	<b>1 811,1</b>	<b>1 850,7</b>	<b>1 813,6</b>

Champ : France métropolitaine + Dom.  
Source : DEP, ministère de l'Éducation nationale.

## 2 Éducation, formation

### Seule, l'université (hors IUT) formerait plus d'étudiants en 2013, malgré un recul du 1<sup>er</sup> cycle

Seule l'université hors IUT (figure 8) accueillerait plus d'étudiants en 2013 (+ 3,2 % en 10 ans), principalement en 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles. En revanche, les effectifs des filières sélectives (figure 9) diminueraient sensiblement en IUT (- 2,3 %), en CPGE (- 2,0 %) et un peu moins en STS (- 0,7 %). Au total, les quatre grandes filières du supérieur compteraient 38 000 étudiants de plus en 2013 qu'en 2003 (soit + 2,1 %).

L'université hors IUT formerait 44 000 étudiants de plus en 2013 qu'en 2003 : les effectifs du 1<sup>er</sup> cycle diminueraient de 2,8 % (- 16 000 étudiants), alors que ceux du 2<sup>e</sup> cycle augmenteraient de 5,1 % (+ 26 000) et

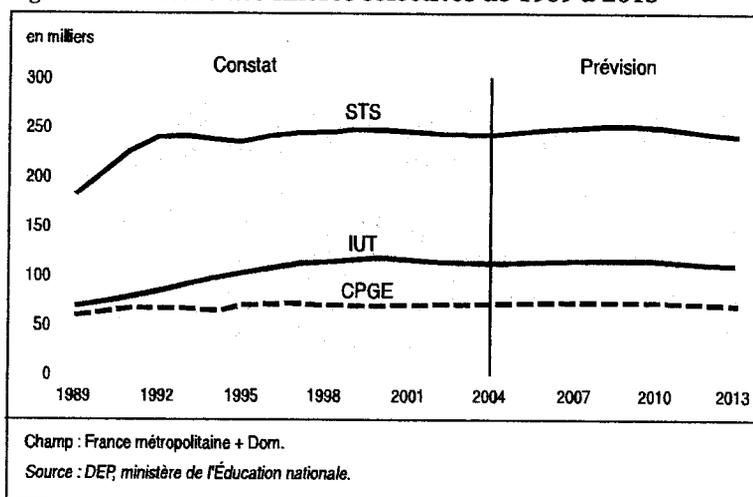
ceux du 3<sup>e</sup> cycle de 13,7 % (+ 34 800).

Comme pour les filières sélectives, le nombre d'étudiants en université est très lié au flux de bacheliers, avec un décalage temporel pour les 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles.

### Le succès des 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles se confirmerait et la filière santé se renforcerait

Ces projections ont intégré la mise en place du cursus européen Licence - master - doctorat

Figure 9 - Effectifs des filières sélectives de 1989 à 2013



#### Encadré 2

##### Doubles inscriptions

Comme ce sont les inscriptions qui sont dénombrées, un même étudiant peut être comptabilisé deux fois s'il s'inscrit simultanément dans deux universités différentes ou dans une université et un autre établissement. La pratique des inscriptions multiples, surtout répandue dans le 1<sup>er</sup> cycle, représente au moins 5 % de l'ensemble des inscriptions réalisées à l'université.

##### Taux de poursuite d'études des nouveaux bacheliers

On parle indifféremment de taux de poursuite d'études des nouveaux bacheliers, de taux d'accueil des nouveaux bacheliers dans le supérieur ou encore, de propension des nouveaux bacheliers à poursuivre des études.

##### Définitions

Cet indicateur est le rapport du nombre de bacheliers d'une session qui sont inscrits dans une des filières de l'enseignement supérieur sur le nombre total de bacheliers de cette session. Le même calcul peut être effectué par série de baccalauréat, ainsi que par filière de l'enseignement supérieur. Ces taux d'accueil des nouveaux bacheliers incluent les inscriptions multiples réalisées dans des filières différentes.

##### Taux d'accès en 2<sup>e</sup> cycle

Le taux d'accès en 2<sup>e</sup> cycle est le second indicateur dont dépendent les prévisions des effectifs dans le supérieur. Il représente la proportion d'accédants au niveau licence parmi les entrants en premier cycle universitaire, quel que soit le nombre d'années nécessaires pour y parve-

nir. Le passage en deuxième cycle est conditionné par le succès au Deug, mais aussi, par la volonté de poursuivre dans le cycle supérieur. Le taux d'accès en deuxième cycle ne peut donc pas être assimilé au taux de réussite au Deug. Par ailleurs, le taux d'accès ne décrit pas rigoureusement la réalité du déroulement des études en premier cycle dans la mesure où il se rapporte à des flux d'entrants en premier cycle qui comprennent les inscriptions multiples (Deug et classes préparatoires aux grandes écoles par exemple). Ces taux sont calculés à partir des fichiers de couplage qui appartiennent deux fichiers consécutifs issus de l'enquête annuelle sur les étudiants inscrits à l'université. Ces fichiers permettent de suivre le parcours des étudiants d'une année sur l'autre.

(LMD) qui inciterait à poursuivre les études universitaires jusqu'à la licence (niveau bac + 3) afin d'obtenir un diplôme reconnu sur le plan européen. Aussi, hors santé, les taux d'accès en 2<sup>e</sup> cycle pour 2004 et 2005 ont été relevés au-dessus de la simple poursuite de la tendance passée (+ 1,3 point en 10 ans). Sous ces hypothèses, les effectifs du 2<sup>e</sup> cycle augmenteraient jusqu'en 2011 pour fléchir ensuite, suivant les fluctuations du 1<sup>er</sup> cycle avec 2 ans de décalage.

De même, le cursus LMD inciterait aussi à poursuivre les études au niveau bac + 5 (master). Les taux de poursuite du niveau bac + 4 au niveau bac + 5 ont donc été relevés au-dessus de la simple poursuite de la tendance passée (+ 2,2 points en 10 ans). Sous ces hypothèses, les effectifs du 3<sup>e</sup> cycle hors santé augmenteraient de 25 100 étudiants en 10 ans (soit + 14,2 %).

Ainsi, le nombre global d'étudiants inscrits à l'université, hors IUT et hors santé, augmenterait de 24 800 (+ 2,1 %

en 10 ans, *figure 9*). Plus précisément et sous les hypothèses retenues, les effectifs progresseraient sur cette période en économie et AES (+ 4,7 %), en STAPS (+ 3,7 %), en lettres et sciences humaines (+ 3,4 %) et en sciences (+ 0,5 %). En revanche, ils diminueraient en droit (+ 2,3 %).

Conséquence de l'hypothèse de la hausse future du *numerus clausus* et de la réforme de la 1<sup>re</sup> année d'études médicales, les effectifs dans la filière santé à l'université seraient en forte hausse. Sur l'ensemble des trois cycles, cette dernière compterait, en 2013, 175 000 étudiants (+ 19 000 en 10 ans). ■

### Encadré 3

#### Sigles

AES : administration économique et sociale.  
 CPGE : classe préparatoire aux grandes écoles.  
 DECF : diplôme d'études comptables et financières.  
 DEP : direction de l'Évaluation et de la Prospective (ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche).  
 DESCF : diplôme d'études supérieures comptables et financières.  
 DESS : diplôme d'études supérieures spécialisées.  
 Deug : diplôme d'études universitaires générales.  
 DPECF : diplôme de préparation aux études comptables et financières.  
 DSAA : diplôme supérieur d'arts appliqués.  
 ENSNP : École nationale supérieure de la nature et du paysage.  
 INALCO : Institut national des langues et civilisations orientales.  
 IEP : Institut d'études politiques.  
 INP : instituts nationaux polytechniques.  
 IPG : Institut physique du globe.  
 IUFM : Institut universitaire de formation des maîtres.  
 IUP : Institut universitaire professionnalisé.  
 IUT : Institut universitaire de technologie.  
 LMD : licence - master - doctorat.  
 MEN : ministère de l'Éducation nationale.  
 STAPS : sciences et techniques des activités physiques et sportives.  
 STS : section de techniciens supérieurs.

## 2 Population, famille

### Pour en savoir plus

**Briffaux A. et Beloeil A.**, « Les écoles d'ingénieurs publiques et privées - Effectifs en 2003-2004 - Diplômes décernés en 2003 », *Note d'Information n° 05.14* MEN - Direction de l'Évaluation et de la Prospective, avril 2005.

**Leseur B.**, « Projections des effectifs des principales filières de l'enseignement supérieur de 2004 à 2013 », *Éducation & Formations n° 71*, MEN - Direction de l'Évaluation et de la Prospective, juin 2005.

**Bouhia R.**, « Les étudiants dans les écoles de management - Année 2003-2004 », *Note d'Information n° 04.35*, MEN - Direction de l'Évaluation et de la Prospective, décembre 2004.

**Theulière M.**, « Les étudiants dans l'ensemble du supérieur - La hausse se poursuit à la rentrée 2003 », *Note d'Information n° 04.28*, MEN - Direction de l'Évaluation et de la Prospective, octobre 2004.

**Teissier C., Theulière M. et Tomasini M.**, « Les étudiants étrangers en France », *Note d'Information n° 04.23*, MEN - Direction de l'Évaluation et de la Prospective, septembre 2004.

**Girardot P.**, « Les étudiants inscrits dans les 84 universités publiques françaises en 2003-2004 », *Note d'Information n° 04.20*, MEN - Direction de l'Évaluation et de la Prospective, juillet 2004.

**Leseur B.**, « Les effectifs dans l'enseignement supérieur - Constat

2003 et prévisions pour les rentrées 2004 et 2005 », *Note d'Information n° 04.18*, MEN - Direction de l'Évaluation et de la Prospective, juillet 2004.

**Bouhia R.**, « Les étudiants en classes préparatoires aux grandes écoles - Année 2003-2004 », *Note d'Information n° 04.16*, MEN - Direction de l'Évaluation et de la Prospective, juin 2004.

**Lemaire S.**, « Que deviennent les bacheliers après leur baccalauréat ? », *France Portrait social*, Insee, 2004-2005.

**Theulière M.**, « L'évolution des effectifs de l'enseignement du supérieur (1990-2001) », *Éducation & Formations n° 67*, MEN - Direction de l'Évaluation et de la Prospective, mars 2004.

# LOIS

## LOI n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités (1)

NOR : *ESRX0757893L*

L'Assemblée nationale et le Sénat ont adopté,  
Le Président de la République promulgue la loi dont la teneur suit :

### TITRE I<sup>er</sup>

#### LES MISSIONS DU SERVICE PUBLIC DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

##### Article 1<sup>er</sup>

L'article L. 123-3 du code de l'éducation est ainsi rédigé :

« *Art. L. 123-3.* – Les missions du service public de l'enseignement supérieur sont :

« 1° La formation initiale et continue ;

« 2° La recherche scientifique et technologique, la diffusion et la valorisation de ses résultats ;

« 3° L'orientation et l'insertion professionnelle ;

« 4° La diffusion de la culture et l'information scientifique et technique ;

« 5° La participation à la construction de l'Espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche ;

« 6° La coopération internationale. »

### TITRE II

#### LA GOUVERNANCE DES UNIVERSITÉS

##### CHAPITRE I<sup>er</sup>

##### Organisation et administration

##### Article 2

Après le quatrième alinéa de l'article L. 711-1 du code de l'éducation, il est inséré un alinéa ainsi rédigé :  
« Les établissements peuvent demander, par délibération statutaire du conseil d'administration prise à la majorité absolue des membres en exercice, le regroupement au sein d'un nouvel établissement ou d'un établissement déjà constitué. Le regroupement est approuvé par décret. »

##### Article 3

Le premier alinéa de l'article L. 711-7 du code de l'éducation est ainsi rédigé :  
« Les établissements déterminent, par délibérations statutaires du conseil d'administration prises à la majorité absolue des membres en exercice, leurs statuts et leurs structures internes, conformément aux dispositions du présent code et des décrets pris pour son application. »

##### Article 4

Dans le chapitre II du titre I<sup>er</sup> du livre VII du code de l'éducation, il est créé une section 1 intitulée :  
« Gouvernance », comprenant les articles L. 712-1 à L. 712-7.

##### Article 5

L'article L. 712-1 du code de l'éducation est ainsi rédigé :

« *Art. L. 712-1.* – Le président de l'université par ses décisions, le conseil d'administration par ses délibérations, le conseil scientifique et le conseil des études et de la vie universitaire par leurs avis assurent l'administration de l'université. »

## CHAPITRE II

## Le président

## Article 6

L'article L. 712-2 du code de l'éducation est ainsi modifié :

1° Le premier alinéa est remplacé par deux alinéas ainsi rédigés :

« Le président de l'université est élu à la majorité absolue des membres élus du conseil d'administration parmi les enseignants-chercheurs, chercheurs, professeurs ou maîtres de conférences, associés ou invités, ou tous autres personnels assimilés, sans condition de nationalité. Son mandat, d'une durée de quatre ans, expire à l'échéance du mandat des représentants élus des personnels du conseil d'administration. Il est renouvelable une fois.

« Dans le cas où le président cesse ses fonctions, pour quelque cause que ce soit, un nouveau président est élu pour la durée du mandat de son prédécesseur restant à courir. » ;

2° Les troisième et quatrième alinéas sont remplacés par douze alinéas ainsi rédigés :

« Le président assure la direction de l'université. A ce titre :

« 1° Il préside le conseil d'administration, prépare et exécute ses délibérations. Il prépare et met en œuvre le contrat pluriannuel d'établissement. Il préside également le conseil scientifique et le conseil des études et de la vie universitaire ; il reçoit leurs avis et leurs vœux ;

« 2° Il représente l'université à l'égard des tiers ainsi qu'en justice, conclut les accords et les conventions ;

« 3° Il est ordonnateur des recettes et des dépenses de l'université ;

« 4° Il a autorité sur l'ensemble des personnels de l'université.

« Sous réserve des dispositions statutaires relatives à la première affectation des personnels recrutés par concours national d'agrégation de l'enseignement supérieur, aucune affectation ne peut être prononcée si le président émet un avis défavorable motivé.

« Il affecte dans les différents services de l'université les personnels administratifs, techniques, ouvriers et de service ;

« 5° Il nomme les différents jurys ;

« 6° Il est responsable du maintien de l'ordre et peut faire appel à la force publique dans des conditions fixées par décret en Conseil d'Etat ;

« 7° Il est responsable de la sécurité dans l'enceinte de son établissement et assure le suivi des recommandations du comité d'hygiène et de sécurité permettant d'assurer la sécurité des personnels et des usagers accueillis dans les locaux ;

« 8° Il exerce, au nom de l'université, les compétences de gestion et d'administration qui ne sont pas attribuées à une autre autorité par la loi ou le règlement ;

« 9° Il veille à l'accessibilité des enseignements et des bâtiments aux personnes handicapées, étudiants et personnels de l'université. » ;

3° Le dernier alinéa est ainsi rédigé :

« Le président peut déléguer sa signature aux vice-présidents des trois conseils, aux membres élus du bureau âgés de plus de dix-huit ans, au secrétaire général et aux agents de catégorie A placés sous son autorité ainsi que, pour les affaires intéressant les composantes énumérées à l'article L. 713-1, les services communs prévus à l'article L. 714-1 et les unités de recherche constituées avec d'autres établissements publics d'enseignement supérieur ou de recherche, à leurs responsables respectifs. »

## CHAPITRE III

## Les conseils

## Article 7

L'article L. 712-3 du code de l'éducation est ainsi rédigé :

« Art. L. 712-3. – I. – Le conseil d'administration comprend de vingt à trente membres ainsi répartis :

« 1° De huit à quatorze représentants des enseignants-chercheurs et des personnels assimilés, des enseignants et des chercheurs, en exercice dans l'établissement, dont la moitié de professeurs des universités et personnels assimilés ;

« 2° Sept ou huit personnalités extérieures à l'établissement ;

« 3° De trois à cinq représentants des étudiants et des personnes bénéficiant de la formation continue inscrits dans l'établissement ;

« 4° Deux ou trois représentants des personnels ingénieurs, administratifs, techniques et des bibliothèques, en exercice dans l'établissement.

« Le nombre de membres du conseil est augmenté d'une unité lorsque le président est choisi hors du conseil d'administration.

« II. – Les personnalités extérieures à l'établissement, membres du conseil d'administration, sont nommées par le président de l'université pour la durée de son mandat. Elles comprennent, par dérogation à l'article L. 719-3, notamment :

« 1° Au moins un chef d'entreprise ou cadre dirigeant d'entreprise ;

« 2° Au moins un autre acteur du monde économique et social ;

« 3° Deux ou trois représentants des collectivités territoriales ou de leurs groupements, dont un du conseil régional, désignés par les collectivités concernées.

« La liste des personnalités extérieures est approuvée par les membres élus du conseil d'administration à l'exclusion des représentants des collectivités territoriales qui sont désignés par celles-ci.

« III. – Le mandat des membres élus du conseil d'administration court à compter de la première réunion convoquée pour l'élection du président. Les membres du conseil d'administration siègent valablement jusqu'à la désignation de leurs successeurs.

« IV. – Le conseil d'administration détermine la politique de l'établissement. A ce titre :

« 1° Il approuve le contrat d'établissement de l'université ;

« 2° Il vote le budget et approuve les comptes ;

« 3° Il approuve les accords et les conventions signés par le président de l'établissement et, sous réserve des conditions particulières fixées par décret, les emprunts, les prises de participation, les créations de filiales et de fondations prévues à l'article L. 719-12, l'acceptation de dons et legs et les acquisitions et cessions immobilières ;

« 4° Il adopte le règlement intérieur de l'université ;

« 5° Il fixe, sur proposition du président et dans le respect des priorités nationales, la répartition des emplois qui lui sont alloués par les ministres compétents ;

« 6° Il autorise le président à engager toute action en justice ;

« 7° Il adopte les règles relatives aux examens ;

« 8° Il approuve le rapport annuel d'activité, qui comprend un bilan et un projet, présenté par le président.

« Il peut déléguer certaines de ses attributions au président à l'exception de celles mentionnées aux 1°, 2°, 4° et 8°. Celui-ci rend compte, dans les meilleurs délais, au conseil d'administration des décisions prises en vertu de cette délégation.

« Toutefois, le conseil d'administration peut, dans des conditions qu'il détermine, déléguer au président le pouvoir d'adopter les décisions modificatives du budget.

« En cas de partage égal des voix, le président a voix prépondérante. »

### Article 8

L'article L. 712-5 du code de l'éducation est ainsi modifié :

1° Le troisième alinéa (2°) est ainsi rédigé :

« 2° De 10 à 15 % de représentants des doctorants inscrits en formation initiale ou continue ; »

2° Le dernier alinéa est ainsi modifié :

a) La première phrase est ainsi rédigée :

« Le conseil scientifique est consulté sur les orientations des politiques de recherche, de documentation scientifique et technique, ainsi que sur la répartition des crédits de recherche. » ;

b) Après la première phrase, il est inséré une phrase ainsi rédigée :

« Il peut émettre des vœux. » ;

c) La dernière phrase est ainsi rédigée :

« Il assure la liaison entre l'enseignement et la recherche. » ;

3° Sont ajoutés trois alinéas ainsi rédigés :

« Dans le respect des dispositions statutaires applicables aux enseignants-chercheurs, le conseil scientifique en formation restreinte aux enseignants-chercheurs donne un avis sur les mutations des enseignants-chercheurs, sur l'intégration des fonctionnaires des autres corps dans le corps des enseignants-chercheurs, sur la titularisation des maîtres de conférences stagiaires et sur le recrutement ou le renouvellement des attachés temporaires d'enseignement et de recherche.

« Le nombre des membres du conseil est augmenté d'une unité lorsque le président est choisi hors du conseil.

« En cas de partage égal des voix, le président a voix prépondérante. »

### Article 9

Le dernier alinéa de l'article L. 712-6 du code de l'éducation est remplacé par quatre alinéas ainsi rédigés :

« Le conseil des études et de la vie universitaire est consulté sur les orientations des enseignements de formation initiale et continue, sur les demandes d'habilitation et les projets de nouvelles filières et sur l'évaluation des enseignements.

« Le conseil est en outre consulté sur les mesures de nature à permettre la mise en œuvre de l'orientation des étudiants et de la validation des acquis, à faciliter leur entrée dans la vie active et à favoriser les activités culturelles, sportives, sociales ou associatives offertes aux étudiants et sur les mesures de nature à améliorer les conditions de vie et de travail, notamment sur les mesures relatives aux activités de soutien, aux œuvres universitaires et scolaires, aux services médicaux et sociaux, aux bibliothèques et aux centres de documentation. Il est également consulté sur les mesures d'aménagement de nature à favoriser l'accueil des étudiants handicapés. Il est le garant des libertés politiques et syndicales étudiantes.

« Il peut émettre des vœux.

« Le conseil élit en son sein un vice-président étudiant chargé des questions de vie étudiante en lien avec les centres régionaux des œuvres universitaires et scolaires. »

### Article 10

Après l'article L. 712-6 du code de l'éducation, il est inséré un article L. 712-6-1 ainsi rédigé :

« *Art. L. 712-6-1.* – Les statuts de l'université prévoient les conditions dans lesquelles est assurée la représentation des grands secteurs de formation au conseil scientifique et au conseil des études et de la vie universitaire.

« Ces conseils sont renouvelés à chaque renouvellement de conseil d'administration. »

### Article 11

L'article L. 719-1 du code de l'éducation est ainsi modifié :

1° La première phrase du premier alinéa est remplacée par deux phrases ainsi rédigées :

« Les membres des conseils prévus au présent titre, en dehors des personnalités extérieures et du président de l'établissement, sont élus au scrutin secret par collèges distincts et au suffrage direct. A l'exception du président, nul ne peut siéger dans plus d'un conseil de l'université. » ;

2° Les deuxième et troisième alinéas sont remplacés par quatre alinéas ainsi rédigés :

« En cas de vacance d'un siège, un nouveau membre est désigné pour la durée du mandat restant à courir selon des modalités fixées par décret.

« L'élection s'effectue, pour l'ensemble des représentants des personnels, des étudiants et des personnes bénéficiant de la formation continue, au scrutin de liste à un tour avec représentation proportionnelle au plus fort reste, possibilité de listes incomplètes et sans panachage.

« Pour les élections des représentants des enseignants-chercheurs et des personnels assimilés au conseil d'administration de l'université, une liste de professeurs des universités et des personnels assimilés et une liste de maîtres de conférences et des personnels assimilés peuvent s'associer autour d'un projet d'établissement. Chaque liste assure la représentation des grands secteurs de formation enseignés dans l'université concernée, à savoir les disciplines juridiques, économiques et de gestion, les lettres et sciences humaines et sociales, les sciences et technologies et les disciplines de santé. Dans chacun des collèges, il est attribué à la liste qui obtient le plus de voix un nombre de sièges égal à la moitié des sièges à pourvoir ou, dans le cas où le nombre de sièges à pourvoir est impair, le nombre entier immédiatement supérieur à la moitié des sièges à pourvoir. Les autres sièges sont répartis entre toutes les listes à la représentation proportionnelle au plus fort reste.

« Pour les élections des représentants des étudiants et des personnes bénéficiant de la formation continue, chaque liste assure la représentation d'au moins deux des grands secteurs de formation enseignés dans l'université concernée. Pour chaque représentant, un suppléant est élu dans les mêmes conditions que le titulaire ; il ne siège qu'en l'absence de ce dernier. » ;

3° L'avant-dernier alinéa est ainsi rédigé :

« Nul ne peut être élu à plus d'un conseil d'administration d'université. » ;

4° Le dernier alinéa est ainsi rédigé :

« Nul ne peut être président de plus d'une université. »

### Article 12

L'article L. 719-8 du code de l'éducation est ainsi rédigé :

« *Art. L. 719-8.* – En cas de difficulté grave dans le fonctionnement des organes statutaires des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel ou de défaut d'exercice de leurs

responsabilités, le ministre chargé de l'enseignement supérieur peut prendre, à titre exceptionnel, toutes dispositions imposées par les circonstances. Pour l'exercice de ces pouvoirs, le ministre informe le Conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche dans les meilleurs délais. Dans ces mêmes cas, le recteur, chancelier des universités, a qualité pour prendre, à titre provisoire, les mesures conservatoires nécessaires après avoir consulté le président ou le directeur de l'établissement. »

### Article 13

Les présidents d'université peuvent rester en fonction jusqu'au 31 août suivant la date à laquelle ils ont atteint l'âge de soixante-huit ans.

## CHAPITRE IV

### Les composantes

#### Article 14

L'article L. 713-1 du code de l'éducation est ainsi rédigé :

« Art. L. 713-1. – Les universités regroupent diverses composantes qui sont :

« 1° Des unités de formation et de recherche, des départements, laboratoires et centres de recherche, créés par délibération du conseil d'administration de l'université après avis du conseil scientifique ;

« 2° Des écoles ou des instituts, créés par arrêté du ministre chargé de l'enseignement supérieur sur proposition ou après avis du conseil d'administration de l'université et du Conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche.

« Les composantes de l'université déterminent leurs statuts, qui sont approuvés par le conseil d'administration de l'université, et leurs structures internes. Le président associe les composantes de l'université à la préparation et à la mise en œuvre du contrat pluriannuel d'établissement. La création, la suppression ou le regroupement de composantes sont inscrits dans le contrat pluriannuel d'établissement, le cas échéant, par voie d'avenant. »

#### Article 15

Le I de l'article L. 713-4 du code de l'éducation est ainsi rédigé :

« I. – Par dérogation aux articles L. 712-2, L. 712-3, L. 712-5 et L. 712-6, les unités de formation et de recherche de médecine, de pharmacie et d'odontologie ou, à défaut, les départements qui assurent ces formations concluent, conjointement avec les centres hospitaliers régionaux, conformément aux articles L. 713-5 et L. 713-6, et, le cas échéant, avec les centres de lutte contre le cancer, conformément à l'article L. 6142-5 du code de la santé publique, les conventions qui ont pour objet de déterminer la structure et les modalités de fonctionnement du centre hospitalier et universitaire. Elles respectent les orientations stratégiques de l'université définies dans le contrat pluriannuel d'établissement, notamment dans le domaine de la recherche biomédicale.

« Le directeur de l'unité ou du département a qualité pour signer ces conventions au nom de l'université.

« Ces conventions ne peuvent être exécutées qu'après avoir été approuvées par le président de l'université et votées par le conseil d'administration de l'université.

« Le président de l'université peut déléguer sa signature au directeur pour ordonnancer les recettes et les dépenses de l'unité de formation et de recherche ou du département.

« Les emplois du personnel enseignant et hospitalier des centres hospitaliers et universitaires sont affectés dans le respect des dispositions de l'article L. 952-21.

« La révision des effectifs enseignants et hospitaliers prend en compte les besoins de santé publique, d'une part, et d'enseignement et de recherche, d'autre part. »

## CHAPITRE V

### Le comité technique paritaire

#### Article 16

I. – Après l'article L. 951-1 du code de l'éducation, il est inséré un article L. 951-1-1 ainsi rédigé :

« Art. L. 951-1-1. – Un comité technique paritaire est créé dans chaque établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel par délibération du conseil d'administration. Outre les compétences qui lui sont conférées en application de l'article 15 de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat, il est consulté sur la politique de gestion des ressources humaines de l'établissement. Un bilan de la politique sociale de l'établissement lui est présenté chaque année. »

II. – Le cinquième alinéa de l'article L. 953-6 du même code est ainsi rédigé :

« La commission paritaire d'établissement prépare les travaux des commissions administratives paritaires des corps mentionnés au premier alinéa. »

## CHAPITRE VI

### Le contrat pluriannuel d'établissement

#### Article 17

I. – Les deux premières phrases du cinquième alinéa de l'article L. 711-1 du code de l'éducation sont remplacées par trois phrases ainsi rédigées :

« Les activités de formation, de recherche et de documentation des établissements font l'objet de contrats pluriannuels d'établissement dans le cadre de la carte des formations supérieures définie à l'article L. 614-3. Ces contrats prévoient les conditions dans lesquelles les personnels titulaires et contractuels de l'établissement sont évalués, conformément aux dispositions de l'article L. 114-3-1 du code de la recherche relatives à l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur, ainsi que, le cas échéant, les modalités de la participation de l'établissement à un pôle de recherche et d'enseignement supérieur. Ils fixent en outre certaines obligations des établissements et prévoient les moyens et emplois correspondants pouvant être mis à leur disposition par l'Etat. »

II. – Après le cinquième alinéa, il est inséré un alinéa ainsi rédigé :

« Ils mettent en place un outil de contrôle de gestion et d'aide à la décision de nature à leur permettre d'assumer l'ensemble de leurs missions, compétences et responsabilités ainsi que d'assurer le suivi des contrats pluriannuels d'établissement. »

## TITRE III

### LES NOUVELLES RESPONSABILITÉS DES UNIVERSITÉS

#### CHAPITRE I<sup>er</sup>

#### Les responsabilités en matière budgétaire et de gestion des ressources humaines

#### Article 18

Dans le chapitre II du titre I<sup>er</sup> du livre VII du code de l'éducation, il est inséré une section 2 ainsi rédigée :

##### « Section 2

##### « Responsabilités et compétences élargies

« Art. L. 712-8. – Les universités peuvent, par délibération adoptée dans les conditions prévues à l'article L. 711-7, demander à bénéficier des responsabilités et des compétences élargies en matière budgétaire et de gestion des ressources humaines prévues aux articles L. 712-9, L. 712-10 et L. 954-1 à L. 954-3.

« Les dispositions des articles mentionnés au premier alinéa s'appliquent sous réserve que la délibération du conseil d'administration soit approuvée par arrêté conjoint du ministre chargé du budget et du ministre chargé de l'enseignement supérieur.

« Art. L. 712-9. – Le contrat pluriannuel d'établissement conclu par l'université avec l'Etat prévoit, pour chacune des années du contrat et sous réserve des crédits inscrits en loi de finances, le montant global de la dotation de l'Etat en distinguant les montants affectés à la masse salariale, les autres crédits de fonctionnement et les crédits d'investissement.

« Les montants affectés à la masse salariale au sein de la dotation annuelle de l'Etat sont limitatifs et assortis du plafond des emplois que l'établissement est autorisé à rémunérer. Le contrat pluriannuel d'établissement fixe le pourcentage maximum de cette masse salariale que l'établissement peut consacrer au recrutement des agents contractuels mentionnés à l'article L. 954-3.

« L'établissement assure l'information régulière du ministre chargé de l'enseignement supérieur et se dote d'instruments d'audit interne et de pilotage financier et patrimonial selon des modalités précisées par décret.

« Les comptes de l'université font l'objet d'une certification annuelle par un commissaire aux comptes.

« Art. L. 712-10. – Les unités et les services communs des universités bénéficiant des responsabilités et compétences élargies en matière budgétaire prévues à l'article L. 712-9 sont associés à l'élaboration du budget de l'établissement dont ils font partie. Ces unités et services communs reçoivent chaque année une dotation de fonctionnement arrêtée par le conseil d'administration de l'université. »

## Article 19

I. – Le titre V du livre IX du code de l'éducation est complété par un chapitre IV ainsi rédigé :

### « CHAPITRE IV

#### « Dispositions applicables aux universités bénéficiant de responsabilités et de compétences élargies mentionnées à l'article L. 712-8

« Art. L. 954-1. – Le conseil d'administration définit, dans le respect des dispositions statutaires applicables et des missions de formation initiale et continue de l'établissement, les principes généraux de répartition des obligations de service des personnels enseignants et de recherche entre les activités d'enseignement, de recherche et les autres missions qui peuvent être confiées à ces personnels.

« Art. L. 954-2. – Le président est responsable de l'attribution des primes aux personnels qui sont affectés à l'établissement, selon des règles générales définies par le conseil d'administration. La prime d'encadrement doctoral et de recherche est accordée après avis du conseil scientifique.

« Le conseil d'administration peut créer des dispositifs d'intéressement permettant d'améliorer la rémunération des personnels.

« Les conditions d'application du présent article peuvent être précisées par décret.

« Art. L. 954-3. – Sous réserve de l'application de l'article L. 712-9, le président peut recruter, pour une durée déterminée ou indéterminée, des agents contractuels :

« 1° Pour occuper des fonctions techniques ou administratives correspondant à des emplois de catégorie A ;

« 2° Pour assurer, par dérogation au premier alinéa de l'article L. 952-6, des fonctions d'enseignement, de recherche ou d'enseignement et de recherche, après avis du comité de sélection prévu à l'article L. 952-6-1. »

II. – Les conséquences de la mise en œuvre de l'article 18 et du I du présent article font l'objet d'un avenant au contrat pluriannuel d'établissement en cours.

III. – Le deuxième alinéa de l'article L. 951-2 du code de l'éducation est supprimé.

## CHAPITRE II

### Les autres responsabilités

#### Section 1

#### Les compétences générales

### Article 20

I. – Le deuxième alinéa de l'article L. 612-3 du code de l'éducation est ainsi modifié :

1° La première phrase est ainsi rédigée :

« Tout candidat est libre de s'inscrire dans l'établissement de son choix, sous réserve d'avoir, au préalable, sollicité une préinscription lui permettant de bénéficier du dispositif d'information et d'orientation dudit établissement, qui doit être établi en concertation avec les lycées. » ;

2° Dans la deuxième phrase, les mots : « , en cas de dispense, » sont supprimés.

II. – L'article L. 612-1 du même code est complété par un alinéa ainsi rédigé :

« Les établissements dispensant des formations sanctionnées par un diplôme d'études supérieures rendent publiques des statistiques comportant des indicateurs de réussite aux examens et aux diplômes, de poursuite d'études et d'insertion professionnelle des étudiants. »

### Article 21

Le chapitre I<sup>er</sup> du titre I<sup>er</sup> du livre VI du code de l'éducation est complété par un article L. 611-5 ainsi rédigé :

« Art. L. 611-5. – Un bureau d'aide à l'insertion professionnelle des étudiants est créé dans chaque université par délibération du conseil d'administration après avis du conseil des études et de la vie universitaire. Ce bureau est notamment chargé de diffuser aux étudiants une offre de stages et d'emplois variée et en lien avec les formations proposées par l'université et d'assister les étudiants dans leur recherche de stages et d'un premier emploi.

« Il conseille les étudiants sur leurs problématiques liées à l'emploi et à l'insertion professionnelle.

« Le bureau d'aide à l'insertion professionnelle des étudiants présente un rapport annuel au conseil des études et de la vie universitaire sur le nombre et la qualité des stages effectués par les étudiants, ainsi que sur l'insertion professionnelle de ceux-ci dans leur premier emploi. »

## Article 22

L'article L. 811-2 du code de l'éducation est complété par deux alinéas ainsi rédigés :

« A cette fin, le chef d'établissement peut recruter, dans des conditions fixées par décret, tout étudiant, notamment pour des activités de tutorat ou de service en bibliothèque, sous réserve que l'étudiant soit inscrit en formation initiale dans un établissement public d'enseignement supérieur.

« Le recrutement s'opère prioritairement sur des critères académiques et sociaux. »

## Article 23

Après l'article L. 811-3 du code de l'éducation, il est inséré un article L. 811-3-1 ainsi rédigé :

« Art. L. 811-3-1. – Les élus étudiants aux différentes instances des établissements publics d'enseignement supérieur bénéficient d'une information et d'actions de formation, le cas échéant qualifiantes, définies par les établissements et leur permettant d'exercer leurs mandats. »

## Article 24

I. – Le chapitre II du titre V du livre IX du code de l'éducation est complété par une section 4 ainsi rédigée :

### « Section 4

#### « Dispositions propres aux personnels de recherche

« Art. L. 952-24. – Les chercheurs des organismes de recherche, les chercheurs et, dès lors que leurs activités d'enseignement sont au moins égales au tiers des obligations d'enseignement de référence, les personnels contractuels exerçant des fonctions d'enseignement ou de recherche dans les établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel participent à la vie démocratique des établissements. Ils sont assimilés aux enseignants et enseignants-chercheurs pour leur participation aux différents conseils et instances des établissements. »

II. – Après l'article L. 953-6 du même code, il est inséré un article L. 953-7 ainsi rédigé :

« Art. L. 953-7. – Les personnels ingénieurs, techniques et administratifs des organismes de recherche ou les personnels contractuels qui exercent des fonctions techniques ou administratives dans les établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel participent à la vie démocratique des établissements. Ils sont assimilés aux personnels ingénieurs, administratifs, techniques, et des bibliothèques, nommés dans l'établissement pour leur participation aux différents conseils et instances des établissements. »

## Article 25

Après l'article L. 952-6 du code de l'éducation, il est inséré un article L. 952-6-1 ainsi rédigé :

« Art. L. 952-6-1. – Sous réserve des dispositions statutaires relatives à la première affectation des personnels recrutés par concours national d'agrégation d'enseignement supérieur, lorsqu'un emploi d'enseignant-chercheur est créé ou déclaré vacant, les candidatures des personnes dont la qualification est reconnue par l'instance nationale prévue à l'article L. 952-6 sont soumises à l'examen d'un comité de sélection créé par délibération du conseil d'administration siégeant en formation restreinte aux représentants élus des enseignants-chercheurs, des chercheurs et des personnels assimilés.

« Le comité est composé d'enseignants-chercheurs et de personnels assimilés, pour moitié au moins extérieurs à l'établissement, d'un rang au moins égal à celui postulé par l'intéressé. Ses membres sont proposés par le président et nommés par le conseil d'administration siégeant en formation restreinte aux représentants élus des enseignants-chercheurs et personnels assimilés. Ils sont choisis en raison de leurs compétences, en majorité parmi les spécialistes de la discipline en cause et après avis du conseil scientifique. En l'absence d'avis rendu par le conseil scientifique dans un délai de quinze jours, l'avis est réputé favorable. Le comité siège valablement si au moins la moitié des membres présents sont extérieurs à l'établissement.

« Au vu de son avis motivé, le conseil d'administration, siégeant en formation restreinte aux enseignants-chercheurs et personnels assimilés de rang au moins égal à celui postulé, transmet au ministre compétent le nom du candidat dont il propose la nomination ou une liste de candidats classés par ordre de préférence, sous réserve de l'absence d'avis défavorable du président tel que prévu à l'article L. 712-2.

« Un comité de sélection commun à plusieurs établissements d'enseignement supérieur peut être mis en place, notamment dans le cadre d'un pôle de recherche et d'enseignement supérieur. »

## Article 26

Après l'article L. 952-1 du code de l'éducation, il est inséré un article L. 952-1-1 ainsi rédigé :

« Art. L. 952-1-1. – Dans le cadre des contrats pluriannuels d'établissement mentionnés à l'article L. 711-1, chaque établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel présente les objectifs qu'il se fixe en matière de recrutement de maîtres de conférences n'ayant pas obtenu leur grade universitaire dans l'établissement, ainsi qu'en matière de recrutement de professeurs des universités n'ayant pas exercé, immédiatement avant leur promotion à ce grade, des fonctions de maître de conférences dans l'établissement. »

## Article 27

L'antépénultième phrase du sixième alinéa de l'article L. 711-1 du code de l'éducation est ainsi rédigée :  
« Ils peuvent prendre des participations, participer à des groupements et créer des filiales dans des conditions fixées par décret en Conseil d'Etat. »

## Section 2

### Les compétences particulières

## Article 28

Le chapitre IX du titre I<sup>er</sup> du livre VII du code de l'éducation est complété par les dispositions suivantes :

### « Section 5

#### « Autres dispositions communes

« Art. L. 719-12. – Les établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel peuvent créer en leur sein une ou plusieurs fondations universitaires, non dotées de la personnalité morale, résultant de l'affectation irrévocable à l'établissement intéressé de biens, droits ou ressources apportés par un ou plusieurs fondateurs pour la réalisation d'une ou plusieurs œuvres ou activités d'intérêt général et à but non lucratif conformes aux missions du service public de l'enseignement supérieur visées à l'article L. 123-3.

« Ces fondations disposent de l'autonomie financière.

« Les règles relatives aux fondations reconnues d'utilité publique, dans les conditions fixées notamment par la loi n° 87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat, s'appliquent aux fondations universitaires sous réserve des dispositions du présent article.

« Les opérations de recettes et de dépenses effectuées au titre de chacune des fondations créées dans les conditions prévues au premier alinéa respectent les actes constitutifs de chacune des fondations et, le cas échéant, les règles applicables aux comptes des fondations.

« Un décret en Conseil d'Etat détermine les règles générales de fonctionnement de ces fondations et, notamment, la composition de leur conseil de gestion, la place au sein de celui-ci du collège des fondateurs, les modalités d'exercice d'un contrôle de l'Etat et les conditions dans lesquelles la dotation peut être affectée à l'activité de la fondation.

« Les règles particulières de fonctionnement de chaque fondation sont fixées dans ses statuts qui sont approuvés par le conseil d'administration de l'établissement.

« Art. L. 719-13. – Les établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel peuvent créer, en vue de la réalisation d'une ou plusieurs œuvres ou activités d'intérêt général conformes aux missions de l'établissement, une personne morale à but non lucratif dénommée fondation partenariale. Ils peuvent créer cette fondation seuls ou avec les personnes morales visées à l'article 19 de la loi n° 87-571 du 23 juillet 1987 précitée.

« Les règles relatives aux fondations d'entreprise, dans les conditions fixées notamment par la loi n° 87-571 du 23 juillet 1987 précitée, s'appliquent aux fondations partenariales sous réserve des dispositions du présent article.

« Outre les ressources visées à l'article 19-8 de la loi n° 87-571 du 23 juillet 1987 précitée, les ressources de ces fondations comprennent les legs, les donations et le mécénat.

« Les établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel disposent de la majorité des sièges au conseil d'administration.

« Les règles particulières de fonctionnement de chaque fondation sont fixées dans ses statuts qui sont approuvés par le conseil d'administration de l'établissement. »

## Article 29

Le code général des impôts est ainsi modifié :

1° Dans le *a* du 1 de l'article 200, après les mots : « sous réserve du 2 *bis* », sont insérés les mots : « , de fondations universitaires ou de fondations partenariales mentionnées respectivement aux articles L. 719-12 et L. 719-13 du code de l'éducation » ;

2° Dans la première phrase du *a* du 1 de l'article 238 *bis*, avant les mots : « d'une fondation d'entreprise », sont insérés les mots : « d'une fondation universitaire, d'une fondation partenariale mentionnées respectivement aux articles L. 719-12 et L. 719-13 du code de l'éducation ou ».

## Article 30

Après le *e* du 1 de l'article 238 *bis* du code général des impôts, il est inséré un *e bis* ainsi rédigé :

« *e bis*. De projets de thèse proposés au mécénat de doctorat par les écoles doctorales dans des conditions fixées par décret ; ».

### Article 31

I. – Le premier alinéa du I de l'article 1716 *bis* du code général des impôts est complété par les mots : « , ou par la remise de blocs de titres de sociétés cotées, de titres d'organismes de placement collectif en valeurs mobilières investis en titres de sociétés cotées ou en obligations négociables, ainsi que d'obligations négociables, afin de les céder à titre gratuit, en tant que dotation destinée à financer un projet de recherche ou d'enseignement dont l'intérêt est reconnu par le ministre chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche, à un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel, un établissement à caractère scientifique et technologique ou à une fondation de recherche reconnue d'utilité publique ou assimilée ».

II. – Après le 1° de l'article 1723 *ter*-00 A du même code, il est inséré un 1° *bis* ainsi rédigé :

« 1° *bis* Les dispositions de l'article 1716 *bis* relatives au paiement des droits par remise de blocs de titres de sociétés cotées, de titres d'organismes de placement collectif en valeurs mobilières investis en titres de sociétés cotées ou en obligations négociables ou d'obligations négociables ; ».

### Article 32

Après l'article L. 719-13 du code de l'éducation, tel qu'il résulte de l'article 28, il est inséré un article L. 719-14 ainsi rédigé :

« *Art. L. 719-14.* – L'Etat peut transférer aux établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel qui en font la demande la pleine propriété des biens mobiliers et immobiliers appartenant à l'Etat qui leur sont affectés ou sont mis à leur disposition. Ce transfert s'effectue à titre gratuit. Il s'accompagne, le cas échéant, d'une convention visant à la mise en sécurité du patrimoine, après expertise contradictoire. Il ne donne lieu ni à un versement de salaires ou honoraires au profit de l'Etat ni à aucune indemnité ou perception de droits ou de taxes au profit de l'Etat. Les biens qui sont utilisés par l'établissement pour l'accomplissement de ses missions de service public peuvent faire l'objet d'un contrat conférant des droits réels à un tiers, sous réserve de l'accord préalable de l'autorité administrative compétente et de clauses permettant d'assurer la continuité du service public. »

### Article 33

La deuxième phrase du premier alinéa de l'article L. 719-4 du code de l'éducation est ainsi rédigée :

« Ils peuvent disposer des ressources provenant notamment de la vente des biens, des legs, donations et fondations, rémunérations de services, droits de propriété intellectuelle, fonds de concours, de la participation des employeurs au financement des premières formations technologiques et professionnelles et de subventions diverses. »

## TITRE IV

### DISPOSITIONS DIVERSES

#### Article 34

L'article L. 711-8 du code de l'éducation est complété par un alinéa ainsi rédigé :

« Le rapport établi chaque année par le recteur, chancelier des universités, sur l'exercice du contrôle de légalité des décisions et délibérations des organes statutaires des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel est rendu public. »

#### Article 35

Le deuxième alinéa de l'article L. 612-1 du code de l'éducation est ainsi rédigé :

« Au cours de chaque cycle sont délivrés des diplômes nationaux ou des diplômes d'établissement sanctionnant les connaissances, les compétences ou les éléments de qualification professionnelle acquis. Les grades de licence, de master et de doctorat sont conférés respectivement dans le cadre du premier, du deuxième et du troisième cycle. »

#### Article 36

Le chapitre III du titre III du livre II du code de l'éducation est ainsi rédigé :

##### « CHAPITRE III

##### « La Conférence des chefs d'établissements de l'enseignement supérieur

« *Art. L. 233-1.* – I. – La Conférence des chefs d'établissements de l'enseignement supérieur est composée des responsables des écoles françaises à l'étranger, des directeurs des instituts et des écoles extérieurs aux universités ainsi que des membres de deux conférences constituées respectivement :

- « – des présidents d'université, des responsables des grands établissements et des directeurs d'écoles normales supérieures ;
  - « – des responsables d'établissements d'enseignement supérieur, d'instituts ou écoles internes à ces établissements habilités à délivrer le diplôme d'ingénieur et des directeurs des écoles d'ingénieurs, autres que celles relevant du ministre chargé de l'enseignement supérieur, ayant, le cas échéant, reçu l'approbation de leur autorité de tutelle.
- « Ces deux conférences se réunissent séparément pour examiner les questions qui les concernent.
- « Chacune de ces deux conférences peut se constituer en une association régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 relative au contrat d'association.

« II. – La Conférence des chefs d'établissements de l'enseignement supérieur, en formation plénière, élit en son sein un président et un bureau pour une durée de deux ans. Elle étudie toutes les questions intéressant les établissements qu'elle représente. Elle peut formuler des vœux à l'intention du ministre chargé de l'enseignement supérieur. Celui-ci lui soumet les problèmes pour lesquels il requiert son avis motivé.

« *Art. L. 233-2.* – Les associations mentionnées au dernier alinéa du I de l'article L. 233-1 ont vocation à représenter auprès de l'Etat, de l'Union européenne et des autres instances internationales compétentes en matière d'enseignement supérieur et de recherche les intérêts communs des établissements qu'elles regroupent. Elles bénéficient, sous réserve de leur agrément par le ministre chargé de l'enseignement supérieur, du régime des associations reconnues d'utilité publique.

« A cette fin, elles peuvent percevoir, outre les cotisations annuelles versées par les établissements qu'elles représentent, des subventions de l'Etat et des autres collectivités publiques, ainsi que toute autre ressource conforme à leur statut. Elles sont soumises au contrôle de la Cour des comptes.

« Ces associations peuvent bénéficier du concours d'agents publics titulaires ou contractuels mis à leur disposition par l'administration ou l'établissement public dont ils dépendent ou de fonctionnaires placés en position de détachement. »

#### **Article 37**

La première phrase du deuxième alinéa de l'article L. 232-1 du code de l'éducation est ainsi rédigée :

« Les établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel sont représentés par les deux conférences composant la Conférence des chefs d'établissements de l'enseignement supérieur, qui désignent leurs représentants, et par des représentants élus des personnels et des étudiants, élus au scrutin secret par collèges distincts. »

#### **Article 38**

Le c du 1 des articles 200 et 238 *bis* du code général des impôts est ainsi rédigé :

« c) Des établissements d'enseignement supérieur ou d'enseignement artistique publics ou privés, d'intérêt général, à but non lucratif ; ».

#### **Article 39**

A compter de l'année universitaire 2008-2009, les épreuves classantes nationales du troisième cycle des études médicales comportent une épreuve de lecture critique d'un ou plusieurs articles scientifiques.

#### **Article 40**

Le titre III du livre II de la première partie du code de l'éducation est complété par un chapitre X ainsi rédigé :

##### *« CHAPITRE X*

##### *« Le médiateur de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur*

« *Art. L. 23-10-1.* – Un médiateur de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur, des médiateurs académiques et leurs correspondants reçoivent les réclamations concernant le fonctionnement du service public de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur dans ses relations avec les usagers et ses agents. »

#### **Article 41**

Le premier alinéa de l'article L. 353-21 du code de la construction et de l'habitation est ainsi modifié :

1<sup>o</sup> Après le mot : « mixte », sont insérés les mots : « et les centres régionaux des œuvres universitaires et scolaires » ;

2<sup>o</sup> Le mot : « elles » est remplacé par le mot : « ils ».

## TITRE V

## DISPOSITIONS RELATIVES À L'OUTRE-MER

## Article 42

I. – Les articles 22, 23 et 37 s'appliquent à Mayotte.

Les articles 1<sup>er</sup>, 20, 22, 23, 27, 33 à 35, 37 et 47 ainsi que l'article 36, à l'exclusion de ses trois derniers alinéas, s'appliquent en Polynésie française et en Nouvelle-Calédonie.

II. – Le code de l'éducation est ainsi modifié :

1<sup>o</sup> Dans les articles L. 263-1 et L. 264-1, après la référence : « L. 233-1 », est insérée la référence : « , L. 233-2 » ;

2<sup>o</sup> Avant le premier alinéa de l'article L. 772-1, il est inséré un alinéa ainsi rédigé :

« L'article L. 719-14 est applicable à Mayotte. » ;

3<sup>o</sup> Les articles L. 973-1 et L. 974-1 sont ainsi modifiés :

a) Sont ajoutés le mot et la référence : « et L. 953-7 » ;

b) Après la référence : « L. 952-1 » sont insérées les références : « , L. 952-2 à L. 952-6, L. 952-7 » ;

c) Après la référence : « L. 952-20 », est insérée la référence : « , L. 952-24 ».

III. – Dans les conditions prévues à l'article 38 de la Constitution, le Gouvernement est autorisé à prendre par ordonnances, dans un délai d'un an à compter de l'entrée en vigueur de la présente loi, les mesures législatives nécessaires à l'extension et à l'adaptation à la Nouvelle-Calédonie et à la Polynésie française des dispositions de la présente loi.

Dans les conditions prévues à l'article 38 de la Constitution, le Gouvernement est autorisé à modifier par ordonnance le code de l'éducation, dans un délai d'un an à compter de l'entrée en vigueur de la présente loi, pour apporter les adaptations nécessaires à l'application des dispositions de ce code relatives à l'enseignement supérieur dans les îles Wallis et Futuna.

Les projets de loi de ratification sont déposés devant le Parlement au plus tard six mois à compter de la publication des ordonnances.

IV. – Dans les conditions prévues à l'article 38 de la Constitution, le Gouvernement est autorisé à prendre par ordonnances, dans un délai de six mois à compter de la publication de la présente loi, des mesures portant adaptation des titres II et III aux caractéristiques et contraintes particulières des régions et départements d'outre-mer, en particulier pour leur application aux universités implantées dans plusieurs régions et départements d'outre-mer. Le projet de loi de ratification est déposé au plus tard six mois à compter de la publication des ordonnances.

L'application des titres II et III de la présente loi aux universités implantées dans plusieurs départements ou régions d'outre-mer est repoussée de six mois.

## TITRE VI

## DISPOSITIONS TRANSITOIRES ET FINALES

## Article 43

I. – Le conseil d'administration de l'université en exercice à la date de publication de la présente loi détermine, par délibération statutaire, la composition du nouveau conseil d'administration conformément aux dispositions de l'article 7.

En l'absence de délibération statutaire adoptée dans un délai de six mois à compter de la publication de la présente loi, le premier conseil d'administration élu conformément aux dispositions de la présente loi comprend vingt membres.

II. – Un nouveau conseil d'administration est désigné conformément aux dispositions de la présente loi au plus tard dans un délai d'un an à compter de sa publication.

Les membres des conseils d'administration en place à la date de publication de la présente loi dont le mandat expire avant la date fixée pour l'élection des membres élus du premier conseil constitué conformément aux dispositions du premier alinéa siègent valablement jusqu'à cette date.

III. – Les conseils scientifiques et les conseils des études et de la vie universitaire en exercice à la date de publication de la présente loi siègent valablement jusqu'à la première élection du conseil d'administration suivant l'entrée en vigueur de la présente loi. Le 1<sup>o</sup> de l'article 8 s'applique au premier renouvellement du conseil scientifique.

IV. – Les présidents en fonction au 1<sup>er</sup> septembre 2007 dont le mandat expire avant la date fixée pour l'élection des membres du premier conseil d'administration élu conformément à la présente loi sont maintenus en fonction jusqu'à cette date dans la limite du délai d'un an prévu au II.

Lorsque la durée de leur mandat restant à courir est supérieure à six mois, les présidents en exercice à la date de l'élection des membres du nouveau conseil d'administration restent en fonction jusqu'au terme de leur mandat. Ils proposent à l'approbation des membres élus du nouveau conseil d'administration la liste des personnalités extérieures nommées conformément au II de l'article L. 712-3 du code de l'éducation. Le nouveau conseil d'administration délibère sur le maintien en exercice desdits présidents. Au terme de leur mandat, de nouveaux présidents sont élus conformément à la présente loi, dont le mandat prend fin avec celui des membres non étudiants du conseil d'administration en fonction à la date de leur élection.

Le mandat des présidents en fonction à la date de l'élection du nouveau conseil d'administration peut être renouvelé une fois.

#### **Article 44**

Par dérogation au II de l'article 43, la désignation du nouveau conseil d'administration, conformément aux dispositions de la présente loi, est repoussée de six mois dans les universités ayant décidé, avant la publication de la présente loi, de se regrouper dans une université unique au plus tard le 1<sup>er</sup> janvier 2009.

#### **Article 45**

Les articles 5, 6, 9 à l'exception de son dernier alinéa, la dernière phrase du troisième alinéa de l'article 11, les articles 12, 14, 15, 18, 19 et 25, ainsi que le IV de l'article L. 712-3 du code de l'éducation et le 2<sup>o</sup> de l'article 8 de la présente loi s'appliquent à compter de l'installation du nouveau conseil d'administration.

#### **Article 46**

Les commissions de spécialistes en exercice à la date de publication de la présente loi sont maintenues en fonction dans un délai d'un an à compter de la publication de la présente loi.

Au terme de ce délai, les compétences précédemment exercées par les commissions susmentionnées sont exercées, sous réserve des dérogations qui peuvent être prévues par décret en Conseil d'Etat et à l'exception des compétences dévolues aux comités de sélection institués par la présente loi, par le conseil scientifique en formation restreinte aux enseignants-chercheurs.

#### **Article 47**

Le I de l'article 20 s'applique pour la rentrée 2008-2009.

#### **Article 48**

Les comités techniques paritaires existant à la date d'entrée en vigueur de la présente loi exercent l'ensemble des compétences prévues à l'article L. 951-1-1 du code de l'éducation. Les textes qui les ont institués ne peuvent être modifiés que conformément à la procédure prévue au même article.

#### **Article 49**

Le chapitre I<sup>er</sup> du titre III de la présente loi s'applique de plein droit à toutes les universités au plus tard dans un délai de cinq ans à compter de sa publication.

#### **Article 50**

Après l'article L. 711-8 du code de l'éducation, il est inséré un article L. 711-9 ainsi rédigé :

« Art. L. 711-9. – I. – Les établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel autres que les universités peuvent demander à bénéficier, dans les conditions fixées par l'article L. 712-8, des responsabilités et des compétences élargies en matière budgétaire et de gestion des ressources humaines mentionnées aux articles L. 712-9, L. 712-10 et L. 954-1 à L. 954-3.

« II. – Un décret en Conseil d'Etat précise les conditions dans lesquelles les établissements publics administratifs dont les missions comportent l'enseignement supérieur et la recherche peuvent demander à bénéficier, dans les conditions fixées par l'article L. 712-8, des responsabilités et des compétences élargies mentionnées au I du présent article. Ce décret précise également les conditions dans lesquelles ces établissements sont habilités à créer une fondation partenariale, dans les conditions définies à l'article L. 719-13, et à bénéficier du transfert des biens mobiliers et immobiliers appartenant à l'Etat qui leur sont affectés ou sont mis à leur disposition, dans les conditions fixées à l'article L. 719-14. »

#### **Article 51**

Un décret institue un comité de suivi chargé d'évaluer l'application de la présente loi. Ce comité comprend notamment deux députés et deux sénateurs, dont respectivement un titulaire et un suppléant, désignés par leurs assemblées respectives. Il transmet chaque année au Parlement un rapport sur ses travaux.

La présente loi sera exécutée comme loi de l'Etat.

Fait à Paris, le 10 août 2007.

NICOLAS SARKOZY

Par le Président de la République :

*Le Premier ministre,*  
FRANÇOIS FILLON

*La ministre de l'enseignement supérieur  
et de la recherche,*  
VALÉRIE PÉCRESSE

---

(1) *Travaux préparatoires* : loi n° 2007-1199.

*Sénat :*

Projet de loi n° 367 (2006-2007) ;

Rapport de M. Jean-Léonce Dupont, au nom de la commission des affaires culturelles, n° 372 (2006-2007) ;

Avis de M. Philippe Adnot, au nom de la commission des finances, n° 373 (2006-2007) ;

Discussion les 11 et 12 juillet 2007 et adoption, après déclaration d'urgence, le 12 juillet 2007.

*Assemblée nationale :*

Projet de loi, adopté par le Sénat, n° 71 ;

Rapport de M. Benoist Apparu, au nom de la commission des affaires culturelles, n° 80 ;

Discussion du 23 au 25 juillet 2007 et adoption le 25 juillet 2007.

*Sénat :*

Projet de loi, modifié par l'Assemblée nationale, n° 421 (2006-2007) ;

Rapport de M. Jean-Léonce Dupont, au nom de la commission mixte paritaire, n° 426 (2006-2007) ;

Discussion et adoption le 1<sup>er</sup> août 2007.

*Assemblée nationale :*

Rapport de M. Benoist Apparu, au nom de la commission mixte paritaire, n° 113 ;

Discussion et adoption le 1<sup>er</sup> août 2007.



Agence de Mutualisation des Universités et Etablissements

*Auto-évaluation et autonomie  
des établissements  
d'enseignement supérieur*

*vendredi 3 décembre 2004*

*- compte-rendu -*

S  
é  
m  
i  
n  
i  
s  
t  
è  
r  
e  
L  
i  
b  
r  
a  
i  
r  
e



## TABLE DES MATIERES

### **Ouverture ..... 4**

Jean-Marc MONTEIL

*Directeur de l'enseignement supérieur Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche*

Elisabeth GIACOBINO

*Directrice de la recherche, Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche*

Michel KAPLAN

*Vice-président de la CPU*

### **Auto-évaluations et pratique des opérateurs externes en France ..... 8**

Josette SOULAS

*Inspectrice générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche*

- I. Présentation de l'IGAENR ..... 8
- II. La démarche d'évaluation et le livre de références ..... 8
- III. La caractérisation ..... 9
- IV. Les trois étapes de l'évaluation ..... 9

Michel LEVASSEUR

*Vice-président du Comité national d'évaluation*

- I. Le contexte international ..... 10
- II. La re-fondation de l'approche du CNE ..... 10

### **Débat avec la salle ..... 12**

### **Programme d'accompagnement des établissements sur l'aide au pilotage ... 15**

Sibylle ROCHAS

*Chargée de mission aide au pilotage, AMUE*

- I. Les objectifs ..... 15
- II. Un programme d'actions pilotage développé depuis 2000 ..... 15

### **Débat avec la salle ..... 18**

### **Témoignages d'établissements ..... 19**

### **Du livre des références à l'auto-évaluation : récit d'un itinéraire ..... 19**

Jean-Louis COUJARD

*Vice-président du conseil d'administration, Institut National Polytechnique de Lorraine (INPL)*

- I. Le contexte INPL ..... 19

Sabine GOULIN

*Chargée de mission évaluation et pilotage Institut National Polytechnique de Lorraine (INPL)*

- II. Déroulement de l'auto-évaluation ..... 20



Jean-Louis COUJARD  
*Vice-président du conseil d'administration INPL*

III. Quelques réflexions.....	21
-------------------------------	----

<b>Débat avec la salle .....</b>	<b>22</b>
----------------------------------	-----------

<b>Mise en place d'un dispositif d'auto-évaluation à partir du livre des références .....</b>	<b>23</b>
---	-----------

Armande LE PELLEC

*Vice-présidente chargée du budget, des finances, des moyens et des partenariats,  
Université Paris 10 Nanterre*

I. Paris X et l'auto-évaluation.....	23
II. Méthodologie et dispositif.....	23
III. Réflexions sur le livre des références et le rapport d'auto-évaluation .....	24

<b>Débat avec la salle .....</b>	<b>26</b>
----------------------------------	-----------

<b>Le pilotage à l'université Picardie Jules Verne, site pilote entrepôt des données .....</b>	<b>28</b>
--	-----------

Michel DAUMIN

*Secrétaire général, Université Picardie Jules Verne*

I. La démarche pilotage .....	28
II. L'entrepôt de données.....	29
III. Feuille de route 2004-2005 .....	30

<b>Débat avec la salle .....</b>	<b>31</b>
----------------------------------	-----------

<b>Synthèse de la journée .....</b>	<b>32</b>
-------------------------------------	-----------

Domitien DEBOUZIE

*Président de l'université Claude Bernard, Lyon 1*



## Ouverture

**Jean-Marc MONTEIL**

*Directeur de l'enseignement supérieur*

*Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche*

L'objet de ce séminaire - l'évaluation conçue comme un élément de pilotage - est d'une extrême importance.

Je souhaite indiquer deux ou trois principes organisateurs susceptibles de faciliter le travail entre les opérateurs publics et l'Etat. Nous avons souhaité que les établissements d'enseignement supérieur se dotent de dispositifs d'évaluation interne. Les objectifs qui nous animent sont un souci de simplification et d'efficacité. Cette simplification découle de l'impossibilité de mettre en place une politique en l'absence d'instruments permettant de mesurer les effets des actions décidées dans le cadre d'une stratégie d'établissement. La stratégie d'établissement découle elle-même de la stratégie de la nation en matière de recherche et d'enseignement.

La LOLF dote l'Etat d'une plus grande lisibilité budgétaire à travers la définition d'indicateurs, d'objectifs et d'obligations de résultats. Ces aspects s'appliquent aux établissements d'enseignement public, et également à l'Etat. La culture du résultat n'est pas choquante pour un scientifique. La représentation nationale a voté la LOLF à l'unanimité. Nous devons rendre des comptes. Ce dispositif doit être décliné sur les opérateurs publics. L'opération n'est pas simple, car il existe 200 opérateurs dont les degrés d'autonomie ne sont pas négligeables.

Il faut s'interroger sur la question de la culture du résultat dans un cadre public de pilotage par l'Etat. Cela signifie qu'il faudra partager de nombreuses données avec les opérateurs publics. Ces données, ces indicateurs sont susceptibles de rendre compte de la réussite des objectifs poursuivis par l'Etat et de la réussite des établissements à les décliner. L'évaluation externe ne peut répondre seule à cette exigence. Il faut s'appuyer sur les résultats que l'établissement est en mesure de chiffrer à partir de ses propres dispositifs d'évaluation. Le dispositif d'évaluation interne constitue la seule façon de pouvoir définir clairement des objectifs.

L'évaluation interne permet une requalification de la politique menée par un établissement. Cette requalification peut obtenir l'assentiment de l'Etat dans le cadre de suppressions ou de propositions d'activités. Si nous ne disposons pas d'évaluation interne, nous ne serons pas en mesure de disposer d'un instrument de pilotage en matière de recherche, de formation ou de gestion des ressources humaines. Nous ne serons pas en mesure de gérer dans une perspective annuelle, nous serons donc contraints de piloter à l'aveugle. Des établissements ne seront alors plus en mesure de recruter ou d'effectuer des requalifications. Il est donc nécessaire de mener une réflexion approfondie sur l'évaluation et de se doter d'une évaluation interne. L'évaluation interne est par ailleurs un outil d'autonomie, l'autonomie étant définie comme la forme la plus poussée de la responsabilité.

La mise en place de l'auto-évaluation vaut pour les opérateurs et pour l'Etat. Derrière la LOLF, les bras armés de la politique de l'Etat sont amenés à construire leurs propres dispositifs d'évaluation interne. Nous aurons ainsi une culture partagée d'évaluation du résultat.

Chaque établissement doit se doter du dispositif d'évaluation interne qui lui paraît pertinent. Il n'est pas question de dicter les dispositifs d'évaluation aux établissements, dans la mesure où chaque établissement connaît ses spécificités.



Dernier point, il est urgent que tous les acteurs qui disposent d'une responsabilité évaluative soient connus par ce qu'ils ont fait. Je soutiens la publication au Journal Officiel des CV des personnes en charge de l'évaluation. Ces responsabilités évaluatives doivent s'exercer dans la confiance et la transparence. Et il serait paradoxal que les évaluateurs ne soient pas eux-mêmes évaluables. Cette démarche est éthiquement nécessaire.

## **Elisabeth GIACOBINO**

*Directrice de la recherche,  
Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche*

Je suis heureuse de participer à cette rencontre, car elle se situe à un moment important pour la recherche universitaire dans notre pays. Le système de recherche a connu de nombreuses évolutions favorables au cours de ces vingt dernières années avec le doublement des enseignants chercheurs, le développement des relations entre les universités et les organismes de recherche, l'émergence d'une politique d'établissement et l'amélioration de l'évaluation.

La recherche dans les universités s'est renforcée dans tous les domaines scientifiques. La Loi d'orientation et de programmation de la recherche, en cours d'élaboration, devrait permettre d'amplifier cette évolution. L'extension de l'évaluation à toutes les activités d'enseignement supérieur et de recherche est une des conditions de réussite de cette ambition. Dans un contexte de concurrence accrue, les universités doivent s'engager vers une meilleure évaluation des structures, des personnes et des projets.

La première condition d'efficacité du projet de pilotage de recherche réside dans le lien étroit entre les résultats de l'évaluation scientifique et l'attribution des moyens. Ce lien permet de concentrer les moyens publics sur les équipes les plus performantes. Cet élément est indispensable à la compétitivité de nos équipes de recherche.

Dans la plupart des pays développés, les moyens sont affectés à partir de l'évaluation de la qualité de la production et du projet scientifique. Les dispositifs d'évaluation sont toujours susceptibles de connaître des améliorations. Cependant, ces dispositifs d'évaluation représentent un outil objectif et fiable pour effectuer un diagnostic des forces et des faiblesses des établissements. Lors des Etats généraux de la recherche, de nombreuses propositions ont été émises. Aucun arbitrage n'a encore été décidé, mais la loi sur la recherche devrait apporter des principes opérationnels nécessaires à la mise en place de cette évaluation.

Avec le ralentissement de la croissance des effectifs des étudiants et les départs en retraite des enseignants chercheurs, de nombreuses universités retrouvent des marges de manœuvre. L'évaluation sera un élément indispensable à l'utilisation optimale de ces marges de manœuvre. Les recrutements d'enseignants chercheurs devront satisfaire les besoins d'enseignement et conforter les meilleures équipes de recherche.

La culture de l'évaluation doit être présente à tous les niveaux du système. L'optimisation de l'évaluation doit s'accompagner d'une évaluation au niveau des opérateurs. La qualité de la recherche d'un établissement dépend de sa bonne gouvernance et de sa capacité à mettre en œuvre une politique scientifique. Un établissement doit donc effectuer des choix sur les secteurs qu'il doit développer et ceux qu'il ne doit pas renforcer. La décroissance de certains domaines constitue un élément plus épineux que le renforcement des domaines émergents.

La direction de la recherche inscrit son action dans le cadre tracé par la conférence des ministres européens en charge de l'enseignement supérieur à Berlin. Par ailleurs, la direction de la recherche soutient les actions susceptibles de renforcer la bonne gouvernance au sein des universités, en particulier l'utilisation d'un mécanisme d'accréditation des dispositifs mis en place par les établissements eux-mêmes.

En attendant la mise en œuvre de la loi, il faut utiliser les outils existants, en particulier ceux mis en place par le CNE et l'IGAENR et les comités d'audit stratégique. Au cours de la procédure contractuelle, certaines universités ont déjà commencé à se doter de moyens d'évaluation, de visiting committee.

En tenant compte de la grande variété des profils de recherche des universités, il faut davantage individualiser les contrats en concentrant les moyens sur les meilleures équipes de recherche. Nous souhaitons donner aux universités des marges d'initiative plus importantes. J'ai donc proposé à des établissements volontaires (vagues C et D) une expérimentation en leur fournissant des moyens pour développer une conduite stratégique scientifique, en particulier dans le cadre d'une politique de site renouvelée. La tutelle oeuvre, dans le cadre de la politique contractuelle avec les établissements, au renforcement des leurs capacités de gouvernance. Le Comité national d'évaluation joue un rôle important dans ce dispositif. En s'accordant avec l'IGAENR pour élaborer le guide d'autodiagnostic, le CNE a mis en œuvre les recommandations de la conférence de Berlin, en offrant aux présidents d'universités un outil efficace d'évaluation interne.

Les résultats de l'évaluation scientifique, effectuée tous les quatre ans, donne une connaissance des forces et des faiblesses scientifiques des établissements. La direction de la recherche estime que ce travail est essentiel, afin que les universités avancent plus rapidement sur le chemin de l'autonomie. La direction de la recherche souhaite que l'adoption de la future loi permette un renforcement de ce dispositif.

## **Michel KAPLAN**

*Vice-président de la CPU*

Je souhaite vous remercier pour ces propos prospectifs.

L'évaluation est un élément décisif dans la connaissance d'un établissement. Cette connaissance sera d'autant plus approfondie qu'elle connaîtra une part importante d'auto-évaluation. Un philosophe grec de l'Antiquité ne disait-il pas : « *connais-toi toi-même* » ?

Ce précepte socratique d'auto-évaluation est une condition nécessaire de l'autonomie et de la responsabilité : un établissement doit connaître l'état de ses forces et faiblesses. Cette connaissance ne vise pas d'abord à éliminer les secteurs faibles, car certains d'entre eux sont néanmoins nécessaires et la mise à l'écart ne constitue pas toujours la bonne solution. Une auto-évaluation bien conduite permettra de tenter une amélioration. Un bon enseignement supérieur ne peut en effet s'appuyer que sur une recherche de qualité dans chaque secteur.

L'autonomie ne consiste pas pour un établissement à demeurer isolé dans sa tour d'ivoire. L'autonomie s'accompagne d'une capacité à dialoguer, à négocier avec les différents partenaires et interlocuteurs : ministères, interlocuteurs publics locaux et interlocuteurs privés. De plus, nous nous dirigeons vers une perspective d'une plus grande collaboration entre les établissements d'enseignement et de recherche. La mise en place de ces pôles de coopération nécessite également une plus grande connaissance des forces et des faiblesses des établissements.



L'auto-évaluation sera d'autant plus nécessaire dans le cadre de la LOLF, la loi organique relative aux lois de finances. La LOLF peut apporter davantage d'autonomie pour les établissements. Mais cette autonomie nécessite une meilleure connaissance de soi, à travers la mise en place d'indicateurs.

L'évaluation est nécessaire pour obtenir une vision prospective de l'avenir d'un établissement. L'évaluation externe peut contribuer à fournir une meilleure connaissance d'un établissement, mais l'auto-évaluation demeure le meilleur, et en tout cas le premier outil de connaissance de soi-même.

L'université que je présidais (Paris 1) a été la première à expérimenter le livre des références. Cela a été une expérience passionnante et j'évalue positivement mes évaluateurs ! Cet ouvrage est porteur d'une méthode de qualité reposant sur une démarche scientifique : il ne s'agit pas seulement de trouver des indicateurs, mais aussi de prouver leur pertinence par des raisonnements scientifiques, de n'apporter que des réponses dont on puisse étayer la pertinence. Une équipe de direction formée en partie d'enseignants chercheurs ne peut qu'être sensible à une telle démarche. On nous serine souvent que les présidents doivent être de bons gestionnaires. Certes ils doivent l'être, mais avant tout une bonne équipe de direction est une équipe capable de mettre en place une bonne animation scientifique. Le livre de références encourage cela.

L'auto-évaluation ne prend de l'intérêt que confrontée aux évaluations externes. Ces évaluations externes sont nombreuses, mais elles ne sont pas toujours cohérentes. Notre système est beaucoup trop évalué. De plus, les établissements ressentent un manque de cohérence entre les différentes démarches d'évaluation institutionnelle (CNE, Inspection générale...). Une simplification, peut-être une unification des démarches constituerait une bonne nouvelle.

Le problème de l'évaluation de la recherche est crucial en France. La situation actuelle est intolérable, car il n'existe pas de système unique d'évaluation des équipes de recherche. Nous avons tous été confrontés à ce problème. Les différents organes d'évaluation évaluent parfois la même équipe de façon contradictoire, avec des conséquences floues sur les dotations budgétaires. La multiplicité et les contradictions de certaines évaluations est gênante, ce qui renforce la nécessité de mettre en place une instance unique et indépendante d'évaluation.

Demain, ces problèmes d'évaluation vont se poser au niveau européen. La question de l'accréditation ne touchera pas que les formations et les équipes de recherche, elle touchera aussi l'ensemble de la démarche qualité des établissements. Une accréditation globale verra le jour. Les établissements devront présenter des accréditations au niveau européen. L'accréditation sera initiée par une évaluation externe, elle-même initiée par une auto-évaluation. Une auto-évaluation serrée permettra à l'établissement de monter son dossier.

Cela pose la question de la structure interne des établissements et des instruments nécessaires à l'auto-évaluation. Il n'existe pas de pilotage sans outils, sans système global d'information adéquat et sans indicateurs. Si le système d'information n'est pas efficace, la tâche est très compliquée. Il faut s'interroger sur les instruments, sur le pilotage et sur la qualité des personnels nécessaires à la pratique de l'auto-évaluation, dont disposent les établissements. Les personnels d'appuis de très haut niveau manquent parfois à la gestion d'un pilotage efficace. Ces freins externes doivent être surmontés.

Nous sommes aujourd'hui réunis sur un point essentiel pour devenir autonomes : l'auto-évaluation ; un établissement doit bien se connaître et pour ce faire, il doit bien s'auto-évaluer.

# Auto-évaluations et pratique des opérateurs externes en France

**Josette SOULAS**

*Inspectrice générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche*

Le CNE et l'IGAENR sont des opérateurs qui interviennent dans le champ de l'enseignement supérieur. Nous allons vous présenter successivement la manière dont nous abordons la question de l'évaluation, après avoir élaboré ensemble le livre des références pour l'assurance qualité.

## **I. Présentation de l'IGAENR**

L'IGAENR est un corps de contrôle rattaché au ministre. Notre statut révisé en 1999 nous assigne cinq missions : l'évaluation, le contrôle, le conseil, les études et la formation. Nos champs de compétence portent sur tout le système éducatif. Nos interventions sont de trois types :

1. le suivi permanent des établissements ou des services entrant dans le champ du système éducatif ;
2. des thèmes à instruire, sur lesquels nous devons remettre un rapport. Ces thèmes sont choisis par le ministre. Cette année, deux thèmes ont été retenus « *Licence, master, doctorat : la mise en place dans les universités* » et « *L'accueil des étudiants étrangers* » ;
3. des missions ponctuelles, qui peuvent être conjointes avec d'autres corps d'inspection.

Nous sommes une centaine d'inspecteurs généraux. Notre saisine est effectuée par le ministre. Nos rapports sont remis au ministre qui décide de leur publication éventuelle. La plupart des rapports spécifiques sont publiés, et le rapport annuel l'est systématiquement.

Dans le domaine de l'ouverture à l'international, des progrès doivent être effectués. Des inspecteurs généraux ont engagé des rapports comparatifs. Nous venons de rédiger un rapport sur les statuts des chercheurs dans différents pays européens. Ces travaux se sont appuyés sur des missions à l'étranger. L'IGAENR est par ailleurs membre associé de l'ENQA, en concertation avec le CNE.

## **II. La démarche d'évaluation et le livre de références**

Nous partageons avec le CNE le même souci à l'égard des établissements. A cet égard, le nombre des évaluations opérées ne semble pas aussi important que ne l'indiquent les chiffres fournis par nos interlocuteurs universitaires. Néanmoins, nous estimons qu'il est nécessaire de coordonner certaines interventions. Nous avons donc coordonné nos calendriers d'intervention avec ceux du CNE.

Avec l'appui de la conférence des présidents d'université, nous avons ensuite engagé une réflexion sur les méthodes. Cela nous a conduit à l'élaboration d'un ouvrage sur l'auto-évaluation. Le livre des références n'est pas définitif, il a vocation à évoluer avec les universités, la CPU et le CNE.

Le ministre a déclaré récemment que l'auto-évaluation devenait un processus obligatoire. Cette démarche est renforcée par la mise en œuvre de la LOLF.



La nouvelle démarche d'évaluation comporte trois étapes :

1. La présentation de la méthode à l'établissement évalué ;
2. En parallèle, l'établissement poursuit son auto-évaluation et l'équipe de l'IGAENR prépare la **caractérisation** de l'établissement ;
3. L'évaluation est effectuée sur place.

### **III. La caractérisation**

La caractérisation est un concept développé par le CNER. Celui-ci ne souhaitait pas utiliser de grille toute faite pour évaluer les établissements de recherche. Nous disposons déjà de références dans l'évaluation : celle de la DEP qui classe les universités en cinq grandes familles. La grille du livre des références comporte dix référentiels et fournit une grille de lecture générale applicable à l'ensemble des universités. La caractérisation consiste à prendre en compte les éléments spécifiques à chaque établissement évalué.

Les fiches de caractérisation reprennent les dix thèmes de l'ouvrage des références. Ces fiches présentent l'établissement dans son contexte et son actualité. Elles précisent les interlocuteurs, les données permettant d'obtenir cette caractérisation et les indicateurs pertinents, susceptibles de faire sens pour l'établissement.

Pour cela, Les interlocuteurs que nous interrogeons sont : l'Etat au niveau central : la DES, la DT, la DRIC, le siège des organismes ; au niveau régional : les recteurs, le SGAR, les organismes en région, les directions du CROUS ; les collectivités locales ; les universités partenaires et les instances inter-universitaires.

L'ensemble de la démarche est présentée à l'équipe de direction.

### **IV. Les trois étapes de l'évaluation**

A l'issue de la seconde étape, nous confronterons les deux rapports élaborés par l'IGAENR et l'université. Nous pourrions ainsi confronter la vision que l'université a d'elle-même et la vision externe. Le cahier des charges est le produit de la confrontation entre les rapports d'auto-évaluation et de caractérisation.

Le rapport établi en fin d'évaluation sur place est soumis à la procédure contradictoire. Nous envoyons en effet le projet de rapport au président d'université, afin de prendre en compte d'éventuelles remarques, avant de le remettre au ministre.

L'IGAENR analyse les circuits et les relations au sein du système que constitue l'établissement. L'IGAENR étudie par ailleurs les modalités d'utilisation des leviers du pilotage au service des missions. En dernier ressort, nous souhaitons évaluer si l'établissement fait ce qu'il dit.

En conclusion, je dirai que le titre du séminaire est particulièrement pertinent. L'autonomie d'un établissement n'est pas qu'une question de responsabilité. L'autonomie est définie par l'IGAENR comme un ensemble de capacités à mettre en œuvre :

1. capacité à collecter des données fiables pour se connaître,
2. capacité à opérer des choix,
3. capacité à les mettre en œuvre,
4. capacité à évaluer ces choix et en tirer des enseignements.



**Michel LEVASSEUR**

*Vice-président du Comité national d'évaluation*

Le CNE est une autorité indépendante, créée par la loi de 1984 et dont la mission est l'évaluation institutionnelle des universités, des IUFM ou d'autres établissements. Le CNE est composé de 27 membres dont trois sont étrangers. Par ailleurs, le CNE fait appel à 100 à 150 experts externes par an. Il comprend une équipe de quinze chargés de mission, entourée de dix collaborateurs, dirigée par un délégué général et son adjointe.

Le CNE a fait évoluer ses méthodes et ses pratiques, car il souhaite répondre aux nouvelles exigences au niveau européen et au niveau mondial.

## **I. Le contexte international**

Le réseau ENQA a été créé en 2000 sur la base d'une recommandation du Conseil de l'Union européenne. Il s'est transformé en novembre 2004 en association ouverte aux agences des pays signataires de la déclaration de Bologne.

Le communiqué de Berlin assigne deux mandats précis à l'ENQA :

1. présenter des propositions pour le développement d'un ensemble de standards, procédures et guides de procédures partagés ;
2. présenter des propositions pour la mise en place de procédures externes d'assurance de la qualité pour les agences d'évaluation et d'accréditation.

Les références utilisées par le CNE dans ses évaluations institutionnelles sont compatibles avec l'approche européenne. Ces références constituent une déclinaison adaptée aux spécificités des établissements d'enseignement supérieur français.

L'assurance de la qualité des agences d'évaluation sera évaluée. Les évaluateurs doivent être en mesure de rendre des comptes sur leurs objectifs, leurs méthodes et leurs procédures. Par exemple, si un établissement est évalué par l'agence moldave d'évaluation, il faut être en mesure de connaître la qualité et le sérieux de cet établissement évaluateur moldave.

Le CNE a proposé une évaluation cyclique des agences, tous les cinq ans, pour vérifier si les agences garantissent bien la transparence, l'indépendance et le sérieux de leurs évaluations. Par ailleurs, la question de l'agence en charge de l'évaluation des agences est posée. Compte tenu de l'hétérogénéité des cultures au sein de l'espace européen, le CNE ne soutient pas la création d'une grande agence unique d'évaluation. Le CNE soutient la création d'un comité co-piloté, dont le rôle serait de choisir les experts externes dans la procédure d'évaluation cyclique des agences. Par ailleurs, nous soutenons la création d'un registre des agences d'évaluation européennes.

## **II. La re-fondation de l'approche du CNE**

L'évaluation des universités par le CNE s'inscrit dans une double perspective. Au niveau national, l'évaluation est conçue comme la contrepartie de l'autonomie des établissements. Au niveau européen, l'évaluation est conçue comme le support d'une construction de l'espace européen fondée sur la reconnaissance mutuelle des établissements dans les domaines de la formation et de la recherche.

Dans la re-fondation de l'approche du CNE, l'évaluation est conçue comme le moyen pour un établissement d'attester de la qualité de ses prestations et de ses choix stratégiques. L'évaluation



est un levier pour améliorer cette qualité. Elle n'est pas conçue comme une sanction. Enfin, l'évaluation est une nécessité pour tous les établissements, même pour les établissements connus pour leur excellence. Dans le jeu de la compétition européenne, refuser d'être évalué équivaldrait à émettre des doutes sur sa propre excellence.

Le rapport d'évaluation interne produit au terme de l'exercice est un document essentiel pour le CNE. Partout dans le monde, l'auto-évaluation devient une partie centrale de l'évaluation. Il est donc essentiel que l'étape d'auto-évaluation soit un exercice bien mené selon les modalités du livre des références.

Le livre des références engage les établissements à s'interroger sur leurs pratiques et leurs résultats à partir d'un examen critique.

Nous n'entendons pas nous prononcer sur la stratégie de l'établissement. Cette stratégie repose sur les relations entre l'établissement et la tutelle ou résulte d'une négociation politique. L'élément le plus important pour le CNE est que l'établissement fasse bien ce qu'il a annoncé et qu'il dispose des moyens adéquats pour atteindre ses objectifs fixés. Le CNE ne réclame pas une multitude de chiffres et de statistiques, mais il souhaite que chaque affirmation soit étayée par une argumentation claire et probante.

Le CNE effectuera une appréciation particulière de la qualité du rapport interne, des procédures mises en place et des résultats obtenus par l'établissement.

L'auto-évaluation constituera une base essentielle dans le choix des thèmes d'approfondissement et pour la rédaction de la lettre de mission aux experts externes. L'originalité de notre démarche réside dans le fait que notre rapport vise à aider l'établissement à travers une série de recommandations.

A dater de cette année, le rapport du CNE sera plus concis, le nombre de pages sera divisé par deux. Actuellement, les rapports d'évaluation externe comportent 140 pages. Ce chiffre rend le rapport illisible pour la communauté internationale. Le rapport du CNE contiendra une présentation synthétique de l'établissement, une appréciation à partir de l'auto-évaluation, une analyse approfondie autour des thèmes retenus pour les expertises externes et une conclusion contenant une série de recommandations accompagnées éventuellement d'appréciations rendant la lecture du rapport intelligible et utile pour une communication internationale.

Les objectifs du CNE sont les suivants :

1. attester de la qualité de l'auto-évaluation pratiquée par l'établissement ;
2. aider l'établissement à travers une série de recommandations ciblées ;
3. informer les tiers sur notre opinion, à travers des publications facilement accessibles et suffisamment récentes.

En conclusion, le positionnement du CNE porte clairement sur l'évaluation externe des établissements. Dans le jeu de la compétition européenne, les établissements auront de plus en plus besoin de cette évaluation. Pour atteindre ses objectifs, le CNE se soumettra aux obligations de transparence et aux exigences de sa propre évaluation par le dispositif européen qui sera mis en œuvre après Bergen. Il veillera à figurer dans le registre européen des instances d'évaluation et d'accréditation. Il améliorera la diffusion de sa production, en particulier en dehors de l'espace francophone.



## Débat avec la salle

### **Domitien DEBOUZIE**

Je souhaite poser une question à l'intention des deux intervenants : comment situez-vous le partage du travail entre le CNE et l'IGAENR ?

### **Josette SOULAS**

Les liens entre les évaluations, la politique quadriennale et le renouvellement des contrats tous les quatre ans n'ont pas encore été abordés. L'IGAENR n'est pas en mesure d'évaluer les établissements en fonction des vagues contractuelles de renouvellement des contrats.

De plus, l'IGAENR et le CNE n'abordent pas les choses sous le même angle. Les rapports du CNE et de l'IGAENR ne mettent pas forcément l'accent sur les mêmes thèmes. Cependant, l'élaboration commune du livre des références donne une unité au regard apporté. L'IGAENR et le CNE vont en outre procéder à l'harmonisation de leurs calendriers.

### **Michel LEVASSEUR**

Le rythme des évaluations est devenu critique, car le CNE évalue un établissement en moyenne que tous les dix ans. La loi prévoit une évaluation tous les quatre ans. Ce chiffre n'est pas réaliste, mais il existe une marge de manœuvre entre une évaluation tous les quatre ans et une évaluation tous les dix ans. Avec une équipe de quinze chargés de mission, nous traitons actuellement 26 dossiers. Il n'existe donc pas de compétition entre l'IGAENR et le CNE. Ces deux organismes sont complémentaires.

### **Maurice HENRY**

Je souhaite savoir comment les experts du CNE sont choisis ?

### **Michel LEVASSEUR**

Toute décision importante du CNE est prise de façon collégiale par le Comité. Le choix des experts relève de cette procédure. Les premiers à suggérer des noms sont les membres du Comité national, qui sont nommés tous les quatre ans, sans possibilité de renouvellement. Cet élément constitue un facteur de changement des experts. Nous ne sommes malgré tout pas sans défaut. Lorsque nous avons le sentiment que les experts nous rendent des rapports de qualité dans les délais impartis, nous avons tendance à les solliciter à nouveau. On peut donc nous reprocher d'être un peu conservateurs. Nous avons prévu de nous pencher sur la question de la transparence dans les mois prochains. Dans cette optique, l'intégration européenne jouera un rôle d'aiguillon, car nous serons nous-mêmes évalués.

### **Jean-Jacques PAUL**

Je suis très heureux de voir apparaître conjointement le CNE et l'IGAENR. Au-delà des indicateurs de processus, l'important est d'évaluer les établissements sur leurs résultats. La procédure de caractérisation risque de ne pas accorder suffisamment d'importance aux résultats par rapport aux processus. A ce titre, j'estime que le positionnement des étudiants sur le marché du travail et l'évaluation des enseignements ne sont pas suffisamment pris en compte. Nous avons beaucoup de progrès à faire en la matière par rapport aux établissements étrangers. La définition de nos enseignements en termes de compétences est essentielle dans notre positionnement au niveau européen.



### **Josette SOULAS**

La caractérisation ne met pas de côté l'évaluation des résultats. La mise en place d'observatoires de l'insertion professionnelle des étudiants est prise en compte dans l'évaluation de l'université. L'évaluation des enseignements constitue également une caractéristique essentielle.

### **Bernard CARRIERE, animateur des débats**

Ma question concerne davantage le CNE que l'IGAENR. Nous vivons une période de compétition, de compétitivité et de classement. Chacun estime qu'il est nécessaire de modérer l'importance de ces classements, mais chacun cherche à connaître sa place dans ces classements. Cette logique conduit à classer et à catégoriser les établissements en termes de qualité au lieu de valoriser l'évaluation dans son rôle d'aide au pilotage. Je m'interroge sur le caractère dangereux d'une telle démarche.

### **Michel LEVASSEUR**

J'ai rappelé que les thèmes ciblés d'évaluation s'inscrivaient dans une démarche constructrice de progrès pour les établissements. Le CNE n'effectue pas de virage à 180 degrés sur ce sujet. Je rappelle en interne qu'un bon barreur ne donne pas de grands coups de barre. Le CNE n'a pas vocation à se déclarer agence nouvelle de la qualité. Les activités du CNE ne se limitent pas à l'Europe. Nous suivons les évolutions à l'œuvre en Asie ou en Amérique. Partout dans le monde, les systèmes d'enseignement supérieur sont devenus très complexes. Une bonne partie des tâches ne peut être effectuée qu'au niveau des établissements eux-mêmes. Cependant, il faut que les personnes peu informées puissent croire les affirmations des établissements.

### **Jean ARROUS**

Je souhaite aborder la distinction entre deux termes qui se chevauchent : la compétitivité et la concurrence. La compétitivité consiste à être le premier, le meilleur. La concurrence consiste à courir avec, à être dans la course. Dans la concurrence, l'enjeu n'est pas d'arriver le premier mais d'être dans la course.

### **Michel ROYON**

Je souhaite intervenir sur le thème de la multiplication des procédures d'évaluation. Les collectivités locales relèvent de plus en plus souvent de logiques pluri annuelles de financement avec des systèmes d'évaluation de plus en plus lourds.

Les contrôles du CNE n'interviennent que tous les dix ans, mais il existe des contrôles inopinés de l'URSSAF et de l'Inspection générale des finances. Nous avons parfois le sentiment d'être submergés par les comptes à rendre et les indicateurs à fournir. Je ne m'élève pas contre l'évaluation, mais j'estime que trop d'évaluation tue l'évaluation. Envisagez-vous des processus d'homogénéisation des évaluations afin de réaliser des économies d'échelle et de nous permettre l'économie de la production d'une multitude d'indicateurs ?

### **Josette SOULAS**

Le livre des références constitue une bonne réponse à ce problème, car il constitue une base de travail commune pour le CNE et l'IGAENR.

### **Bernard CARRIERE**

La question de M. Royon concerne une série d'organismes qui ne dépendent pas du même ministère. Nous ressentons tous un trouble devant la multiplication des procédures d'évaluation, mais la question de la cohérence entre des organismes relevant de tutelles différentes doit être réglée au plus haut niveau de l'Etat, pas au niveau de l'IGAENR.



**Josette SOULAS**

En outre, les contrôles de l'URSSAF ou de la TG entrent dans le cadre de la gestion comptable et financière normale des établissements et ne relèvent pas de l'évaluation.

**De la salle**

Les organismes évaluateurs considèrent que l'évaluation est une aide à la gouvernance. Comment l'évaluation s'inscrit-elle dans le cadre d'une politique de site ? Comment la politique de site est-elle prise en compte dans le livre des références ?

**Josette SOULAS**

Le livre des références constitue une bonne réponse à ce problème, car il constitue une base de travail commune pour le CNE et l'IGAENR.

**Bernard CARRIERE**

La question de M. Royon concerne une série d'organismes qui ne dépendent pas du même ministère. Nous ressentons tous un trouble devant la multiplication des procédures d'évaluation, mais la question de la cohérence entre des organismes relevant de tutelles différentes doit être réglée au plus haut niveau de l'Etat, pas au niveau de l'IGAENR.

**Josette SOULAS**

En outre, les contrôles de l'URSSAF ou de la TG entrent dans le cadre de la gestion comptable et financière normale des établissements et ne relèvent pas de l'évaluation.

**De la salle**

Les organismes évaluateurs considèrent que l'évaluation est une aide à la gouvernance. Comment l'évaluation s'inscrit-elle dans le cadre d'une politique de site ? Comment la politique de site est-elle prise en compte dans le livre des références ?

**Josette SOULAS**

Le livre des références n'aborde que marginalement la question de la politique de site. Cependant, le même type d'approche peut être utilisé pour évaluer une politique de site.

**Michel LEVASSEUR**

Les rapports de site sont examinés dans l'évaluation du CNE. La politique de site recouvre plutôt la politique des sites. Les sites recouvrent en effet des réalités très différentes. Les sites constituent souvent un empilement de structures complexes qui naissent mais qui ne meurent jamais. Les politiques de site ne touchent que des activités périphériques des établissements. Le cœur de métier des établissements est plutôt géré par des accords bilatéraux entre établissements.

**Bernard CARRIERE**

La loi en préparation se focalisera également sur la notion de politique de site. Nous aurons alors besoin d'outils pour évaluer ces politiques de site.



## **Programme d'accompagnement des établissements sur l'aide au pilotage**

**Sibylle ROCHAS**

*Chargée de mission aide au pilotage, AMUE*

Un certain nombre d'établissements travaillent avec l'aide de l'AMUE pour mettre en place un système de pilotage. C'est cette expérience en matière d'évaluation interne et de pilotage que je souhaite aborder.

### **I. Les objectifs**

L'AMUE a monté le programme d'aide au pilotage pour répondre à la demande des établissements, il y a 5 ans. Le programme s'inscrit dans l'esprit de la LOLF (loi organique relative aux lois de finances du 1<sup>er</sup> août 2001).

Le programme d'aide au pilotage vise à donner aux établissements une méthodologie et un outil : l'entrepôt de données. Les objectifs sont de fournir à l'équipe dirigeante les moyens nécessaires au suivi de la réalisation des objectifs du projet d'établissement, pour leur permettre de disposer d'une vision globale de l'établissement et d'obtenir des informations pour faciliter l'affectation des moyens humains et financiers.

De manière plus globale, il s'agit de diffuser la culture de l'évaluation dans les établissements, c'est à dire de mesurer pour progresser.

### **II. Un programme d'actions pilotage développé depuis 2000**

Le programme d'aide au pilotage développe des actions autour d'un triptyque : une méthodologie, un outil et une pratique liée à la conduite de projet.

#### **1. Formations à la méthodologie du pilotage**

L'AMUE a organisé 21 journées de formation depuis quatre ans (soit environ 5 par an) auxquelles ont participé 333 personnes venues de 104 établissements. Les prochaines journées de formation auront lieu au mois de janvier.

Le pilotage consiste à agir sur les circuits de commande pour atteindre un objectif fixé. Cette définition fait apparaître les notions d'outil, d'objectif, d'action et de décision. Piloter nécessite de disposer de moyens et d'informations pour situer l'état de performance et de fonctionnement de l'établissement par rapport aux objectifs. Le pilotage se décompose en trois phases :

1. Identification et choix des indicateurs. Cette phase pose la question des objectifs de l'établissement. Il faut ensuite schématiser les processus et les actions de réglage qui contribuent à l'atteinte des objectifs.
2. Production des indicateurs. Cette phase nécessite la mise en place d'outils et de systèmes d'information correspondants pour la création de tableaux de bord. Cela pose au préalable la question de la définition précise des indicateurs et de la fiabilité des données.

- 
3. Utilisation des résultats des indicateurs. Cette phase nécessite la mise en place d'une animation de gestion (ou dialogue de gestion). Cette étape pose la question du système de remontées des informations et de la mise en place d'alertes pour réagir en cas d'écart.

## **2. Entrepôt de données**

L'entrepôt de données est un outil développé par l'AMUE en collaboration avec un groupe d'universités. Il permet de croiser aisément les données issues de bases différentes et de favoriser les comparaisons à des dates régulières. Dix-neuf établissements disposent à ce jour de l'entrepôt de données.

L'entrepôt de données repose sur un outil ETL qui permet d'extraire les données des applications nationales ou locales, de les transformer puis de les stocker dans une base cible. Les données ainsi recueillies sont restituées sous la forme de tableaux de bord avec l'aide de Business Objects.

Pour aider ces établissements, l'AMUE a mis au point un dispositif d'assistance qui comprend :

1. une assistance méthodologique : formation, journées d'échanges d'expériences et réseau d'aide au pilotage ;
2. une assistance technique au démarrage : séminaire d'installation et support technique ;
3. un suivi régulier par groupes de travail, favorisant les échanges ;
4. le parrainage des nouveaux sites par un établissement précédent ;
5. une assistance mutualisée avec une liste de diffusion et un environnement de travail ;
6. une évolution mutualisée de l'entrepôt de données.

Chacun des 19 établissements définit les objectifs et les actions qu'il souhaite suivre, notamment dans son projet d'établissement. Chaque établissement choisit donc ses propres indicateurs.

Les indicateurs qui peuvent être produits avec l'aide de l'entrepôt de données sont nombreux (cf. intervention d'Amiens). Certains d'entre eux, comme le taux d'encadrement par composante, sont très difficiles à obtenir sans l'entrepôt de données.

## **3. Formation-action et conduite de projet**

Le troisième volet du triptyque est la pratique. L'AMUE a mis en place en 2003 une formation action qui s'appuie sur la conduite de projet, pour aider concrètement des établissements à mettre en œuvre un système de pilotage sur un des axes du projet d'établissement : la politique internationale, l'idée étant ensuite d'étendre le système de pilotage aux autres axes du projet d'établissement.

Nous avons lancé une première formation action en 2003 avec six établissements et une seconde formation action est actuellement en cours avec quatre établissements.

La formation action comprend six sessions de formation étalées sur dix mois, de septembre 2004 à mai 2005, et des intersessions pendant lesquelles les établissements doivent mettre en œuvre, avec l'appui des animateurs, les projets en grandeur réelle.



#### 4. Quelques exemples

Je voudrais présenter quelques exemples d'indicateurs et de tableaux de bord produits dans la formation action pilotage de la politique d'ouverture internationale 2003. Ils ont été présentés dans un séminaire de juin 2004, dont le compte-rendu est accessible sur le web de l'Amue.

L'université de Rennes II a mis en place un tableau de bord de suivi de sa politique internationale, dans lequel on trouve l'indicateur « nombre de missions des enseignants chercheurs à l'étranger ». Le tableau de bord montre, sous forme de camemberts, la répartition des missions par région, par type et par composante. Un commentaire reprend les données clefs à retenir.

Nous recommandons aux établissements de rédiger pour chaque indicateur une fiche de qualification qui définit très précisément les formules de calcul et les sources d'information. Pour cet indicateur en l'occurrence, tous les ordres de mission signés à la Présidence sont saisis sur un tableau Excel. A partir du 1<sup>er</sup> janvier 2005, ces éléments seront directement saisis dans Nabuco.

Autre exemple : le tableau de bord de l'université de Bourgogne, qui met en relation objectifs et indicateurs. Un des indicateurs retenu est « le flux entrant d'étudiants des pays en développement ou émergence en DEUG », qui permet à l'université de suivre l'objectif fixé : maîtriser ce flux. Le tableau de bord rappelle sur une page A4 l'objectif et les actions fixées, la définition de l'indicateur, l'histogramme et donne un commentaire et une évaluation.

En conclusion, je voudrais insister sur quelques facteurs de succès du pilotage :

1. la fiabilité et la complétude des données ;
2. le passage du tableau de statistiques au tableau de bord de pilotage ;
3. la pérennisation du tableau de bord de pilotage ;
4. la notion de temps ;
5. la mise en place d'une conduite de projet ;
6. les échanges entre établissements.

L'AMUE est au service de tous les établissements pour les aider, pour faciliter les échanges sur ces questions de pilotage et répondre à leurs besoins.



## Débat avec la salle

### De la salle

Quels sont les liens entre l'entrepôt de données et *Infosup* ?

### Sibylle ROCHAS

L'entrepôt de données ne produit pas de données nouvelles, il permet de croiser des données existant dans d'autres applications, qui elles donnent lieu à une retransmission vers *Infosup*. En outre, l'entrepôt de données n'est actuellement utilisé que par dix-neuf établissements.

### Bernard CARRIERE

De nombreux travaux sont engagés en vue de forger des indicateurs communs sur les universités. Nous avons besoin d'un recentrage de toutes ces initiatives pour disposer de la même information.

### Jean-Jacques PAUL

Je souhaite attirer l'attention sur un autre intérêt de la démarche engagée en pilotage. Cette démarche met en synergie différentes données existant au niveau administratif. Il est nécessaire que les établissements montrent en aval l'utilisation possible de ces données. Il faut donc revaloriser le travail des agents qui participent à la collecte de l'information dans les différents services de l'université. La limite de la démarche se trouve dans l'utilisation de données existantes. Le risque réside donc dans l'utilisation de ces seules données, au détriment d'autres données, comme le marché du travail des diplômés ou la qualité des enseignements.

### Frédérique LONGIN

L'entrepôt de données est un outil qui s'inscrit nécessairement dans une démarche de pilotage et d'évaluation menée par l'établissement. Il induit de ce fait une réflexion collective sur les besoins de l'établissement en matière de pilotage.

### Sibylle ROCHAS

L'Amue se refuse à mettre l'entrepôt de données à la disposition des établissements sans un engagement fort de leur part dans une démarche de pilotage.

### Bernard CARRIERE

La traduction de la lecture de ces indicateurs est essentielle. Il est important de disposer de tableaux de bord, il est encore plus important de pouvoir les traduire en termes d'actions concrètes.



## Témoignages d'établissements

### Du livre des références à l'auto-évaluation : récit d'un itinéraire

Jean-Louis COUJARD

*Vice-président du conseil d'administration,  
Institut National Polytechnique de Lorraine (INPL)*

#### I. Le contexte INPL

L'Institut National Polytechnique de Lorraine a engagé une démarche qualité au sein des services de la Présidence. Les écoles d'ingénieurs sont opportunistes au sens positif du terme, car l'opportunisme relève également d'une capacité à réagir vivement.

L'établissement peinait à affirmer clairement son identité propre. La démarche d'auto-évaluation a participé en interne à une perception plus claire d'une image partagée.

Le président du CNE nous avait annoncé que nous serions des cobayes pour essayer le livre des références. Nous n'avons pas perçu la démarche d'auto-évaluation comme une contrainte, mais au contraire comme une opportunité. L'auto-évaluation que nous demandait le CNE a été voulue comme principalement destinée à l'INPL pour son propre usage.

Ce travail, pour être construit en profondeur, nécessite du professionnalisme et du recul. Nous nous sommes donc donné les moyens de la mise en place d'une vraie démarche de pilotage. L'auto-évaluation doit en effet impacter le management de l'établissement. Elle ne peut de ce fait, en phase d'initialisation, être assurée par les services qui ont à faire face aux tâches courantes ; nous avons donc jugé nécessaire de recruter une compétence spécifiquement à cette fin, ce que nous avons fait.

La communication d'un document d'auto-évaluation au CNE était envisagée comme un « sous-produit » d'une démarche qui devait être pédagogique en interne et qu'il était nécessaire de pérenniser en l'intégrant au pilotage.

En effet, sur le plan interne, cette démarche d'auto-évaluation a permis de s'engager dans une démarche nouvelle. L'INPL est un EPSCP composé d'écoles, qui ont des cultures fortes, avec leurs propres réseaux professionnels et leur propre communication. Comme l'indique son projet d'établissement, l'INPL a besoin d'affirmer davantage son identité. Cette affirmation constitue un changement culturel et une innovation qui nécessitent de se considérer sans aucune complaisance et de mieux articuler les rôles respectifs des écoles et de l'établissement.

Nous avons recruté une chargée de mission dédiée à l'animation et la réalisation de la démarche d'auto-évaluation, parce que nous avons ressenti le besoin d'une compétence spécifique en qualité et organisation. Le positionnement quasi-extérieur de cette personne a renforcé l'objectivité. En effet, il fallait que le regard porté sur les manques à gagner, l'absence de synergies et les dysfonctionnements ne soit pas perçu comme hiérarchique et n'engendre pas un effet « œil de Moscou »

Ensuite, nous avons organisé une large information sur la mission d'auto-évaluation.

Je vais maintenant donner la parole à Sabine GOULIN, qui a conduit le travail d'auto-évaluation au sein de l'établissement.



**Sabine GOULIN**

*Chargée de mission évaluation et pilotage  
Institut National Polytechnique de Lorraine (INPL)*

J'ai un profil de sociologue, j'ai travaillé en tant que consultante dans le domaine de qualité et de la formation. Je ne suis pas chercheur ni fonctionnaire, il m'était donc plus aisé de porter un regard extérieur sur l'établissement.

## **II. Déroulement de l'auto-évaluation**

Nous avons débuté le travail d'auto-évaluation en septembre 2003 par la communication de notre démarche. Nous avons dès le début affirmé notre volonté de ne pas demander aux diverses composantes des informations déjà fournies antérieurement. Nous avons présenté la méthode utilisée auprès des directions des écoles, puis nous avons rencontré dans chaque école les personnes concernées par les différents thèmes.

Une clarification a été effectuée sur les enjeux de ce travail : l'auto-évaluation doit avant tout servir l'établissement. Nous nous sommes situés dans l'optique d'un travail qualitatif, non pas quantitatif. Enfin, nous avons procédé à la diffusion du livre des références.

Le livre des références contient plus de 300 critères répartis en 63 références. Le livre est découpé en trois grands chapitres : formation, recherche et administration. Il existe de nombreuses interactions, voire redondances, dans les thèmes abordés.

J'ai procédé à la construction de tableaux de recueil de données pour l'ensemble des critères, en les regroupant par thèmes. J'ai également travaillé à partir d'une importante masse documentaire concernant l'établissement, les sept écoles qui le composent, les services communs, les services administratifs, les laboratoires, etc.

### **1. Recueil de l'information**

La condition nécessaire à un bon recueil des données était la création d'un climat de confiance avec les interviewés. J'ai ainsi réalisé plus de 70 entretiens en face-à-face en trois mois. Chaque fois que je recueillais de l'information, j'en parlais à l'interlocuteur suivant, afin de l'informer des points forts manifestés par les autres interlocuteurs. Cette démarche a permis un partage de pratiques. En effet, la démarche de l'auto-évaluation ne doit pas être conçue par les interviewés comme un audit.

L'échange d'information a contribué à faire progresser la motivation et l'intérêt pour un travail en commun sur les bonnes pratiques, par exemple, toutes les écoles pratiquent l'évaluation des enseignements. Il existe donc une conscience commune des mêmes problématiques.

L'écriture du projet d'établissement s'effectuant en parallèle à l'auto-évaluation, des contributions ont été rédigées pour intégrer des résultats, même partiels. J'ai donc remonté vers la direction de l'établissement toutes les informations nécessaires au projet d'établissement.

### **2. Le rapport d'auto-évaluation**

La rédaction du rapport a nécessité un mois de travail. Le rapport a été rédigé critère par critère, à partir des informations recueillies. Lors de la diffusion du rapport, l'auto-évaluation a créé un effet de



miroir. Le miroir ne renvoyait pas l'image souhaitée, cela a créé un petit choc. Une semaine après, le rapport était pratiquement inchangé et faisait l'objet d'un consensus implicite puis explicite.

Le rapport d'auto-évaluation ne constitue pas un acte de communication, mais une synthèse des réalités de l'établissement. Cet exercice d'auto-évaluation est inhabituel. Au final, le rapport contient 180 pages plus de nombreuses annexes et un carton rempli de documentation. Ce rapport d'auto-évaluation a nécessité un travail à temps plein pendant six mois pour la chargée de mission.

### **3. L'expertise par le CNE**

Le livre des références induit un travail conséquent, qui engendre lui-même une attente forte envers le travail des experts du CNE. Il existe un décalage possible entre l'interprétation de l'établissement et les attentes du CNE.

La venue des experts du CNE nécessite une grande souplesse organisationnelle. Nous avons considéré les experts du CNE comme des experts et non comme des auditeurs. Nous avons voulu nous faire conseiller, pas nous faire bien voir. Nous sommes désormais dans l'attente du rapport du CNE.

**Jean-Louis COUJARD**

*Vice-président du conseil d'administration INPL*

### **III. Quelques réflexions**

Certains des experts évaluateurs du CNE pouvaient être perçus par certains collègues comme émanant d'institutions concurrentes. Ils pouvaient donc estimer que le fait de montrer nos faiblesses équivaldrait à perdre un avantage concurrentiel. Il y a donc une interrogation sur le statut du document d'auto-évaluation : est-ce un signe de transparence dans un contexte de démonstration de la qualité, ou bien s'agit-il d'un document interne à l'équipe dirigeante ? Nous avons retenu cette seconde option.

Par ailleurs, l'auto-évaluation est une articulation entre une démarche politico-stratégique et une démarche de management. On peut donc se demander si la démarche d'auto-évaluation peut être transmise à une autre équipe de direction.

Le but de l'auto-évaluation est de prendre du recul. Le regard et la profondeur de champ peuvent varier avec le temps. L'auto-évaluation est appelée à évoluer en se pérennisant. Le livre des références est un référentiel d'auto-évaluation en tant que guide de questionnement, mais il ne constitue pas un référentiel auquel on doit se conformer comme le serait un référentiel normatif.

Je m'interroge également sur les critères du livre des références. Ces critères semblent s'inspirer largement du monde de l'entreprise et n'interrogent pas suffisamment, à mes yeux, la spécificité d'une démarche qualité au sein d'un service public. La traduction des questions relatives à une culture de performance n'y est en effet pas une question simple. Je crois qu'il est nécessaire de s'interroger sur les limites du livre des références et sur les idées qu'il véhicule.

En conclusion, je voudrais préciser qu'actuellement, l'établissement met en place un projet de structuration de son pilotage : le projet d'établissement est décliné en fiches projets. La gouvernance continue à évoluer, avec la mise en place d'un Comité exécutif qui fonctionne depuis septembre 2004. Je soulignerai enfin qu'un fort sentiment d'appartenance à l'INPL a été ressenti lors de l'élaboration et de la validation du projet stratégique 2005-2008.



## Débat avec la salle

### Michel LEVASSEUR

Je remercie les deux intervenants et je souhaite répondre à la question des délais de remise du rapport du CNE. Je sais que la remise s'effectue dans des délais que les établissements trouvent importants. Le rapport sur l'INPL est rédigé depuis novembre 2004, mais ce rapport ne sera communiqué que lorsqu'il aura été débattu de façon collégiale et approuvé par le Comité, le 6 janvier, car le CNE ne peut pas se permettre de communiquer des documents de travail.

Par ailleurs, le travail d'évaluation nécessite le recoupement des sources, l'analyse des documents et l'élaboration de thématiques. Et le CNE doit attendre la remontée du travail de ses experts. Ces derniers sont plus ou moins rapides dans la rédaction de leurs rapports. Si les délais de remise du rapport final sont longs, il nous est difficile de faire mieux, compte tenu de ces procédures.

Je constate que le problème du choix des experts a été souligné dans votre intervention. Cette question se pose avec acuité. Nous définissons les thèmes d'expertise avec l'établissement. Si, du fait du choix des experts, des questions de conflit d'intérêt se posent, alors il est nécessaire d'agir.

Je souhaite souligner l'intérêt de l'aspect qualitatif de la démarche engagée par l'INPL comme par d'autres établissements. J'ai personnellement suivi la démarche d'évaluation de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris. Des sociologues ont procédé à des interviews pour collecter les données. S'il existe des approches différentes en fonction de la culture de l'établissement, la démarche qualitative semble donner des résultats intéressants.

J'ai enfin beaucoup apprécié vos propos sur la cohésion accrue de l'établissement à la suite de la démarche d'auto-évaluation. Si la démarche permet de renforcer la cohésion au sein de l'établissement, elle est encore plus utile.

### Bernard CARRIERE

Le renforcement de l'identité de votre établissement à la suite de la démarche d'évaluation est un élément qui ressort clairement de votre exposé.

### De la salle

Combien d'universités ou d'établissements d'enseignement utilisent le livre des références dans le cadre d'une démarche d'auto-évaluation ?

### Michel LEVASSEUR

L'utilisation du livre des références est récente. Auparavant le CNE demandait aux établissements évalués de procéder à une auto-évaluation, à partir d'une autre méthodologie.

### Josette SOULAS

J'estime qu'une trentaine d'universités sont engagées dans une démarche d'auto-évaluation à l'aide du livre des références. L'IGAENR propose le livre des références comme guide à tous les établissements engagés dans un processus d'auto-évaluation.

### Jean-Louis COUJARD

L'aspect qui nous a été réellement profitable réside dans une véritable appropriation de la démarche proposée par le CNE. Certes, le CNE rencontre des retards dans la remise de son rapport d'évaluation, mais il a constitué un déclencheur dans l'impulsion de ce processus d'auto-évaluation et d'approfondissement du pilotage.



## Mise en place d'un dispositif d'auto-évaluation à partir du livre des références

**Armande LE PELLEC**

*Vice-présidente chargée du budget, des finances, des moyens et des partenariats,  
Université Paris 10 Nanterre*

Quel que soit le contexte de l'établissement, l'appropriation du livre des références demande un travail important. La démarche d'auto-évaluation a nécessité la mobilisation de nombreux personnels et pris du temps. Le CNE clarifiait la méthodologie lors de sa venue à l'Université Paris X. Les réunions bilatérales ont ainsi permis d'affiner et de clarifier la démarche d'auto-évaluation. Le document de méthodologie constitue un élément intéressant pour guider les premiers pas de l'auto-évaluation.

### **I. Paris X et l'auto-évaluation**

L'université Paris X reçoit 32 000 étudiants sur un campus de 32 hectares. Elle est composée de neuf UFR, sept écoles doctorales et 77 laboratoires. Paris X est une université pluridisciplinaire qui comprend 2 000 enseignants et enseignants chercheurs (chargés de cours compris) et plus de 700 IATOS.

La pratique de l'auto-évaluation était limitée et centralisée au sein de notre université. L'évaluation précédente du CNE avait porté sur un rapport d'activité des services en 1991-1992, mais l'expertise de l'EUA en 2002 constituait la première véritable expérience d'auto-évaluation. La construction d'une culture commune de l'évaluation est rendue difficile car Paris X est une université pluridisciplinaire au sein de laquelle les acteurs ont des cultures très différentes parfois très éloignées.

Pilotage de l'Etablissement : de 2001 à 2004, refonte complète des systèmes d'information de gestion : Harpège, Giseh, Apogée, Jefyco, OPI puis Sesame et en février 2003 : création de la cellule pilotage.

Il existe un paradoxe permanent au sein de Paris X : les acteurs sont motivés, mais ils font parfois preuve de réticences qu'il est nécessaire de lever.

L'auto-évaluation constitue un exercice inhabituel. Le guide du livre des références est complexe : il comporte trois chapitres, dix référentiels, 63 références et 308 critères pour analyser ses pratiques et ses résultats et produire un examen critique. Les acteurs ont été quelque peu déroutés par la forme du livre des références.

L'université rencontre également des réticences dans la confrontation au jugement extérieur, car elle a peu conscience de ses points forts.

L'objectif consistait donc à convaincre la communauté de l'intérêt de la démarche d'auto-évaluation, compte tenu de la charge de travail importante nécessitée. Les personnels craignaient par ailleurs que la rédaction du rapport d'auto-évaluation ne donne lieu à un retour tardif de la part du CNE.

### **II. Méthodologie et dispositif**

L'auto-évaluation doit servir à Paris X, qui est dans une période d'élaboration du projet d'établissement. De plus, l'auto-évaluation doit devenir une pratique habituelle et un souci permanent, dans le but de construire une culture commune. La pérennité de la démarche d'auto-évaluation



viendra de l'existence de cette culture commune chez les acteurs. Plus d'une centaine de personnes ont ainsi été impliquées dans le processus d'auto-évaluation.

Le CNE expérimentait sa méthode en même temps que la démarche débutait à Paris X. Cela a permis au CNE de jouer un rôle de conseil et d'accompagnement.

L'organisation : la responsable de l'équipe pilotage avait en charge le recueil des contributions des acteurs, la mise en cohérence des renseignements, l'élaboration des synthèses, le recueil, l'élaboration et l'organisation des outils. La Vice Présidente avait en charge l'organisation et la coordination du processus d'auto-évaluation, l'organisation des synthèses et le rapport final. Le secrétaire général coordonnait le processus d'auto-évaluation. Le chef de cabinet avait en charge la relations avec le CNE et l'organisation de la venue des experts pour l'évaluation externe.

Les types de contribution obtenus lors de l'auto-évaluation ont été de natures diverses : des renseignements écrits à partir des référentiels, références et critères ciblés avec possibilités de renseigner d'autres références ; des renseignements oraux lors de réunions collectives d'acteurs ciblés à partir d'un document déjà renseigné ; des synthèses avant la rédaction du rapport d'auto-évaluation.

Nous avons cerné des acteurs particuliers en fonction des chapitres et des références. Ils ont été destinataires du livre des références complet avec en couleur les références pour lesquelles une réponse est attendue. Consignes : chaque référence donne lieu à une réponse argumentée, si on se sent concerné par d'autres références on peut y répondre. Les échanges s'effectuaient par courriel : envoi des contributions à la responsable projet pour élaboration des synthèses avec la Vice-présidente, retour des synthèses des contributions individuelles aux acteurs et contributions supplémentaires si le besoin existait (ne pas gommer les spécificités). (Exemple d'acteurs concernés : Chapitre A - 41 Acteurs : membres de l'équipe Présidentielle, directeurs et responsable administratif des UFR et instituts et des services communs comme SUAPS, SCD, BDIC, Médecine préventive, SCUIO, CEP, chargés de mission tutorat et handicap, chefs de service Scolarité, service juridique ; Chapitre B - 24 acteurs : membres de l'équipe Présidentielle, ancien VP recherche, directeurs d'ED et de laboratoires, directeurs du SCD et de la BDIC, cellule valorisation de la recherche, cellule professionnalisation des doctorants, chef du SPE ; Chapitre C - 26 acteurs : membres de l'équipe Présidentielle, directeurs des UFR et instituts et de services communs, chef du service juridique, chef du service patrimoine, directeur du SCD).

Nous avons organisé cinq réunions collectives d'acteurs ciblés sur la base du rapport d'auto-évaluation réunissant des responsables administratifs d'UFR et d'instituts ; des directeurs et responsables administratifs de services communs ; des chargés de mission ; des chefs de services ; des représentants des personnels IATOS élus, des représentants étudiants élus, une commission composée d'enseignants et de personnalités extérieures, élus dans les instances.

La rédaction finale du rapport d'auto-évaluation survient comme point ultime de ce long processus.

### **III. Réflexions sur le livre des références et le rapport d'auto-évaluation**

Le rapport d'auto-évaluation compte en définitive 45 pages, des annexes et de nombreux outils pour un total d'environ 6 000 pages. La cellule pilotage a effectué un travail important pour mettre à disposition des informations d'appui et les données quantitatives complémentaires : l'auto-évaluation a nécessité la mobilisation d'un personnel de catégorie A, à temps complet pendant six mois.

L'auto-évaluation s'est avérée très utile dans la structuration du projet de l'établissement en permettant une meilleure appréciation des secteurs de compétences, d'excellence ou émergents en



matière de recherche. En outre, l'auto-évaluation a permis de mieux apprécier la qualité des prestations et services en direction des étudiants.

L'auto-évaluation a apporté une meilleure connaissance des pratiques et des procédures. Elle a permis de mesurer les progrès accomplis dans une période d'adaptation permanente des outils de gestion.

Enfin, l'auto-évaluation a débouché sur la pérennisation des données quantitatives de l'établissement. Le portrait issu des données de l'établissement se trouve être parfois en contradiction avec les données de la DEP.

A partir du rapport d'auto-évaluation, les experts du CNE ont extrait des thèmes sur lesquels ils souhaitent obtenir des réponses. Les huit experts ont été accueillis pendant quatre jours d'expertise sur le campus. Cette présence a donné lieu à l'organisation de 220 rendez-vous. L'organisation de la venue des experts nécessite une organisation lourde. Il faut en effet prévoir les rendez-vous en fonction des déplacements des experts et s'assurer de la présence des interviewés : équipe présidentielle, directeurs d'UFR, directeurs de services communs et généraux, divers groupes d'étudiants, élus IATOSS, enseignants, chargés de mission, etc.

Je voudrais indiquer que si les experts préparent leur visite, nous n'avons reçu le cahier des charges qu'après leur venue !

Une fois le rapport d'auto-évaluation remis, l'Université Paris X attend l'évaluation externe du CNE. Il est attendu une évaluation du processus et du rapport d'auto-évaluation remis. Il est attendu un rapport d'évaluation qui reflète la réalité de l'établissement au moment de l'évaluation ainsi que ce qu'il souhaite devenir. Pour les établissements en mutation, il existe un risque que le rapport soit dépassé par l'évolution de l'établissement. Il est attendu que le rapport puisse être un outil de communication et de reconnaissance de la qualité de l'offre de formation, de la recherche et des services proposés par l'établissement. Le rapport d'évaluation peut en effet s'avérer utile dans la recherche de partenariats institutionnels et privés et lors de négociations avec l'autorité de tutelle.

En conclusion, je dirais que l'évaluation est mieux perçue à Paris X après le processus d'auto-évaluation, car elle a été envisagée comme un instrument de dialogue entre le centre et la périphérie et elle a permis de valoriser le rôle des acteurs de la communauté universitaire.

Le livre des références constitue un outil nécessaire qui couvre un large spectre de connaissances que les établissements doivent être en mesure de rassembler sur leur stratégie, leur organisation et leur fonctionnement. Le livre des références nécessite une appropriation et un recul pour penser et mettre en œuvre la démarche qualité en des termes propres à l'établissement.

Enfin, la contractualisation a été l'occasion de nourrir le projet d'établissement par des fiches Programme émanant des différentes composantes de l'Université, élaborées sur la base des axes stratégiques de l'établissement, traduits en objectifs opérationnels et en actions, assortis d'un échéancier de réalisation et un calcul des coûts. Ces fiches programme serviront à la mise en œuvre du projet de pilotage.



## Débat avec la salle

### **Bernard CARRIERE, animateur des débats**

On peut noter de nombreuses convergences entre les deux exposés d'expérience d'auto-évaluation à l'INPL et à Paris X. L'appropriation de la démarche par les différents acteurs semble constituer un élément clé dans la réussite du projet.

### **De la salle**

L'intervenante de l'INPL a abordé sa démarche d'auto-évaluation en estimant que son atout résidait dans le fait de n'être ni enseignant ni chercheur. J'ai le sentiment que votre démarche est inverse. Je ressens même un rapport hiérarchique dans votre démarche. Le personnel de catégorie A en charge de l'élaboration du travail d'auto-évaluation faisait-il partie de l'établissement ? Avez-vous ressenti un phénomène « *œil de Moscou* » lors du pilotage ?

### **Armande LE PELLEC**

On peut difficilement imaginer des établissements plus différents que l'INPL et Paris X tant du point de vue des cultures que des moyens. Nous n'aurions pas pu nous permettre de recruter une personne extérieure pour diriger ce travail. Notre objectif était de faire participer le plus grand nombre de personnels à notre démarche, dans un contexte où l'évaluation n'était pas très développée. La personne en charge du travail d'auto-évaluation fait partie de l'établissement depuis de nombreuses années, elle possède donc une compétence essentielle : la connaissance de la culture de l'établissement. De plus, cette personne entretenait déjà des relations directes avec les auteurs des contributions. Nous avons souhaité utiliser au mieux les ressources présentes.

### **Jean-Louis COUJARD**

L'INPL et Paris X sont des établissements profondément différents. Cependant, on peut noter une grande homologie entre les démarches. Je souhaite insister sur le principal point de divergence entre nos deux démarches : l'INPL a développé une démarche plus manageriale et l'Université Paris X a développé une démarche plus démocratique.

### **Armande LE PELLEC**

Effectivement, nous avons recueilli toutes les contributions. La démarche se voulait participative. La censure que nous avons apportée a été effectuée là où il y avait un manque d'argumentation dans les propos. Nous souhaitons restituer la parole des composantes, mais certains n'ont pas compris que le rapport final devait être concis et argumenté.

### **Thierry SIMON**

Dans votre exposé, vous notez l'apport de l'auto-évaluation dans la signalisation des secteurs émergents. A l'inverse, votre travail a-t-il été l'occasion d'une mise en lumière de secteurs en décélération ?

### **Armande LE PELLEC**

L'auto-évaluation survenait en même temps que l'habilitation de l'offre de formation, la connaissance des secteurs a été utilisée dans ce cadre. Au niveau de la recherche, l'instauration d'une politique efficace est un exercice qui nécessite du temps. Nous souhaitons passer d'une recherche « toile d'araignée » à l'identification d'une politique scientifique forte pour l'Université. Nous avons profité du dispositif du livre des références pour identifier plutôt les secteurs émergents, les points forts de l'Université.



### **De la salle**

Vous avez abordé la notion d'avis des composantes. Que recouvre cette notion ? Par ailleurs, vous avez noté une faible adhésion de la démarche au niveau du Conseil d'administration. Qu'en est-il ?

### **Armande LE PELLEC**

Les acteurs des composantes ont fourni des contributions écrites ou des contributions orales (comme certains étudiants et enseignants).

Au sein de l'université Paris X, la culture de l'évaluation est assez faible. Le précédent président a tenté de débattre la question de l'évaluation au niveau du Conseil d'Administration, mais l'engouement a été faible. L'un de nos objectifs était de passer d'une évaluation subie à une évaluation voulue.

### **Michel LEVASSEUR**

La difficulté pour l'université à exprimer ses points forts est un élément essentiel de votre exposé. L'évaluation ne consiste pas à débusquer constamment les faiblesses. Il faut donner l'occasion aux établissements de faire la démonstration de leurs points forts. Cette démarche est cruciale dans un contexte européen et mondial de compétition accrue.

Au niveau de la recherche, le CNE s'interroge sur l'existence d'une véritable politique au-delà de l'empilement de laboratoires aussi prestigieux soient-ils. Existe-t-il une cohérence entre l'offre de formation et le développement de la recherche ? Quels sont les points forts de la politique de recherche ? Ces questions interpellent le CNE.

J'ai été récemment surpris de voir figurer le CNE comme l'un des opérateurs évaluant la recherche. Nous savons que la recherche est évaluée par ailleurs.

### **Armande LE PELLEC**

Le rapport du CNE constitue un document qui sera diffusé auprès de nos partenaires. 10 % de ce document renvoie à la politique scientifique. La politique de formation représente 40 % du document. Cela pose des questions en termes de communication envers nos partenaires.

### **Bernard CARRIERE**

J'ai participé à plusieurs évaluations. Un dialogue est engagé par le CNE avec l'établissement pour identifier les secteurs sur lesquels doit porter l'évaluation. Il est vrai que de nombreux collègues se sont plaints de l'absence d'évaluation pour tel ou tel champ disciplinaire alors qu'ils nous avaient orienté vers ces champs.

### **Michel LEVASSEUR**

Les établissements reçoivent huit experts en trois ou quatre jours. Il y a quelques années, nous avons évalué l'université de Nice avec quinze experts. Le CNE effectue un effort de réduction du nombre de ses experts, afin de mieux cibler ses thèmes d'intervention. Le CNE sera donc moins exhaustif qu'auparavant. Ce ne sont pas les experts qui décident les thèmes d'intervention, mais le Comité national. J'ai souhaité que la lettre de mission qui précise les thèmes soit approuvée par le Comité national et nous apportons autant de soin dans l'approbation de la lettre de mission que dans le rapport final.

### **Jean-Louis COUJARD**

Vous dites que l'auto-évaluation est également un moyen d'analyse des points forts. A l'INPL, nous n'avons pas du tout procédé à cette analyse. Nous avons considéré que cette analyse des points forts résidait dans le projet d'établissement et que l'auto-évaluation était destinée à apprécier les marges de progrès. Dans l'exposé du CNE, ce matin, il a été dit que le CNE portera une appréciation particulière sur la qualité du rapport interne. Je souhaiterais savoir comment le CNE portera cette appréciation, qui nécessite une évaluation externe approfondie. Si un établissement a oublié d'effectuer une communication sur ses points forts, fera-t-il l'objet d'un mauvais traitement ?



## **Le pilotage à l'université Picardie Jules Verne, site pilote entrepôt des données**

**Michel DAUMIN**

*Secrétaire général,  
Université Picardie Jules Verne*

En introduisant mon propos, je dirais que les organisateurs ont souhaité que mon intervention porte sur la démarche de pilotage menée par notre université, démarche qui ne s'appuie pas sur le livre de références, puisque le CNE a évalué l'université en mars 2000, avant l'existence du livre de références.

L'UPJV est un établissement pluridisciplinaire, pluri-facultaire et multi-site, qui compte 21 000 étudiants, 1 100 enseignants, 35 laboratoires ou centres de recherche, 600 IATOSS, 210 000 mètres carrés de locaux et son budget non-consolidé s'élève à 31 millions d'euros. L'organisation de l'établissement est essentiellement centralisée.

Dès 1999, et à la suite notamment de la visite du CNE, l'équipe de direction s'est engagée dans une démarche de pilotage afin de lancer une réflexion sur l'adéquation des objectifs et des moyens.

### **I. La démarche pilotage**

L'UPJV rencontre un contexte spécifique avec :

1. Une nouvelle architecture de l'offre de formation. Le renforcement de l'offre professionnelle est plus coûteux que la formation générale ;
2. une progression démographique inégale. Certains UFR ont perdu 40 % de leurs effectifs, tandis que les UFR relatifs aux sports et aux arts rencontrent un vif succès ;
3. un budget global constant ;
4. un phénomène de sédimentation des moyens humains et financiers, marqué par une faible mobilité des personnels.

De 1999 à 2001, cette période a d'abord connu la mise en place d'une phase d'analyse. Nous avons choisi, comme l'INPL, de faire appel à des compétences externes. Un groupe de pilotage sur l'adéquation des moyens et des objectifs a d'abord été mis en place. Nous avons bénéficié d'un soutien ministériel dans le cadre du contrat 2000-2003. Nous avons bénéficié d'une ligne budgétaire pour la gestion, sur laquelle l'université a impacté le recrutement de deux contrôleurs de gestion. Les deux personnes recrutées avaient des compétences en matière d'analyse et d'évaluation. L'établissement a ainsi créé une structure de contrôle de gestion, et cela a donné lieu à un choc de culture.

La première tâche de la structure de contrôle de gestion a été de procéder à un inventaire des modes de répartition des moyens entre les composantes. Nous avons ainsi constaté que l'établissement se contentait d'ajouter quelques moyens aux composantes qui créaient des diplômés et qui ouvraient des formations, sans pour autant réduire les moyens d'autres composantes. En conséquence, la présidence était privée de marges de manœuvre dans la conduite d'un projet. Car à budget constant, si l'on ajoute des moyens à des composantes, sans en retrancher aux autres composantes, les marges de manœuvres disparaissent mathématiquement.



Enfin, l'établissement a procédé à l'analyse du fonctionnement des services centraux et des services administratifs des composantes. Notre démarche de pilotage s'est basée sur le principe de la globalisation.

Dans un second temps, nous sommes passés à une phase opérationnelle. Nous avons adopté une nouvelle carte de répartition des moyens et des dotations aux composantes. Certaines composantes ont ainsi vu leurs moyens baisser de 30 %, tandis que d'autres UFR voyaient leurs moyens augmenter de 60 %, comme l'UFR STAPS.

Nous avons créé un fonds d'investissement pour obtenir une mutualisation des moyens et une vision pluriannuelle. Nous avons en effet réussi à convaincre les différents acteurs de la nécessité de gérer autrement les investissements de l'université en créant un fonds alimenté par des ressources diverses : collectivités territoriales, contrats, etc. Nous avons monté un programme pluriannuel d'investissement.

L'établissement a ensuite procédé à la restructuration des services centraux en six directions. Après six mois de dialogue et de concertation, nous avons créé des services transversaux inter-composantes sur chaque site et intégré les services informatiques directement dans les équipes de gestion et de direction.

La phase opérationnelle s'est poursuivie avec la définition d'une nouvelle carte de répartition des moyens IATOS entre les composantes et le redéploiement de 44 postes IATOS. Enfin, nous avons procédé à la gestion centralisée des services enseignants et nous avons mis en place un tableau de bord des heures complémentaires.

## **II. L'entrepôt de données**

De 2001 à 2004, l'université a procédé à l'instauration d'un nouveau mode de management de l'équipe de direction. Nous avons acquis auprès de l'Amue l'entrepôt de données et intégré le groupe d'établissements qui le développent. L'entrepôt de données a abouti à la production de données plus fiables.

Les outils d'aide à la décision créés ont été diffusés auprès des différents acteurs. Les destinataires sont variés. Au sein de l'équipe de direction, le bureau procède à l'examen mensuel des données du tableau de bord. Ces données concernent par exemple les inscrits, le patrimoine, les ressources humaines ou les flux financiers. Par ailleurs, le Président, le Vice-président, le secrétaire général et les directions centrales ont accès, avec un code, à une base de données sur quelques thématiques. Les responsables des composantes reçoivent des informations relatives à leur composante et ont fait part de réactions très positives à ce sujet. Les usagers en général, et plus globalement les membres de la communauté universitaire, ont accès à une rubrique spécifique sur l'intranet et peuvent consulter une plaquette annuelle de chiffres clés.

50 % des indicateurs ministériels sont susceptibles d'être renseignés par l'entrepôt. L'entrepôt de données a permis de fiabiliser les chiffres. Cette fiabilisation constitue un élément essentiel d'aide à la décision. Auparavant, lors des négociations par exemple, certains pouvaient contester la fiabilité des chiffres. Les chiffres sont désormais validés par les contrôleurs de gestion, puis par la direction, avant d'être mis en ligne.

L'entrepôt de données permet d'appréhender des données générales concernant l'université et ses composantes ; le budget, en fournissant des tableaux sur le suivi budgétaire général, le suivi mensuel des commandes, l'analyse comparative des dépenses des UFR ; les personnels, en fournissant des données relatives aux heures complémentaires, aux IATOS ; les infrastructures en fournissant des



données sur les travaux réalisés, les prévisions, la répartition des emplois en fonction des mètres carrés ; la reprographie.

Les principes de gestion retenus sont :

1. La centralisation de la gestion des tableaux de bord et de l'émission des données ;
2. l'interaction permanente entre la cellule de contrôle de gestion et les informaticiens ;
3. la validation des chiffres par le bureau avant diffusion ;
4. le souci permanent d'automatiser des extractions à partir de l'entrepôt.

L'avantage de l'entrepôt de données est double. Il permet en premier lieu de croiser les bases de données, bases qui ont été implantées dans les établissements à des moments différents avec des arborescences diverses. A partir des bases sources, l'entrepôt permet d'extraire des données et d'obtenir des indicateurs comme les dépenses par mètres carrés, le nombre de mètres carrés par étudiant, le nombre de IATOS par étudiant ou le nombre d'enseignants par étudiant. En second lieu, l'entrepôt de données permet la production d'évolutions des données comparées dans le temps. Sans entrepôt de données, il faudrait sortir régulièrement des historiques des bases et travailler manuellement pour effectuer des comparaisons temporelles. L'entrepôt permet donc une historicité et une fiabilité des données.

### **III. Feuille de route 2004-2005**

Le premier objectif de notre feuille de route est le bilan social. L'essentiel des données présentes dans ce bilan est issue de l'entrepôt de données. Notre deuxième objectif est l'intégration d'un logiciel de gestion du patrimoine et d'un outil de gestion des relations internationales. Enfin, les autres objectifs sont la mise en place d'une base de recherche ainsi que la formation sur le site à l'utilisation de WEBi.

En conclusion, la démarche de pilotage à l'UPJV est âgée de six ans. La demande publique a beaucoup évolué ces dernières années. A l'époque, on ne parlait que très peu d'auto-évaluation et l'évaluation était ressentie comme imposée. Aujourd'hui l'approche est différente. L'entrepôt de données peut avoir une utilité purement quantitative, car il ne fournit aucune indication qualitative. Le suivi de contrat doit donc faire l'objet d'une attention particulière.



## **Débat avec la salle**

### **Domitien DEBOUZIE**

Avez-vous dû résoudre des problèmes de qualification d'emplois, en particulier au niveau des personnels IATOS ? Avez-vous mis en place des plans de formation des personnels ?

### **Michel DAUMIN**

Notre démarche était presque spontanée. Le recours à des compétences externes constituait l'aveu que nous ne disposions pas des compétences internes pour gérer ces changements. L'équipe de contrôle de gestion externe a intégré l'université et a diffusé ses savoirs. Après le départ des deux contrôleurs de gestion, nous avons réussi à mobiliser les compétences adéquates en interne au bout de quinze jours. Nous avons par ailleurs mis en place une campagne de formation.



## Synthèse de la journée

**Domitien DEBOUZIE**

*Président de l'université Claude Bernard, Lyon 1*

Compte tenu de la richesse des exposés, je vais donner un point de vue plutôt qu'une synthèse des débats et des exposés de la journée.

Les universités réclament davantage d'autonomie. Le LMD a été l'occasion pour les universités de faire remonter des propositions, à partir d'une politique pédagogique affichée dans leur offre de formation. Se pose une première question : selon quels critères l'offre de formation est-elle évaluée ? Une université, qui est d'abord une institution chargée de la formation des étudiants, définit-elle son offre en fonction de sa recherche ou des besoins de la société et/ou des étudiants ? Au niveau européen, on considère qu'il est nécessaire, notamment dans le domaine de la formation, de garder un équilibre d'une part entre l'innovation et la continuité, et d'autre part entre l'excellence et la pertinence socio-économique. Mais le LMD a montré l'attente des étudiants à davantage de choix dans les parcours de formation. En outre, les universités sont, elles le seront de plus en plus, en compétition pour former les étudiants en master et doctorat ; la qualité de leur offre sera donc jugée, notamment par les étudiants. La LOLF posera un autre problème à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2006 : à partir des objectifs affichés par l'Etat, les universités devront être en mesure de répondre en retranscrivant localement les ambitions affichées au niveau national. Ce sera un premier challenge.

Le LMD a fait surgir plusieurs questions importantes : un établissement cherche-t-il à s'afficher d'abord par son offre de formation, ou plutôt par sa recherche ? Dans les deux cas, est-il capable de définir ses objectifs ? L'autonomie des universités existe-t-elle dans les deux cas ? En formation, la DES décide de l'offre de formation, après évaluation par la MSTP et discussion avec l'établissement. En recherche, la situation est plus complexe puisque, en plus de la DES, interviennent les organismes de recherche et la Direction de la Recherche. Les marges de manœuvre d'une université restent limitées, face aux politiques nationales des organismes comme le CNRS ou l'INSERM.

Le deuxième challenge nous vient de l'Europe. En Europe, il existe une culture de l'assurance qualité, avec notamment l'ENQA, le réseau européen de l'assurance qualité. Le CNE fait partie de l'ENQA et l'IGAENR en est membre associé. Nous ne possédons donc en France que deux institutions affiliées à l'ENQA, tandis que les autres pays européens ont une représentation plus forte. La MSTP ne répondrait pas aux critères définis en Europe pour être une agence d'accréditation, notamment par l'absence de critères publics d'évaluation. Par ailleurs, la France est totalement absente des réseaux européens d'écoles doctorales. Nous participerons peu aux discussions sur l'avenir des écoles doctorales en Europe ; nous risquons donc de nous voir imposer un modèle qui ne correspondrait pas à la culture française.

Peu d'universités françaises ont la culture de l'évaluation. Selon l'EUA, celle-ci doit reposer sur la confiance et la coopération entre l'institution évaluée et l'agence chargée de l'évaluation. Une culture de l'auto-évaluation doit se mettre en place partout dans les universités. La question de la participation des étudiants dans les processus d'évaluation n'est pas suffisamment abordée. D'abord, pour la simple raison que ce sont les étudiants qui sont nos premiers usagers. Ensuite, parce que l'université doit répondre aux changements extérieurs, à l'internationalisation, aux exigences des étudiants. Or les étudiants ont beaucoup changé ; il faut mesurer donc leurs attentes et y répondre. Dans chaque université des commissions paritaires étudiants – personnels doivent être créées et opérationnelles (c'était l'un des points forts des arrêtés Bayrou de 1997). Reste un point délicat : hors les

modifications dans les méthodes pédagogiques résultant de cette évaluation, peu d'enseignants (et enseignants – chercheurs) mettent en avant les évaluations de leurs enseignements lorsqu'ils recherchent une promotion ou un recrutement. Une vraie culture de l'évaluation des enseignants – chercheurs sur toutes les facettes du métier, n'existe pas encore en France.

A partir du moment où les établissements adoptent une démarche qualité, l'Etat doit faire de même. La politique contractuelle entre les établissements et l'Etat illustre quelques unes des difficultés ; les universités ne sont pas persuadées que les contrats sont évalués à la hauteur de ce qu'ils représentent. Par exemple, on ne peut pas affirmer que les formations professionnelles aient été toutes réellement jugées sur l'insertion professionnelle de leurs diplômés. Combien d'entre elles ont été arrêtées alors que leurs diplômés ont beaucoup de difficultés à trouver une insertion correspondant à leurs qualifications ? Peu d'universités ont reçu des commentaires sur la façon dont leur contrat a été exécuté.

La nature de ce qui est évalué mérite aussi réflexion. De nombreuses formations, notamment en gestion, sont évaluées sur leurs procédures, les services rendus aux étudiants. Mais il existe d'autres formes de l'évaluation : sur les contenus des formations et sur les résultats, notamment en termes d'insertion professionnelle. L'évaluation des procédures mises en place par un établissement d'enseignement supérieur s'appuie sur le livre de références du CNE ; elle concerne l'organisation, la cohésion de l'établissement, la conception du projet d'établissement, la construction du système d'information. Ce livre devra évoluer, en tenant compte des remarques formulées par les établissements qui l'expérimentent. L'évaluation des formations sur leur contenu pédagogique reste, à mon avis, peu développée puisque les avis positifs ou négatifs des demandes de masters reposent plutôt sur la qualité de la recherche déployée par les intervenants dans les formations.

Enfin, la question de la pérennité de la démarche d'évaluation est essentielle, ce qui serait facilité avec une équipe de direction stable, qui puisse inscrire son action dans la durée.

En conclusion, je souhaite remercier tous les contributeurs et les auteurs de présentations et féliciter l'AMUE pour l'organisation de cette journée et le juste dosage dans la présentation des aspects théoriques et pratiques de la question de l'évaluation.



# Loi Pécresse: ce qui change à partir de la rentrée

Analyse de la loi n°2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités, Journal officiel du 11 août 2007.

## La gouvernance

Fiches 1 à 6

## Les composantes

Fiches 11 à 12

## Les nouvelles compétences

Fiches 13 à 15

## Les étudiants

Fiches 16 à 17

## Calendrier et modalités

Fiche 18

# Le président d'université

➤ **À retenir :** Le président n'est pas nécessairement enseignant-chercheur et peut être étranger. Il est désigné par les élus du CA pour 4 ans (renouvelable une fois). Il peut rester en fonction jusqu'à 68 ans. Il a un droit de veto sur les affectations, hors concours national d'agrégation.



**Stéphanie Mignot-Gérard, chercheuse au CSO\***

« Plus que le renouvellement du mandat, c'est la conjonction de l'élection du président et de celle du conseil d'administration qui me

semble déterminante », analyse Stéphanie Mignot-Gérard. Desormais, le conseil d'administration « relève d'une majorité présidentielle ». De plus, « Il va avoir une conjonction entre la désignation du président et la signature du contrat quadriennal, ce qui devrait permettre à l'Élu de lancer une dynamique de changement et de mobiliser la communauté universitaire ». Par ailleurs, « la possibilité pour une université de maîtriser ses recrutements constitue un élément central de l'autonomie ». Le droit de veto existait déjà pour le CA, mais « en réalité il s'opposait très rarement aux décisions des commissions de spécialistes », note Stéphanie Mignot-Gérard.

\* Centre de sociologie des organisations de Sciences Po Paris

## AVANT

**Code de l'Éducation L. 712-2.** « Le président est élu par [les] 3 conseils réunis en une assemblée, à la majorité absolue des membres en exercice de celle-ci, selon des modalités fixées par décret. Il est choisi parmi les enseignants-chercheurs permanents (...) et de nationalité française. Son mandat dure cinq ans. Le président n'est pas rééligible dans les cinq années qui suivent la fin de son mandat. Il a autorité sur l'ensemble des personnels de l'établissement. Le président peut déléguer sa signature aux vice-présidents des 3 conseils, au secrétaire général et, pour les affaires concernant les UFR, les instituts, les écoles et les services communs, à leurs directeurs respectifs. »

Le président devient le véritable « patron » de son établissement, condition indispensable pour mettre en œuvre la stratégie adoptée. Il dispose de réels pouvoirs sur les personnels, tandis que sa délégation de signature aux directeurs de laboratoire permet aux universités d'être à égalité avec les organismes de recherche.

## APRÈS

**Article 6.** Le président est élu à la majorité absolue des membres élus du CA parmi les enseignants-chercheurs, chercheurs, associés ou invités, ou tous autres personnels assimilés, sans condition de nationalité. Son mandat, d'une durée de 4 ans, est renouvelable une fois. Il a autorité sur l'ensemble des personnels de l'université. Hors première affectation des personnels recrutés par concours national d'agrégation de l'enseignement supérieur, il dispose d'un droit de veto sur les affectations. Il peut déléguer sa signature aux membres du bureau, aux agents de catégorie A sous son autorité et aux directeurs de laboratoire.

**Article 13.** Un président peut rester en fonction jusqu'au 31 août suivant son 68<sup>ème</sup> anniversaire.

**CONTRE** Le président n'est plus élu par les trois conseils : sa légitimité pourrait être amoindrie. Certains syndicats ont demandé que le renouvellement soit compensé par une procédure de destitution. Le fait qu'il ne soit pas obligatoirement enseignant-chercheur entache sa légitimité, notamment pour constituer les comités de sélection. En matière de nominations, les CA ont déjà un droit de veto.



## Éclairage

Dans le premier rapport de projet de loi de Valérie Pécresse, le président devait appartenir à « l'une des catégories de personnels qui a vocation à enseigner ». Une définition trop large notamment pour la CPU, qui craignait que des non-enseignants-didacteurs deviennent présidents. Le délai de vote des présidents pendant les semaines précédant le dépôt du Parlement sont parvenus à introduire une restriction au droit de veto accordé au président.

# La composition du CA

➤ **À retenir :** Le CA comporte entre 20 et 30 membres, dont 7 à 8 personnalités extérieures parmi lesquelles un chef d'entreprise. Le président a voix prépondérante en cas de partage des votes. Les représentants des personnels et des étudiants restent majoritaires. Le président nommé, avec l'approbation des élus du CA, les personnalités extérieures pour 4 ans.



**Stéphanie Mignot-Gérard, chercheuse au CSO\***

« Le projet de loi vise à en finir avec les lourdeurs des grands CA. Il reprend ainsi à son compte l'idée selon laquelle il est impossi-

ble de prendre des décisions à 60. S'il est vrai que ces conseils étaient incapables de fabriquer eux-mêmes des décisions, ils obligeaient les présidents à préparer en amont leurs propositions pour y obtenir un consensus. Or dans les universités, qui sont le lieu de la collegialité par excellence mais qui sont aussi très éclatées, il est important de multiplier les arènes de discussion. Avec les CA restreints, on perd la possibilité de faire du CA la caisse de résonance du projet politique du président. »

\* Centre de sociologie des organisations de Sciences Po Paris

## AVANT

**L. 712-3.** Le CA comprend de 30 à 60 membres ainsi répartis : 40 à 45 % d'élus enseignants-chercheurs, enseignants ou chercheurs ; 20 à 30 % de personnalités extérieures ; 20 à 25 % d'élus étudiants ; de 10 à 15 % d'élus latoss. Les statuts de l'université doivent « garantir la représentation de toutes les grandes disciplines enseignées. »

## APRÈS

**Article 7.** Le CA comprend 20 à 30 membres :

- 8 à 14 représentants des enseignants-chercheurs et assimilés, des enseignants et des chercheurs, en exercice dans l'établissement, dont la moitié de

Un CA resserré est une garantie contre le risque d'assemblée générale permanente dans laquelle la stratégie n'est pas discutée et qui le fait ressembler à un comité d'entreprise. Les syndicats et les UFR verront leur influence diminuer alors que la représentation de la société au travers des représentants du monde économique et des collectivités sera renforcée.

professeurs des universités ;

- 7 ou 8 personnalités extérieures à l'établissement ;  
- 3 à 5 représentants des étudiants et des personnes bénéficiant de la formation continue ;  
- 2 à 3 représentants des latoss.

Les personnalités extérieures sont nommées par le président et approuvées par le CA, sauf pour les représentants des collectivités territoriales qui sont désignés par celles-ci. Elles comprennent :

- au moins un chef d'entreprise ou cadre dirigeant d'entreprise et au moins un autre acteur du monde économique et social ;  
- 2 ou 3 représentants des collectivités territoriales, dont un du Conseil régional.

**CONTRE** Un des aspects importants du fonctionnement universitaire est la collégialité qu'un CA réduit risque de remettre en cause. Désormais toutes les composantes ne seront pas forcément représentées et les personnels latoss voient leur poids fortement réduit.



Un des aspects importants du fonctionnement universitaire est la collégialité qu'un CA réduit risque de remettre en cause. Désormais toutes les composantes ne seront pas forcément représentées et les personnels latoss voient leur poids fortement réduit.



## Éclairage

L'Assemblée nationale a adopté, le 27 juillet 2007, deux lois relatives à la composition des conseils d'administration des universités. Ces lois ont pour objet de modifier la composition des conseils d'administration des universités et de préciser les modalités de leur fonctionnement. Elles ont pour objet de modifier la composition des conseils d'administration des universités et de préciser les modalités de leur fonctionnement.

# Les élections dans les conseils

► **A retenir :** Le panachage disparaît des élections des personnels, une prime majoritaire est instaurée en faveur de la liste enseignants-chercheurs arrivée en tête (la moitié des sièges enseignants-chercheurs lui revenant d'office). Les sièges vacants sont pourvus selon des modalités fixées par décret.



**Antoine Compagnon, président de Qualité de la science française (QSF)\***  
« Un candidat à la présidence devra présenter une liste au colège des professeurs. En principe, on siège à un conseil d'administration à cause d'une expertise, non sur une liste. Et un CA forme en son sein un comité de sélection et recherche un président, interne ou extérieur. Ici tout est à l'envers, comme dans un conseil municipal, avec une prime au gagnant : la liste qui arrive en tête obtient la moitié des sièges. Les anciens conseils d'administration ressemblaient à des comités d'entreprise. Si les nouveaux ressemblent à des conseils municipaux, le progrès sera mince. »

\* Le Figaro du 3 juillet 2007

## AVANT

« Les membres des conseils, en dehors des personnalités extérieures, sont périodiquement désignés au scrutin secret par collèges distincts et au suffrage direct. Le renouvellement des mandats intervient tous les quatre ans, sauf pour les représentants étudiants dont le mandat est de deux ans. L'élection s'effectue pour l'ensemble des personnels au scrutin de liste à un tour avec représentation proportionnelle au plus fort reste, panachage et possibilité de listes incomplètes. Les représentants des étudiants sont élus suivant les mêmes modalités, mais sans panachage. Dans la mesure du possible, les collèges sont distincts selon les cycles d'études. »

## APRÈS

**Article 11.** « Les membres des conseils sont élus au scrutin secret par collèges distincts et au suffrage direct.

Les nouvelles modalités d'élection au CA vont permettre d'envisager des alliances entre syndicats dans la constitution des listes, et de dégager une majorité claire autour de la notion de projet d'établissement. La représentation des grands secteurs de formation est garantie.

L'élection s'effectue, pour l'ensemble des représentants des personnels, des étudiants et des personnes bénéficiant de la formation continue, au scrutin de liste à un tour avec représentation proportionnelle au plus fort reste, possibilité de listes incomplètes et sans panachage.

Pour les élections des représentants des personnels enseignants au CA, une liste de professeurs des universités et une liste de maîtres de conférences peuvent s'associer autour d'un projet d'établissement. Chaque liste assure la représentation des grands secteurs de formation enseignés dans l'université concernée, (disciplines juridiques, économiques et de gestion, les lettres et sciences humaines et sociales, les sciences et technologies et les disciplines de santé). Dans chacun des collèges, il est attribué à la liste qui obtient le plus de voix un nombre de sièges égal à la moitié des sièges à pourvoir. Les autres sièges sont répartis entre toutes les listes à la représentation proportionnelle au plus fort reste. »

### CONTRE



La suppression du panachage va déboucher sur une plus grande politisation des listes, ce qui bloquera l'émergence de personnalités.



### Éclairage

● L'article 24 prévoit que les personnels des grands organismes, ainsi que les chercheurs et les enseignants-chercheurs contractuels sont assimilés aux personnels des universités pour leur participation aux élections. ● L'article 12, ajouté par le parlementaire, prévoit que en cas de « difficulté grave » dans le fonctionnement des organes statutaires des établissements ou de défaut d'exercice de leurs responsabilités, le ministre « peut prendre toutes dispositions appropriées par les circonstances ».

# Les missions du CA

➤ **À retenir :** Le conseil d'administration se prononce désormais sur les créations de fondations, sur la répartition des emplois. Il approuve le rapport annuel d'activité présenté par le président mais ne peut pas le destituer.

## AVANT

L. 712-3. « Le conseil d'administration détermine la politique de l'établissement, notamment en débattant sur le contenu du contrat d'établissement. Il vote le budget et approuve les comptes. Il fixe, dans le respect des priorités nationales, la répartition des emplois qui lui sont alloués par les ministres compétents. Il autorise le président à engager toute action en justice. Il approuve les accords et les conventions signés par le président, et, sous réserve des conditions particulières fixées par décret, les emprunts, les prises de participation, les créations de filiales, l'acceptation de dons et legs et les acquisitions immobilières. Il peut déléguer certaines de ses attributions au président de l'université. »

## APRÈS

Article 7. « Le CA détermine la politique de l'établissement. À ce titre, il :

Le CA est recentré sur la stratégie et délègue sur les conditions de sa mise en œuvre.

1. approuve le contrat d'établissement de l'université ;
  2. vote le budget et approuve les comptes ;
  3. approuve les accords et les conventions signés par le président de l'établissement et, sous réserve des conditions particulières fixées par décret, les emprunts, les prises de participation, les créations de filiales et de fondations, l'acceptation de dons et legs et les acquisitions et cessions immobilières ;
  4. adopte le règlement intérieur de l'université ;
  5. fixe, sur proposition du président et dans le respect des priorités nationales, la répartition des emplois qui lui sont alloués par les ministres compétents ;
  6. autorise le président à engager toute action en justice ;
  7. adopte les règles relatives aux examens ;
  8. approuve le rapport annuel d'activité, qui comprend un bilan et un projet, présenté par le président.
- En cas de partage égal des voix, le président a voix prépondérante. »



**CONTRE** Le CA empiète sur les rôles respectifs du CS et du Cevu qui ne font plus que donner des avis.

## L'Association des agents comptables d'université

L'Association des agents comptables s'interroge sur la mise en œuvre de la certification des comptes : s'agira-t-il de commissaires aux comptes privés ou publics? Comment s'articulera ce dispositif avec ceux d'ores et déjà existants comme la Cour et les chambres régionales des comptes, le Trésor public, le contrôle budgétaire et le contrôle financier? Qui assurera les coûts induits s'il s'agit de commissaires aux comptes privés (80 000 euros pour une université de taille moyenne) ?



## Éclairage

La première version du projet de loi prévoyait qu'un membre du contrôle général économique et financier assiste sans voix délibérative au CA. Mais la présence d'un représentant de Bercy a fortement déplu à la CPU. Richard Descroings, directeur de Sciences-Po Paris, en particulier, s'y est opposé. Son idée de faire certifier annuellement les comptes de l'université par un commissaire aux comptes s'est finalement imposée (article 18).

# Le rôle du conseil scientifique

➤ **À retenir :** Le conseil scientifique (CS) ne « propose » plus d'orientations au conseil d'administration (CA) mais est « consulté » et peut émettre des « vœux ». La proportion de représentants des doctorants est augmentée (entre 10 et 15 %). Le CS donne son avis sur l'attribution de la prime d'encadrement doctoral.

## AVANT

**L. 712-5.** « Le CS propose au CA les orientations des politiques de recherche, de documentation scientifique et technique, ainsi que la répartition des crédits de recherche. Il est consulté sur les programmes de formation initiale et continue, sur la qualification à donner aux emplois d'enseignants-chercheurs et de chercheurs vacants ou demandés, sur les programmes et contrats de recherche proposés par les diverses composantes de l'université, sur les demandes d'habilitation à délivrer des diplômes nationaux, sur les projets de création ou de modification des diplômes de spécialisation et sur le contrat de détachement. Il assure la liaison entre l'enseignement et la recherche, notamment dans le 3<sup>ème</sup> cycle. »

## APRÈS

**Article 8.** Le conseil scientifique comprend de 10 à 15 % de représentants des doctorants inscrits en for-

mation initiale ou continue. Il est consulté sur les orientations des politiques de recherche, de documentation scientifique et technique, ainsi que sur la répartition des crédits de recherche. Le CS peut émettre des vœux et assurer la liaison entre l'enseignement et la recherche. Réuni en formation restreinte aux enseignants-chercheurs, il donne un avis sur les mutations des enseignants-chercheurs, sur l'intégration des fonctionnaires des autres corps dans le corps des enseignants-chercheurs, sur la titularisation des maîtres de conférences stagiaires et sur le recrutement ou le renouvellement des attachés temporaires d'enseignement et de recherche.

**Article 19.** La prime d'encadrement doctoral et de recherche est accordée après avis du conseil scientifique.

## Qualité de la science française

Pour Qualité de la science française (QSF), dès lors que le président de l'université préside le conseil scientifique et dispose de la « haute main sur les crédits de recherche », il est nécessaire qu'il soit un professeur. Par ailleurs l'association estime que la composition du « comité de sélection », nouvellement créé, ne doit pas relever du conseil d'administration, mais « puisqu'il s'agit d'une sélection scientifique, du conseil scientifique réuni en commission restreinte aux enseignants-chercheurs ».



## Eclairage

L'académie des sciences estimait dans un rapport sur l'université que le conseil scientifique devait pouvoir proposer les priorités scientifiques et donner son avis sur le recrutement des enseignants-chercheurs. Le Parlement lui a en partie donné raison, puisque le CS donne un avis sur la politique de recrutement et de mutation des personnels enseignants-chercheurs.



**CONTRE** Le rôle du CS est réduit. Le dessaisir (au profit du CA ou du président à propos des promotions, des primes et de la modulation des services des enseignants-chercheurs), c'est prendre la risque de l'arbitraire et du clientélisme, et d'un manque de compétences dans les décisions touchant à la recherche.

# Le rôle du Cevu

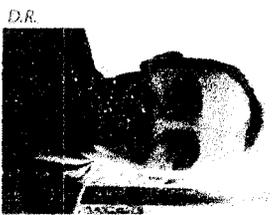
> À retenir : Le conseil des études et de la vie universitaire (Cevu) élit désormais en son sein un vice-président étudiant. Comme le conseil scientifique (CS), le Cevu sera « consulté » et ne proposera plus des orientations au conseil d'administration mais peut émettre des vœux.

## AVANT

**L. 712-6.** « Le conseil des études et de la vie universitaire propose au conseil d'administration les orientations des enseignements de formation initiale et continue, instruit les demandes d'habilitation et les projets de nouvelles filières. Il prépare les mesures de nature à permettre la mise en œuvre de l'orientation des étudiants et la validation des acquis, à faciliter leur entrée dans la vie active, à favoriser les activités culturelles, sportives, sociales ou associatives offertes aux étudiants, et à améliorer leurs conditions de vie et de travail. Il examine notamment les mesures relatives aux activités de soutien, aux œuvres universitaires et scolaires, aux services médicaux et sociaux, aux bibliothèques et centres de documentation. Il est garant des libertés politiques et syndicales étudiantes. »

## APRÈS

**Article 9.** Le Cevu « est consulté sur les orientations des enseignements de formation initiale et continue, sur les demandes d'habilitation et les projets de nouvelles filières et sur l'évaluation des enseignements ». Mais aussi « sur les mesures de nature à permettre la mise en œuvre de l'orientation des étudiants et de la validation des acquis, à faciliter leur entrée dans la vie active et à favoriser les activités culturelles, sportives, sociales ou associatives (...) et sur les mesures de nature à améliorer les conditions de vie et de travail (...) ». Il est également consulté sur les mesures d'aménagement de nature à favoriser l'accueil des étudiants handicapés ». Garant des libertés politiques et syndicales étudiantes, il « peut émettre des vœux ». Il élit en son sein un vice-président étudiant chargé des questions de vie étudiante en lien avec les Crous.



François Laurin,  
président de la CEVPU

La Conférence des étudiants vice-présidents d'université (CEVPU) a proposé -sans obtenir son adoption- un amendement au projet de loi qui stipule que

« L'université se dote d'un étudiant assumant la fonction de vice-président, en charge notamment de la vie étudiante ». L'objet de cet amendement est de « promouvoir l'institution d'une vice-présidence étudiante dans chaque université », selon François Laurin, président de la CEVPU, au lendemain des 23<sup>èmes</sup> rencontres nationales qui se sont tenues à Marseille du 6 au 8 juillet 2007.

Le rôle des vice-présidents étudiants est désormais reconnu. Surtout, leur institutionnalisation met fin à la diversité des situations faites aux représentants des étudiants d'un établissement à l'autre.

**CONTRE** Alors que nombre d'universités ont désigné des vice-présidents étudiants, l'institution systématique de VP du Cevu peut apparaître comme contre-productive. D'autant qu'aucun statut de VP étudiant n'est défini et que son rôle est restreint à la vie étudiante.



## Éclairage

Les textes qui rendent obligatoire l'évaluation des enseignements ne sont toujours pas appliqués. Aucun établissement, parmi ceux qui ont tenté de mettre en place cette évaluation, n'a réussi à la rendre systématique... encore moins à en tirer des conséquences.

→ À retenir : La qualification des enseignants-chercheurs reste du ressort du CNU. Mais pour le recrutement au niveau de l'établissement, les commissions de spécialistes cèdent la place à des comités de sélection, créés par le CA et composés pour moitié au moins de membres extérieurs à l'établissement.



**Stéphanie Mignot-Gérard, chercheuse au CSO\***  
« La présence de 50 % de membres extérieurs à l'établissement dans les comités de sélection vise à limiter la pratique du recrutement local. Je suis assez sceptique sur l'efficacité de cette mesure. Mon hypothèse est que l'avis des recruteurs locaux restera prépondérant. En effet, la décision de recrutement aura surtout un impact pour le département qui accueille l'enseignant-chercheur. Les collègues venus de l'extérieur vont-ils oser s'immiscer dans les choix locaux ? Ou chacun respectera-t-il le territoire de l'autre, puisque les membres extérieurs d'un jour peuvent avoir à accueillir le lendemain dans le comité de sélection de leur établissement des collègues venus d'une université où ils ont siégé ? »

\* Centre de sociologie des organisations de Sciences Po Paris

## AVANT

Plusieurs textes détaillent les règles du recrutement des enseignants-chercheurs après la phase de qualification qui relève du CNU (Conseil national des universités). Le décret n° 88-146 du 15 février 1988 modifié notamment par le décret n° 97-1120 du 4 décembre 1997 institue les commissions de spécialistes de l'enseignement supérieur. Elles ont « compétence pour les mesures individuelles relatives au recrutement des personnels d'enseignement et de recherche non titulaires de niveau équivalent ».

## APRÈS

**Article 25.** « Sous réserve des dispositions relatives à la première affectation des personnels recrutés par concours national d'agrégation d'enseignement supérieur, lorsqu'un emploi d'enseignant-chercheur est créé

Les commissions de spécialistes, critiquées pour leur tendance au localisme, disparaissent. La politique de l'établissement pourra s'exprimer pleinement en terme de profilage de postes.

ou déclaré vacant, les candidatures des personnes dont la qualification est reconnue par le CNU (Conseil national des universités) sont soumises à l'examen d'un comité de sélection créé par délibération du CA siégeant en formation restreinte aux représentants élus des enseignants-chercheurs, des chercheurs et des personnels assimilés.

Le comité est composé d'enseignants-chercheurs et de personnels assimilés, pour moitié au moins extérieurs à l'établissement, d'un rang au moins égal à celui postulé par l'intéressé. Ses membres sont proposés par le président et nommés par le CA en formation restreinte (...). » Ils sont choisis en majorité parmi les spécialistes de la discipline en cause et après avis CS. Au vu de son avis motivé, le CA transmet au ministre compétent le nom du candidat dont il propose la nomination, sous réserve de l'absence d'avis défavorable du président.



**CONTRE** La solution aurait été d'interdire le recrutement des thésards dans leur université et d'obliger les maîtres de conférences qui deviennent professeurs à changer d'université.



L'ORS a consacré un dossier au recrutement des enseignants-chercheurs en novembre 2005. La sociologue Christine Musselin a publié, par ailleurs, un livre dans lequel elle étudie comment les universitaires choisissent leurs futurs collègues dans trois pays aux traditions très différentes. *Le marché des universitaires France, Allemagne, États-Unis*, Presses de Sciences Po, Collection Académique, octobre 2005, 336 pages, 23 euros, ISBN : 2-7246-0960-3.

# Les obligations de service

« À retenir : Les obligations de service des enseignants-chercheurs sont désormais fixées par le conseil d'administration.

© AEFC/F. Lenoble



## Le rapport Espéret

Le rapport Espéret de 2001 proposait que chaque enseignant passe avec son université de rattachement un « contrat pluriannuel définissant les charges de différentes natures qu'il assumerait dans son service. »

Le rapport précise que ce « contrat individuel de service » permettrait « d'assurer une gestion des services qui prenne simultanément en compte les missions classiques et nouvelles de l'établissement, les projets personnels des enseignants, les moments de la carrière et les investissements de chacun ». Eric Espéret répertoriait de nouvelles charges : recherche, formation, animation et gestion de l'établissement. Selon lui, la définition actuelle du service « ne compte par les heures de travail consacrées à la recherche » et « admet implicitement que chaque enseignant-chercheur consacre la moitié de son activité de travail à la recherche ».

## AVANT

**Article L. 952-3.** Un décret en Conseil d'État précise les droits et obligations des enseignants-chercheurs, notamment les modalités de leur présence dans l'établissement.

**Décret du 6 juin 1984.** Le décret sur les obligations de service des enseignants-chercheurs prévoit que les services d'enseignement en présence d'étudiants sont déterminés par rapport à une durée annuelle de référence égale à 128 heures de cours, ou 192 heures de travaux dirigés, ou 288 heures de travaux pratiques ou toute combinaison équivalente.

**Article L. 952-4.** La répartition des fonctions d'enseignement et des activités de recherche au sein d'un même établissement fait l'objet d'une révision périodique. Les enseignants-chercheurs, les enseignants et les chercheurs ont compétence exclusive pour effectuer cette répartition.

C'est une compétence réclamée depuis longtemps par les universités, notamment dans les rapports Espéret et Belloc.

## APRÈS

**Article 19.** « Le conseil d'administration définit, dans le respect des dispositions statutaires applicables et des missions de formation initiale et continue de l'établissement, les principes généraux de répartition des obligations de service des personnels enseignants et de recherche entre les activités d'enseignement, de recherche et les autres missions qui peuvent être confiées à ces personnels. »

**CONTRE** La mission d'enseignement pourrait



être négligée au bénéfice de la recherche. Les enseignements de licence pourraient n'être assurés que par des chargés d'enseignement non universitaires.



- **Le rapport Belloc :** Bernard Belloc, conseiller de Nicolas Sarkozy, a formulé en octobre 2003 des propositions pour réformer le décret statutaire des enseignants-chercheurs. Il proposait de définir trois services de base à partir de trois catégories de tâches.
- **Question :** Qu'en sera-t-il des chercheurs des organismes, souvent payés en heures complémentaires pour leurs activités d'enseignement ?

# Les personnels contractuels

**» A retenir :** Le président peut recruter en CDI des contractuels pour occuper des emplois de catégorie A.

Le pourcentage maximal de la masse salariale qu'il pourra consacrer à des recrutements est fixé par le contrat quadriennal de l'établissement.

## AVANT

La loi du 26 juillet 2005 impose la transformation de certains CDD\* en CDI s'ils sont renouvelés au delà de 6 ans.

Par ailleurs la loi sur l'innovation de 1999 permet la création de CDI dans les seuls Services des activités industrielles et commerciales (Saic) des universités.

\* Les CDD « article 4 » de 3 ans, renouvelables dans la limite de 6 ans, souvent utilisés pour les personnels de catégories A.

## APRÈS

**Article 19.** « Le président peut recruter, pour une durée déterminée ou indéterminée, des agents contractuels pour :

- occuper des fonctions techniques ou administratives correspondant à des emplois de catégorie A;

- assurer des fonctions d'enseignement, et/ou de recherche, après avis du comité de sélection. »

**Article 18.** « Le contrat pluriannuel d'établissement fixe le pourcentage maximum de la masse salariale que l'établissement peut consacrer au recrutement des agents contractuels. »



D.R.

**Damien Verhaeghe,  
secrétaire général  
d'Aix-Marseille 2**

« Il ne s'agit pas de recruter une deuxième fonction publique avec des contractuels en CDI », explique Damien Verhaeghe, secrétaire général d'Aix-Marseille 2. « En revanche, cela nous aidera à recruter dans des secteurs pour lesquels nous avons du mal à trouver des compétences : informatique, immobilier, contrôle de gestion... Dans ces domaines, nous sommes directement en concurrence avec le privé. »

Les universités ont besoin de nouveaux métiers qui n'existent pas dans la fonction publique.

Par ailleurs, elles pourront concurrencer le secteur privé et les collectivités en matière de recrutement de cadres.

## CONTRE

Cette disposition ouvre la voie à une défonctionnarisation des emplois de cadres et d'enseignants-chercheurs et revient à refuser certains emplois à des fonctionnaires.



- Le débat au Parlement a apporté une profonde modification à la possibilité pour les présidents de recruter des contractuels puisque le contrat pluriannuel fixera, établissement par établissement, le montant maximum que les universités pourront y consacrer.
- Si elle est censée permettre aux universités de recruter plus simplement, il est difficile de percevoir quelles sont les limites de cette mesure. Jusqu'à présent, le recours à des contractuels sur CDD « article 4 » était découragé par le ministère, quand des corps de fonctionnaires répondaient aux besoins. Qu'en sera-t-il avec des CDI dont l'existence est autorisée par le Code de l'éducation et un budget global comprenant la masse salariale ?



# L'attribution des primes

Loi n°2007-1199 sur les universités  
Version définitive

> *Arrevenir : Le président peut désormais attribuer des primes aux personnels latos et enseignants-chercheurs de l'université. Le conseil d'administration peut lui créer des dispositifs d'intéressement.*

## AVANT

Les primes et indemnités sont attribuées de manière quasi automatique en fonction des statuts des personnels, du poste qu'ils occupent ou de l'exécution d'une tâche ou d'une mission particulière. Certaines primes sont déjà globalisées (cf. éclairage ci-dessous).

## APRÈS

**Article 19** « Le président est responsable de l'attribution des primes aux personnels qui sont affectés à l'établissement, selon des règles générales définies par le conseil d'administration. La prime dencadrement doctoral et de recherche est accordée après avis du conseil scientifique. Le conseil d'administration peut créer des dispositifs d'intéressement permettant d'améliorer la rémunération des personnels. Les conditions d'application du présent article peuvent être précisées par décret. »



**Stéphanie Mignot-Gérard, chercheuse au CSO\***

« Il faut bien distinguer ce qui relève d'une part des primes octroyées aux enseignants-chercheurs et aux latos, et d'autre part de l'intéressement décidé par le CA. » Selon la sociologue, les primes pourraient prendre différentes formes : « En Allemagne, quand une université recrute un enseignant-chercheur, elle joue sur les avantages matériels : attribution d'un bureau individuel ou d'une secrétaire... » En France, il faudra voir quel équilibre trouveront les établissements entre primes « monétaires » et avantages matériels, prévient-elle.

\* Centre de sociologie des organisations de Sciences Po Paris

Cela doit permettre d'attirer les meilleurs chercheurs et de récompenser ceux que les établissements veulent garder. Les universités sont notamment plafonnées dans le versement de primes de responsabilité pédagogique (96 heures par an maximum) aux enseignants qui s'impliquent dans des activités « péri-pédagogiques », comme les TICÉ, la formation à distance... Les latos pourraient être moins directement concernés car il existe déjà un large volant de primes attribuables aux agents titulaires.

**CONTRE** Les syndicats craignent l'individualisation de la gestion des carrières. Ils s'inquiètent également de l'attribution de récompenses décidées arbitrairement par le président d'université.




- L'avis du CS pour l'attribution de la prime d'encadrement doctoral a été ajouté par les parlements.
- Le système d'attribution de certaines primes a déjà été modifié au niveau des universités, le chef d'établissement recevant une enveloppe globale qu'il répartit. L'ORS a publié dans son numéro de mars 2007 un vade-mecum des primes.

# Les composantes

➤ **À retenir :** La création d'UFR est désormais décidée par le conseil d'administration, à la majorité, après consultation du conseil scientifique. Le Cneser ne donne plus son avis. Il n'est plus besoin d'arrêté ministériel pour créer une UFR, contrairement aux écoles et instituts internes pour lesquels il faut un arrêté et l'avis du Cneser. La création, la suppression ou le regroupement de composantes sont inscrits dans le contrat pluriannuel d'établissement.

**L'Académie des Sciences**  
Pour « améliorer la lisibilité de l'université française à l'étranger », l'Académie des sciences suggère « d'imposer une dénomination commune à toutes les composantes des universités ». Elle propose aussi de « conserver les termes de "faculté" et "d'école", et en cas de subdivision plus fine, "d'instituts" ou de "département" » mais d'abandonner les termes d'UFR, d'IFR, d'UMR...

## AVANT

**Article L. 713-1.** « Les universités regroupent diverses composantes qui sont :

1. Des instituts ou écoles créés par décret après avis du Conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche ;
2. Des unités de formation et de recherche créées par arrêté du ministre chargé de l'enseignement supérieur ;
3. Des départements, laboratoires et centres de recherche créés par délibération du conseil d'administration, à la majorité des deux tiers de ses membres, sur proposition du conseil scientifique. »

## APRÈS

**Article 14.** « Les universités regroupent diverses composantes qui sont :

1. Des unités de formation et de recherche, des départe-

La liberté d'organisation des universités est reconnue. De fait, le ministère ne jouait déjà qu'un rôle d'enregistrement puisqu'il fallait avant tout réunir une majorité des deux tiers.

tements, laboratoires et centres de recherche, créés par délibération du conseil d'administration de l'université après avis du conseil scientifique ;

2. Des écoles ou des instituts, créés par arrêté du ministre chargé de l'enseignement supérieur sur proposition ou après avis du conseil d'administration de l'université et du Conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Les composantes de l'université déterminent leurs statuts, qui sont approuvés par le conseil d'administration de l'université, et leurs structures internes. Le président associe les composantes de l'université à la préparation et à la mise en œuvre du contrat pluriannuel d'établissement. La création, la suppression ou le regroupement de composantes sont inscrits dans le contrat pluriannuel d'établissement, le cas échéant, par voie d'avenant. »

**CONTRE** C'est la remise en cause du cadre national des universités et la possibilité de dériver locales avec la suppression d'UFR et donc d'enseignements.



- Les parlementaires ont encadré la liberté d'organisation des universités en prévoyant que les créations ou suppressions de composantes devaient être inscrites dans leur quadriennal. Les universités gagnent toujours en souplesse par rapport à la procédure antérieure, mais s'agit-il d'une réelle autonomie ?
- La CPU souhaitait que les directeurs de composantes soient nommés par le président.



# Les UFR de Santé

➤ **À retenir :** Le directeur d'UFR de santé n'est plus ordonnateur secondaire des dépenses. Le président peut décider de lui déléguer sa signature. Les conventions hospitalo-universitaires doivent être approuvées par le président et par le CA. En revanche, les emplois sont toujours affectés par les tutelles aux UFR.

## Une tribune dans Le Monde du 3 juillet

« Les facultés de médecine ne gagneront rien à devenir des écoles professionnelles. Le projet de loi du gouvernement arrive à concilier le nécessaire renforcement des équipes dirigeantes de l'université et la reconnaissance d'une certaine exception. »  
Gilbert Béréziat, ancien président de Paris 6,  
Bernard Debré, médecin et député, Axel Kahn,  
directeur de l'Institut Cochin, Jean Vincent,  
membre de l'Académie des sciences, Josy Reiffers,  
ancien directeur de cabinet de Luc Ferry sont  
favorables à la restriction de l'autonomie des UFR  
médicales. « Renforcer les équipes présidentielles,  
c'est donc éviter que les composantes de l'université  
ne s'écartent de la politique générale de l'université.  
Certains s'en offusquent et, parmi eux, certains  
doyens de faculté de médecine, pour qui cette disci-  
pline "à part" mérite des dispositions particulières.  
Notre analyse est différente : la médecine a autant  
besoin de réformes que les autres disciplines. »

## AVANT

L.713-4. Les UFR de médecine, de pharmacie et d'odontologie ou, à défaut, les départements qui assurent ces formations concluent, conjointement avec les centres hospitaliers régionaux les conventions pour déterminer la structure et les modalités de fonctionnement du centre hospitalier et universitaire. Le directeur de l'unité ou du département a qualité pour signer ces conventions au nom de l'université.

Ces conventions sont soumises à l'approbation du président de l'université. Le directeur est compétent pour prendre toutes décisions découlant de l'application de ces conventions. Il est ordonnateur secondaire des recettes et des dépenses.

Les ministres compétents affectent directement aux unités de formation et de recherche les emplois hospitalo-universitaires attribués à l'université.

Les présidents d'universités sont renforcés par rapport à l'une des composantes qu'ils contrôlent le moins facilement.

## APRÈS

**Article 15.** « Les UFR [de santé] concluent, conjointement avec les centres hospitaliers régionaux, et, le cas échéant, avec les centres de lutte contre le cancer, les conventions qui ont pour objet de déterminer la structure et les modalités de fonctionnement du CH et U (centre hospitalier et universitaire). Le directeur de l'unité ou du département a qualité pour signer ces conventions au nom de l'université. [Mais elles] ne peuvent être exécutées qu'après avoir été approuvées par le président de l'université et votées par le CA. Le président de l'université peut déléguer sa signature au directeur pour ordonner les recettes et les dépenses de l'UFR ou du département.

Les emplois du personnel enseignant et hospitalier CH et U sont créés par décision conjointe des ministres de la Santé et de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. (...) »

**CONTRE** Les universités auront tout intérêt à



créer des facs de médecine, de pharmacie ou d'odontologie, considérées comme formations professionnelles. On peut imaginer de voir « pousser » jusqu'à 80 UFR de médecine.

Les doyens de médecine ont mené une campagne « d'intox », en affirmant que la première version du texte de Valérie Pécresse déboucherait sur des transferts de postes hospitaliers vers d'autres composantes. Les députés ont donc ajouté un amendement dans l'article 15 pour empêcher cela. Pourtant, à aucun moment il n'a été question de supprimer l'art. L.952-21 du Code de l'éducation, qui prévoit déjà que les emplois d'hospitalo-universitaires sont fixés par décision des ministres chargés de l'Enseignement supérieur et de la Santé !



## Le message

# Le budget global

➤ **À retenir :** Les établissements doivent demander, dans un délai de 5 ans, à bénéficiaire d'un budget global, incluant la masse salariale. Le fléchage de certains crédits aux instituts et écoles (article 33) n'est pas remis en cause.



DR

**Michel Mudry,**  
**auteur d'un rapport sur**  
**le budget global, en 2002**

Pour Michel Mudry, délégué général de la Cdéfi et ancien président de l'université d'Orléans, « avec un budget global, les crédits de l'État pourront être gérés avec beaucoup plus de souplesse. C'est particulièrement intéressant pour la gestion de la masse salariale, qui constitue le plus gros morceau d'un budget. Lors de départs à la retraite, une université pourra décider si elle souhaite remplacer deux fonctionnaires de catégorie C par un de catégorie A, ou un enseignant contre un technicien. Les universités paieront directement leurs enseignants, ce qui devrait davantage leur permettre de leur établir, et éviter le comportement de "passagers clandestins" que beaucoup ont aujourd'hui. Mais pour que le passage au budget global soit une réussite, il faut que les établissements disposent de bons fonctionnaires de catégorie A, de vrais cadres de gestion. »

## AVANT

Chaque année, les universités reçoivent une Dotation globale de fonctionnement (DGF) ainsi que la notification des nouveaux emplois qui leur sont affectés. En outre, elles reçoivent une enveloppe dans le cadre de la contractualisation avec l'État. Elles ne maîtrisent donc qu'une faible part de leurs moyens.

## APRÈS

**Article 18.** « Le contrat pluriannuel d'établissement conclu par l'université avec l'État prévoit, pour chacune des années du contrat et sous réserve des crédits inscrits en loi de finances, le montant global de la dotation de l'État en distinguant les montants affectés à la masse salariale, les autres crédits de fonctionnement et les crédits d'investissement.

Les montants affectés à la masse salariale au sein de la dotation annuelle de l'État sont limitatifs et assortis d'un plafond des emplois que l'établissement est autorisé à rémunérer. L'établissement assure l'information régulière du ministre chargé de l'enseignement supérieur et se dote d'instruments d'audit interne et de pilotage financier et patrimonial selon des modalités précisées par décret. Les comptes de l'université font l'objet d'une certification annuelle par un commissaire aux comptes. »

Les universités pourront utiliser la « **foncibilité asymétrique** » des budgets : c'est-à-dire qu'elles pourront transférer des sommes de la masse salariale vers les crédits de fonctionnement ou d'investissement. L'inverse ne sera pas possible.

## CONTRE

La fusion des crédits budgétaires et des ressources propres pourrait faire courir un risque de désengagement de l'État en le dédouanant de ses responsabilités en matière d'encadrement.



Reste en suspens le cas des crédits recherche, en raison du système français de financements (ANR, EPST, crédits ministère) fléchés sur des actions et gérés au niveau des équipes. Par ailleurs, une mission d'inspection (IGF-IGAENR) a été lancée pour définir les « **conditions du passage des universités à une autonomie renforcée** ».

# Dévolution du patrimoine

➤ À retenir : Les universités peuvent demander la propriété de leurs bâtiments.



**Michel Parigot,  
président du comité  
anti-amiante de Jussieu**

« Très souvent, des universités ont exercé la maîtrise d'ouvrage. Et les chantiers se sont presque toujours mal passés car elles n'avaient pas les compétences nécessaires. Elles souffrent en fait d'une sous-administration chronique. Ce sont des énormes machines dont la gestion concrète repose en grande partie sur la bonne volonté des personnels qui assurent bénévolement de nombreuses tâches qui ne relèvent ni de leur fonction ni de leur compétence. L'enseignant-chercheur se transforme selon les jours en gestionnaire, en bricoleur, en juriste, etc. Il y a bien eu une amélioration depuis les 20 dernières années mais on est encore dans l'amateurisme. Une solution serait de fournir aux universités une structure d'appui à laquelle elles pourraient déléguer la maîtrise d'ouvrage. Il serait absurde qu'à Paris, on multiplie les services techniques capables d'assumer la maîtrise d'ouvrage dans 18 universités. Cette structure devrait être spécifique aux universités car on s'aperçoit que les entreprises privées ont des difficultés très grandes à comprendre leurs spécificités. L'université n'est pas un bâtiment administratif standard. »

## AVANT

Actuellement, c'est l'État qui possède l'essentiel du patrimoine universitaire. Les universités disposent des droits et obligations du propriétaire, à l'exception du droit de disposition et d'affectation des biens (art. L. 762-2). Elles sont donc affectataires des biens, elles doivent en assurer la gestion, mais sans autres marges de manœuvre.

## APRÈS

**Article 32.** « L'État peut transférer aux établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel qui en font la demande la pleine propriété des biens mobiliers et immobiliers appartenant à

l'exploitant et le propriétaire des bâtiments ne faisant désormais qu'un, des décisions plus rationnelles devraient être prises quant aux chantiers qui seront lancés. Les établissements pourront également vendre une partie de leur patrimoine et disposer des fonds issus de ces opérations.

*l'État qui leur sont affectés ou sont mis à leur disposition. Ce transfert s'effectue à titre gratuit. Il s'accompagne, le cas échéant, d'une convention visant à la mise en sécurité du patrimoine, après expertise contradictoire. Il ne donne lieu ni à un versement de salaires ou honoraires au profit de l'État ni à aucune indemnité ou perception de droits ou de taxes au profit de l'État. Les biens qui sont utilisés par l'établissement pour l'accomplissement de ses missions de service public peuvent faire l'objet d'un contrat conférant des droits réels à un tiers, sous réserve de l'accord préalable de l'autorité administrative compétente et de clauses permettant d'assurer la continuité du service public. »*

**CONTRE** L'État pourrait profiter de cette disposition pour se « débarrasser » de bâtiments en mauvais état et laisser les établissements assurer la réfection sans transférer les moyens nécessaires. Autre question qui plane sur cette dévolution du patrimoine : les universités seront-elles capables de se doter des compétences juridiques et techniques pour assumer des chantiers parfois colossaux ?



Le CNRS, qui maîtrise la gestion de son patrimoine, met actuellement en vente des immeubles sur Meudon et est en conflit avec l'Institut de France sur une donation immobilière.



Recherche

# Les nouvelles ressources

Loi n°2007-1199 sur les universités  
Version définitive

➤ **À retenir :** Les EPSCP peuvent créer des fondations ayant ou non la personnalité morale. Ils peuvent disposer de leurs ressources, et bénéficier désormais des mesures incitatives de défiscalisation prises à destination des entreprises et particuliers.



© UCBL/Com/J.E. Le Roux

## Lionel Collet, président de l'université Lyon 1

L'université Lyon 1 vient de lancer la « première fondation d'entreprise au service d'une université ».

Cette fondation a été créée par le biais de la filiale de Lyon 1, Ezus, en partenariat avec Sanofi Pasteur et la Banque Populaire Loire et Lyonnais. « Le projet de loi sur l'autonomie des universités prévoit également des fondations, mais différentes de la fondation d'entreprise », explique Lionel Collet, président de Lyon 1\*. « Si c'était à refaire, nous resterions sans doute sur la fondation d'entreprise », assure-t-il. Selon lui, ce statut « permet d'avoir des cofondateurs, une personnalité morale, une comptabilité privée ». De plus, « si un jour le PRES Université de Lyon est amené à se doter d'une fondation, ce n'est pas une fondation interne à une université qui pourra le faire : en revanche, la fondation d'entreprise de Lyon 1 pourrait, éventuellement, devenir celle du PRES ».

\* les parlementaires ont entre-temps ajouté la possibilité de créer une fondation partenariale, pour laquelle s'appliquent les règles de la fondation d'entreprise.

www.lors.fr - L'official de la recherche et du Supérieur, le magazine professionnel de l'enseignement supérieur et de la recherche.

## AVANT

**L. 719-4.** Les EPSCP « peuvent disposer des ressources provenant notamment des legs, donations et fondations, rémunérations de services, fonds de concours, participation des employeurs au financement des premières formations technologiques et professionnelles et subventions diverses ».

**L. 711-1.** « Dans la limite des ressources disponibles dégagées par ces activités [des Saic], les établissements peuvent prendre des participations, participer à des groupements et créer des filiales (...) ».

## APRÈS

**Article 27.** « [Les établissements] peuvent prendre des participations, participer à des groupements et créer des filiales dans des conditions fixées par décret (...) ».

**Article 28.** « Les EPSCP peuvent créer en leur sein une ou plusieurs fondations universitaires, non dotées de la personnalité morale. » Ces fondations disposent de l'autonomie financière. Les établissements peuvent

L'opportunité pour les universités de développer leurs ressources propres et leurs marges de manœuvre.

aussi créer « une personne morale à but non lucratif dénommée fondation partenariale », selon les règles relatives aux fondations d'entreprise.

**Article 29.** Les dons et versements de contribuables au profit de fondations universitaires ou partenariales ouvrent droit à des réductions d'impôts.

**Article 30.** Les versements, pris dans la limite de 5 pour mille du chiffre d'affaires, effectués par les entreprises au profit de projets de thèse proposés au mécénat de doctorat par les écoles doctorales ouvrent droit à une réduction d'impôt égale à 60 % de leur montant.

**Article 33.** Il ajoute à l'article L.719-4 du Code de l'Éducation, « la vente des biens » à la liste des ressources possibles des universités.

**Article 38.** Il modifie le code général des impôts. Pour les dons ouvrant droit à des réductions d'impôts, les « établissements d'enseignement supérieur ou d'enseignement artistique publics ou privés, d'intérêt général à but non lucratif » sont agréés de plein droit.

## CONTRE

Le risque d'une inféodation à des intérêts privés, privilégiant des opérations à court terme. Le risque d'un désengagement de l'État.



Plusieurs textes existent déjà pour faciliter l'accès des universités à de nouvelles ressources : la loi sur l'innovation de 1999, la loi n°2003-709 du 1<sup>er</sup> août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations qui a modifié (dans un sens qui se veut plus incitatif) les dispositions fiscales s'appliquant aux dons des particuliers et des entreprises, et, enfin, le « pacte pour la recherche ».



www.lors.fr

# La vie étudiante

➤ **À retenir :** La possibilité de recruter des étudiants comme tuteurs ou pour travailler dans les bibliothèques apparaît dans la loi. L'obligation pour les établissements de former les étudiants élus dans les différentes instances aussi. Les parlementaires ont ajouté la création de bureaux d'aide à l'insertion professionnelle dans chaque université.

## Marie-Dominique Heusse, présidente de l'ADBU\*

© UT1/G. Fontagné



« Pour l'instant, on ne peut proposer que des contrats de deux mois aux étudiants qui travaillent dans les bibliothèques. Car si on les embauche pour un an, il faut leur verser des indemnités pour perte d'emploi, ce qui est incompatible avec nos budgets. Nous espérons donc pouvoir les recruter pour un an, éventuellement renouvelable, en leur proposant des horaires compatibles avec leurs études. L'emploi étudiant dans les bibliothèques permettrait de les ouvrir le soir et le week-end. Pour les jeunes, c'est aussi l'occasion de découvrir un métier dans lequel ils s'engagent souvent après une première expérience. »

\* Association des directeurs de bibliothèque universitaire

## AVANT

**Article L. 811-2.** « Les étudiants sont associés à l'accueil des nouveaux étudiants, à l'animation de la vie des établissements d'enseignement supérieur et aux activités d'aide à l'insertion professionnelle. »

## APRÈS

**Article 21.** « Un bureau d'aide à l'insertion professionnelle des étudiants est créé dans chaque université par délibération du CA après avis du Cevu. Ce bureau est notamment chargé de diffuser aux étudiants une offre de stages et d'emplois variée et en lien avec les formations proposées par l'université, et d'assister les étudiants dans leur recherche de stages et d'un premier emploi. Il présente un rapport annuel au Cevu sur le nombre et la qualité des stages effectués par les étudiants, ainsi que sur l'insertion professionnelle de ceux-ci dans leur premier emploi. »

Les bibliothèques pourraient rester ouvertes tous les jours de la semaine et plus longtemps en journée. Cela, en fournissant des « jobs » compatibles avec les études.

**Article 22.** « Le chef d'établissement peut recruter, dans des conditions fixées par décret, tout étudiant, notamment pour des activités de tutorat ou de service en bibliothèque, sous réserve que l'étudiant soit inscrit en formation initiale dans un établissement public d'enseignement supérieur. Le recrutement s'opère prioritairement sur des critères académiques et sociaux. »

**Article 23.** « Les élus étudiants aux différentes instances des établissements publics d'enseignement supérieur bénéficient d'une information et d'actions de formation, le cas échéant qualifiantes, définies par les établissements et leur permettant d'exercer leurs mandats. »



**CONTRE** Les syndicats de personnels craignent que les emplois d'étudiants ne remplacent des postes statutaires.



L'importance de l'emploi étudiant dans les BU est très variable selon les établissements. (cf. l'enquête de L'ORS de novembre 2006). Il représente 6 % des effectifs (exprimés en équivalents temps plein) en moyenne, mais plus de 10 % de l'effectif total du SCD dans un cinquième des établissements interrogés. L'ORS a publié également un comparatif France-USA des horaires d'ouverture.

# L'inscription à l'université

Loi n°2007-1199 sur les universités  
Version définitive

➤ **À retenir :** Le dispositif « d'orientation active » devient obligatoire. L'inscription en 1<sup>er</sup> cycle est libre mais tout étudiant doit se préinscrire dans l'établissement de son choix. Les établissements doivent rendre publics leurs taux de réussite.



D.R.

## Le rapport Hetzel

Remis en octobre 2006, le rapport Hetzel propose la mise en place d'un « dossier unique d'accès à l'enseignement supérieur », qui va plus loin que ce que prévoit le projet de loi. Le rapport détaille le calendrier d'un tel dispositif.

En février, chaque élève de terminale constitue un dossier unique d'accès à l'enseignement supérieur. En mars, une commission d'orientation, élargie aux représentants des universités, se réunit dans chaque lycée et formule des recommandations. En juillet, les étudiants s'inscrivent à l'université et ceux identifiés comme posant un problème d'orientation bénéficient d'un entretien. À l'issue du premier semestre, un bilan est effectué : redoublement ou réorientation, notamment en STS ou IUT, peuvent alors être proposés. Pour cela, il faut reconstruire le premier semestre universitaire, estime le rapport, avec le développement de 4 à 6 grands domaines dans les universités et la mise en place de modules de projets professionnels.

## AVANT

**L. 612-3.** « Le premier cycle est ouvert à tous les titulaires du baccalauréat et à ceux qui ont obtenu l'équivalence ou la dispense de ce grade en justifiant d'une qualification ou d'une expérience jugées suffisantes conformément à l'article L. 613-5. Tout candidat est libre de s'inscrire dans l'établissement de son choix. »

## APRÈS

**Article 20.** « Tout candidat est libre de s'inscrire dans l'établissement de son choix, sous réserve d'avoir, au préalable, sollicité une préinscription lui permettant de bénéficier du dispositif d'information et d'orientation dudit établissement, qui doit être établi en concertation avec les lycées.

Les établissements dispensant des formations sanctionnées par un diplôme d'études supérieures rendent publics des statistiques comportant des indicateurs de réussite aux examens et aux diplômes, de poursuite d'études et d'insertion professionnelle des étudiants. »

Les erreurs d'orientation à l'université pourraient diminuer, notamment pour les bacheliers technologiques et professionnels, qui seront mieux informés de leurs chances de succès.

## CONTRE

Des organisations étudiantes pointent un risque de sélection déguisée. Il n'est pas non plus certain que cette préinscription soit aisée à mettre en place.

En effet, l'orientation active, expérimentée en 2007, n'a fait l'objet d'aucun bilan officiel. Mais une étude de l'Uhfef laisse penser que la procédure a eu un faible impact sur l'orientation des bacheliers.



La première version du projet de loi prévoyait la sélection des étudiants à l'entrée en master. Cette disposition, qui de l'avis général ne devait pas apparaître dans la loi, a été renvoyée à des discussions ultérieures.

Les parlementaires ont en revanche inscrit dans la loi l'obligation pour les établissements de rendre publiques des statistiques de réussite aux examens et aux diplômes.

# Calendrier et modalités

➤ **À retenir :** La loi a été promulguée le 10 août 2007 et publiée le 11. Les mesures sur la gouvernance s'appliquent immédiatement, tandis que les universités ont 5 ans pour acquiescer les « compétences nouvelles ».

## Date butoir

Les dispositions relatives aux responsabilités et compétences élargies (budget global et GRH) s'appliquent de plein droit à toutes les universités dans un délai de 5 ans. Pour la dévolution du patrimoine, il n'y a pas de date limite.

## EPA

Certains établissements publics administratifs (EPA) pourront demander à bénéficiaire, comme les EPSCSP, des responsabilités et compétences élargies ainsi que du transfert des biens mobiliers et immobiliers appartenant à l'État. Un décret en Conseil d'État viendra préciser quels EPA sont concernés.

## Comité de suivi

Un décret instituera un comité de suivi chargé d'évaluer annuellement l'application de la loi. Ce comité comprend notamment deux députés et deux sénateurs, désignés par leurs pairs.

## Conseil d'administration

Un nouveau conseil d'administration est désigné au plus tard dans un délai d'un an à compter de la

publication de la loi. C'est au CA en exercice à la date de publication de loi que revient de déterminer la composition du nouveau CA. En l'absence de délibération statutaire adoptée dans un délai de six mois, le premier CA élu comprendra 20 membres.

## Présidents

Les présidents en fonction au 1<sup>er</sup> septembre 2007 dont le mandat expire avant la date fixée pour l'élection des membres du premier CA élu conformément à la loi, sont maintenus en fonction jusqu'à cette date. Lorsque la durée de leur mandat restant à courir est supérieure à six mois, les présidents en exercice à la date de l'élection des membres du nouveau CA restent en fonction jusqu'au terme de leur mandat. Le nouveau CA délègue sur le maintien en exercice de ces présidents. Le mandat des présidents en fonction à la date de l'élection du nouveau CA peut être renouvelé une fois.

## Valérie Pécresse

La ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche s'est engagée à revenir devant le Parlement dans 6 mois pour faire un bilan de la mise en œuvre de la loi.



● Un peu d'histoire : Après le vote de la loi Savary en 1984, son application et le vote de nouveaux statuts pour les universités ont duré des années.

