



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

*Ministère de
l'enseignement
supérieur et de
la recherche*

**Direction
Générale de l'
Enseignement
Supérieur**

**POLITIQUE CONTRACTUELLE
DANS L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET LA RECHERCHE**

**VAGUE C
2009 - 2012**

MODE d'EMPLOI : volume 1

Introduction

La loi du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités marque une nouvelle étape de la contractualisation pour les établissements de la vague C qui vont pouvoir élaborer leur projet de développement dans le cadre d'un contexte législatif profondément renouvelé.

La loi du 10 août 2007 confère désormais un rôle central au contrat. En le rendant obligatoire, la loi fait du processus contractuel le principe unique d'organisation des rapports entre l'Etat et les établissements d'enseignement supérieur.

En inscrivant le contrat au coeur même des relations Etat/établissement, elle confère à cet instrument une nouvelle dimension. Le contrat accompagnera et encadrera les nouvelles responsabilités confiées aux établissements et c'est à travers lui que sera évaluée l'efficacité de la gouvernance de chaque établissement au moment de rendre compte de ses résultats.

Dans ce contexte profondément renouvelé, le présent document a pour ambition de donner aux établissements contractualisables au titre de la vague C les orientations et les outils sur lesquels ils pourront s'appuyer pour engager le processus qui doit aboutir à la signature de leur contrat quadriennal.

Il offre un cadre général pour conduire une réflexion interne et faciliter le dialogue contractuel, sans pour autant enfermer les établissements dans un schéma préétabli. Il accompagne la mise en oeuvre de la loi du 10 août 2007, dans la logique de responsabilisation accrue reconnue aux universités ; le processus contractuel doit en effet aider les établissements dans la prise en charge de leurs nouvelles compétences et leur permettre de tirer toutes les conséquences de la loi en termes de gouvernance, d'organisation et de gestion.



Les orientations contenues dans le présent document et les renseignements demandés n'ont pas la prétention de l'exhaustivité. Chaque projet d'établissement constitue, en effet, un document unique qui doit être le reflet de choix stratégiques ; il doit exprimer l'ambition de l'établissement et en même temps décrire les voies et moyens choisis pour la réaliser.

C'est dans un esprit de dialogue mais aussi de responsabilité accrue que ce document a été conçu, pour vous accompagner dans la construction de votre projet.

Le directeur général de l'enseignement supérieur

Bernard SAINT-GIRONS

Volume 1

A - Les orientations stratégiques pour l'établissement

	<i>Pages</i>
1. <i>La politique pédagogique et Scientifique</i>	3
1.1 <i>Rappel des objectifs nationaux du PAP</i>	3
1.2 <i>Politique de formation</i>	6
1.3 <i>Recherche universitaire et valorisation</i>	13
1.4 <i>Politique de site</i>	16
1.5 <i>Les appuis à la politique scientifique et pédagogique</i>	18
○ <i>Les ressources documentaires</i>	
○ <i>La dimension internationale</i>	
2. <i>La vie étudiante</i>	23
2.1 <i>Rappel des objectifs nationaux</i>	23
2.2 <i>Les orientations</i>	24
3. <i>Le pilotage de l'établissement - La nouvelle gouvernance et les compétences élargies</i>	27
3.1 <i>Rappel des objectifs nationaux</i>	27
3.2 <i>La gestion des ressources humaines</i>	28
3.3 <i>Le pilotage financier</i>	32
3.4 <i>La stratégie immobilière</i>	34
3.5 <i>Le pilotage des systèmes d'information</i>	37
3.6 <i>La démarche d'autoévaluation</i>	39

Direction générale de l'enseignement supérieur
Direction générale de la recherche et de l'innovation

1. Politique pédagogique et scientifique

1.1 Rappel des objectifs nationaux du PAP

Objectif n° 1 : Répondre aux besoins de qualification supérieure

Les indicateurs de résultats nationaux associés à cet objectif sont :

- Pourcentage d'une classe d'âge titulaire d'un diplôme de l'enseignement supérieur ;*
- Insertion professionnelle des jeunes diplômés trois ans après leur sortie de formation initiale ;*
- Pourcentage d'une classe d'âge accédant aux différents niveaux de diplômes de l'enseignement supérieur.*

Objectif n° 2 : Améliorer la réussite à tous les niveaux de formation

Les Indicateurs de résultats :

- Part des inscrits dans les formations professionnelles courtes STS et IUT parmi les bacheliers technologiques et professionnels poursuivant leurs études dans l'enseignement supérieur ;*
- Jeunes sortis non diplômés de l'enseignement supérieur ;*
- Part des licences obtenues en trois ans après une première inscription en L1 (1^{er} année de licence ou 1^{ère} année de Deug) dans le total des licenciés ;*
- Réussite au DUT et BTS selon le BAC d'origine ;*
- Taux d'usage de la procédure du dossier unique ;*
- Pourcentage des doctorants allocataires soutenant leur thèse en trois ans au plus.*

Objectif n° 3 : Maîtriser l'offre de formation

Les Indicateurs de résultats :

- Pourcentage de sites secondaires dont le nombre d'étudiants est inférieur à 1000 ;*
- Part des mentions à faibles effectifs (L et M).*

Objectif n° 4 : Faire de l'enseignement supérieur un outil performant de formation tout au long de la vie.

Les indicateurs de résultats :

- Pourcentage de diplômés en formation continue par rapport au nombre total de diplômés ;
- Nombre de validation des acquis de l'expérience dans les universités et au CNAM

Objectif n° 5 : Accroître l'attractivité internationale de l'offre française de formation dans le système européen et mondial.

Les indicateurs de résultats :

- Part des étudiants étrangers inscrits en Masters et en Doctorat (non titulaires du baccalauréat en France) ;
- Ratio de réussite comparée des étudiants étrangers par rapport aux étudiants français en licence et master ;
- Nombre de diplômes conjoints aux niveaux M et D.

Objectif n° 6 : Optimiser l'accès aux ressources documentaires pour la formation et la recherche

Les indicateurs retenus :

- Mesure de la disponibilité des places de bibliothèque ;
- Taux de fréquentation des bibliothèques par lecteur inscrit ;
- Consultation des ressources électroniques : nombre de documents téléchargés et taux de demandes satisfaites.

Objectif n° 7 : Produire des connaissances scientifiques au meilleur niveau international

Les indicateurs de résultats :

- Production scientifique des opérateurs du programme : part des publications de référence internationale des opérateurs du programme dans la production scientifique française, de l'Union européenne et du monde ;
- Reconnaissance scientifique des opérateurs du programme : indice de citation à deux ans des articles des opérateurs du programme.

Objectif n° 8 : Développer le dynamisme et la réactivité de la recherche universitaire

Les indicateurs de résultats :

- Réactivité scientifique thématique des opérateurs du programme : part des publications des opérateurs du programme dans les domaines scientifiques prioritaires (SDV et STIC) en référence française, européenne (UE 25) et mondiale.

Objectif n° 9 : Contribuer à l'amélioration de la compétitivité de l'économie nationale par le transfert et la valorisation des résultats de la recherche

Les indicateurs de résultats :

- *Part des opérateurs du programme dans les brevets déposés*
- *Part des ressources apportées aux opérateurs par les redevances sur titre de propriété intellectuelle*
- *Part des contrats de recherche passés avec les entreprises dans les ressources des opérateurs*
- *Efficacité de la politique de valorisation : part des opérateurs du programme dans la production française et européenne de brevets ;*
- *Effizienz de la politique de valorisation : part des ressources apportées par les redevances sur titres de propriété intellectuelle dans les ressources recherche totales des opérateurs du programme (EPST et autres établissements) ;*
- *Intensité du partenariat avec les entreprises : part des contrats de recherche passés avec des entreprises publiques ou privées, françaises ou étrangères, dans les ressources recherche totales des opérateurs du programmes (pour les EPST et pour les autres établissements).*

Objectif n° 10 : Concourir au développement de l'attractivité internationale de la recherche française

Les indicateurs de résultats :

- *Attractivité des opérateurs du programme : proportion d'étrangers parmi les chercheurs, post-doctorants et ingénieurs de recherche rémunérés par les opérateurs du programme.*

Objectif n° 11 : Consolider l'Europe de la recherche

Les indicateurs de résultats :

- *Taux de participation des opérateurs du programme dans les projets financés par les programmes cadres de R&D de l'Union européenne (PCRD) ;*
- *Taux de coordination des opérateurs du programme dans les projets financés par les programmes cadres de R&D de l'Union européenne (PCRD) ;*
- *Part des articles co-publiés avec un pays membre de L'Union européenne (UE 25) dans les articles des opérateurs du programme.*

1.2 Politique de formation au niveau L, M et D

Une nouvelle approche contractuelle des formations et de leur habilitation

L'autonomie accrue conférée aux établissements par la loi du 10 août 2007 relative aux libertés et aux responsabilités des universités se traduit aussi dans le domaine des formations. Elle implique, pour ce qui concerne la construction, la présentation et l'habilitation de l'offre, un profond changement dans les relations entre l'Etat – qui fixe les grandes orientations nationales et définit les termes du cahier des charges – et ses opérateurs universitaires. La mise en place d'une autorité indépendante chargée de l'évaluation, l'agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES), qui rend publique son appréciation sur la qualité des formations à l'issue d'une procédure contradictoire, constitue par ailleurs un élément majeur de rupture par rapport aux pratiques antérieures. C'est dans ce nouveau contexte que la contractualisation des établissements de la vague C est appelée à se dérouler suivant des modalités radicalement transformées : il appartient désormais à ceux-ci de faire la démonstration qu'ils se sont concrètement donnés les moyens d'élaborer une stratégie de formation en cohérence avec leur potentiel scientifique et avec les besoins qu'ils ont identifiés, puis de construire et de mettre en oeuvre sur cette base une offre de qualité.

Trois principes essentiels présideront à cette approche renouvelée :

- la fonction déterminante de l'évaluation a posteriori de la qualité des formations existantes ;
- la qualité des orientations stratégiques appelées à gouverner l'offre de formation. ;
- la capacité de l'établissement à formaliser, en termes de connaissances et de compétences à acquérir, les objectifs de chaque formation et à mettre en évidence les liens entre ces objectifs et les options pédagogiques retenues.

C'est en référence à ces trois principes que chaque établissement est invité, dans le cadre de la préparation de son projet global, à définir sa politique de formation qui s'inscrira dans une stratégie d'ensemble et mettra notamment en évidence les éléments suivants :

1. Le diagnostic qu'il porte sur son offre pédagogique existante, quant à son adéquation aux besoins, à la qualité des enseignements dispensés, à la réussite et insertion des étudiants. Ce diagnostic tiendra compte de la place de l'établissement dans son environnement et des caractéristiques de recrutement de ses étudiants.

2. Les objectifs stratégiques de la nouvelle offre, qui devront être hiérarchisés en fonction des priorités retenues et porteront en particulier sur :

- la lisibilité et la cohérence de l'offre, qui doit faire valoir les complémentarités et les différenciations entre les niveaux L, M et D comme entre les filières ;
- le développement des méthodes pédagogiques favorisant la qualité des formations et la réussite des étudiants ; la mise en oeuvre d'une évaluation régulière des enseignements est une des garanties essentielle de cette qualité ;
- le développement de la professionnalisation à tous les niveaux de formation ;
- le renforcement des partenariats, tant dans le cadre des sites qu'au plan international, au travers notamment des cohabilitations ;

- le suivi des étudiants à l'issue de chaque cursus, en termes de poursuite d'études, de préparation à des concours ou d'insertion professionnelle.



Si la stratégie de formation d'un établissement doit être globale et exprimer une forte cohérence d'ensemble, il reste que les trois cursus, licence, master et doctorat, répondent chacun à des logiques et à des finalités différenciées :

- Le cursus licence, qui ne pratique pas la sélection à l'entrée et remplit une fonction décisive au regard de l'objectif fixé par la loi suivant lequel 50% d'une classe d'âge devront être titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur, est aujourd'hui investi d'une double mission : favoriser une meilleure réussite de ses étudiants et déboucher sur un diplôme qualifiant non plus seulement pour la poursuite d'études, mais aussi pour l'insertion professionnelle au niveau de technicien supérieur (DUT) ou de cadre intermédiaire.
- Le cursus master assure la formation des cadres supérieurs de la nation et de nombreux pays étrangers, en leur dispensant à la fois un enseignement scientifique de haut niveau et une spécialisation professionnelle qui garantit leur employabilité. Il valorise par ailleurs les compétences scientifiques des établissements.
- Le cursus doctoral, enfin, est fondé sur des pôles de recherche d'excellence, lisibles et compétitifs aux plans européen et international. Il constitue pour les doctorants une première expérience professionnelle de recherche, tout en leur garantissant une formation interdisciplinaire et le développement de compétences transférables. Il a pour objectif de former des spécialistes et des chercheurs en vue d'irriguer, au plus haut niveau, le service public d'enseignement supérieur et de recherche ainsi que les administrations et le secteur économique privé, pour lesquels les docteurs représentent une capacité d'innovation aujourd'hui indispensable.

Dans ces conditions, il est naturel que les orientations générales présidant à ces cursus fixent, pour chacun d'eux, des finalités sensiblement différentes qui sont développées ci-après. De même, les établissements s'attacheront, dans leur déclaration de politique de formation comme dans l'ensemble de leur dossier, à décliner leurs objectifs pédagogiques en fonction des spécificités propres à chacun des cycles L, M et D.

1.2.1. La Licence

La rénovation du cursus Licence constitue un objectif prioritaire qui a justifié, dès juin 2007, le lancement du chantier « Réussite en Licence ». C'est dans ce cadre que, prenant notamment appui sur la large concertation qui a débouché sur les « Recommandations des comités de suivi de la licence et de la licence professionnelle », le cahier des charges de l'offre de formation pour le cycle Licence a été élaboré. Il a pour objet de :

- rendre le cursus attractif et lisible ;
- favoriser la réussite de ceux qui s'y engagent ;
- rendre le diplôme pleinement qualifiant non seulement pour la poursuite d'études mais aussi pour l'insertion professionnelle immédiate.

Sa mise en œuvre, dès 2008, constitue un élément déterminant pour la contractualisation des établissements de la vague C. Des moyens spécifiques ont été dégagés à ce titre, en particulier pour

accompagner le développement de l'orientation des nouveaux bacheliers et pour permettre un renforcement de l'encadrement pédagogique, au bénéfice dès cette année des étudiants de première année.

Le Cahier des charges, auquel sont jointes, sous le titre « *Pour une licence qualifiante* », les Recommandations des comités de suivi, figurent en annexe (volume 2). Sans reprendre l'ensemble de ce Cahier des charges, quelques uns de ses éléments principaux sont rappelés ici :

● **La mise en place, dans les universités, d'une politique d'orientation des nouveaux bacheliers.** On sait qu'une part importante des difficultés du cursus Licence, en particulier le taux d'échec observé, trouve son origine dans un déficit d'orientation. Grâce à la généralisation du « dossier unique » (Admission Postbac) associé à un dispositif d'orientation active, l'élève qui envisage de poursuivre des études universitaires doit être bien informé et bien conseillé de façon à être en mesure de s'engager en connaissance de cause dans la filière correspondant le mieux à son projet personnel et à ses goûts mais aussi à ses aptitudes et à ses chances de réussite, étant entendu qu'il doit rester libre de son choix

● **La prise en compte de la diversité des étudiants.** Celle-ci justifie tout à la fois :

- une attention particulière portée à l'organisation du premier et du second semestre, avec des dispositifs d'accueil spécifiques selon les publics et l'introduction d'unités d'enseignement (UE) adaptées ;
- le repérage rapide des étudiants en difficulté et l'organisation d'un dispositif de soutien adapté à sa situation ;
- le renforcement de l'encadrement pédagogique permettant un accompagnement individualisé de tous les étudiants, le développement des groupes de petites tailles et une diversification des méthodes d'enseignement.

● **Le développement de la professionnalisation.** Toute licence, même lorsque son titulaire a le projet de s'engager dans des études longues, doit attester non seulement de l'acquisition de connaissances scientifiques mais aussi de compétences susceptibles, les unes comme les autres, d'être réinvesties dans une situation professionnelle. A cet égard, il convient d'abord de s'assurer que les unités d'enseignement dispensant des savoirs fondamentaux, qui constituent le socle des formations universitaires, associent effectivement ces savoirs à leurs applications.

S'agissant plus particulièrement des licences professionnelles qui doivent être conçues en parfaite cohérence avec l'économie générale de l'offre de formation, on rappellera qu'elles font l'objet d'une procédure d'évaluation particulière. La commission nationale d'expertise, composée à parité d'universitaires et de représentants du monde socio-économique, vérifie notamment :

- la clarté et la précision du ou des métier(s) visé(s) et la cohérence des contenus de la formation par rapport aux objectifs ;
- les perspectives en matière d'emplois ainsi que l'effectivité et la qualité de l'insertion professionnelle immédiate ;
- le bon équilibre entre les savoirs et les compétences proprement professionnelles, qui garantit une possibilité d'évolution dans la carrière ;
- la qualité du partenariat avec les milieux professionnels qui doit apparaître dans la conception de la formation, l'offre de stages, la participation aux enseignements (au minimum 25% de professionnels dans les domaines qui constituent le cœur du métier) et l'aide à l'insertion ;
- la qualité de l'équipe pédagogique et de l'organisation des enseignements ;
- l'accueil d'étudiants aux parcours antérieurs diversifiés.

● **La spécialisation progressive des enseignements.** La mise en place, en début de cycle, d'un enseignement pluridisciplinaire couvrant un champ assez large, suivi d'une spécialisation progressive,

permet tout d'abord à l'étudiant de vérifier que la voie qu'il a choisie correspond bien à ses vœux et à ses aptitudes et facilite, le cas échéant, son changement d'orientation, soit qu'il rejoigne une autre filière de l'établissement, soit qu'il intègre une formation extérieure dans le cadre d'accords conclus entre l'université et d'autres partenaires.

1.2.2. Le Master

Pour le niveau Master, qui a pour vocation de former les cadres nécessaires au développement social, économique, scientifique et culturel, il convient d'organiser une offre de formation étroitement liée aux mondes de la recherche et de l'entreprise, lisible et attractive au niveau national et international.

Pour cela toute formation menant au diplôme national de master doit répondre, dans ses contenus et méthodes d'enseignement, à un double objectif, avec le même souci d'excellence dans les deux cas :

- préparer les étudiants, via les études doctorales, à se destiner à la recherche ;
- leur offrir un parcours menant à une qualification et une insertion professionnelle de haut niveau (Bac + 5).

Cette double finalité suppose :

- d'une part, l'articulation claire avec le cursus doctorat et l'adossement aux résultats d'une recherche scientifique et technologique de haut niveau, correspondant aux compétences reconnues de l'établissement ;
- d'autre part, le souci d'une professionnalisation accrue des formations, grâce à un partenariat de qualité avec le monde professionnel dans la conception de la formation, la définition des compétences visées (en complément de l'ensemble des savoirs à acquérir), l'offre de stages, la participation aux enseignements, la préparation et l'aide à l'insertion professionnelle des étudiants...

Le cursus master doit en outre être conçu comme une formation organisée en quatre semestres¹ qui offre aux étudiants des parcours contribuant à l'élaboration progressive de leur projet professionnel, quels que soient les moyens retenus (parcours individualisés, suivi et accompagnement personnalisés, mutualisation au sein d'une mention des enseignements des premiers semestres, constitution d'un tronc commun permettant des passerelles et la possibilité d'accès à chacune des spécialités...). A cet égard, à côté des deux finalités recherche et professionnelle, la voie des masters indifférenciés, dit « masters uniques » ou R et P, offre une réponse adaptée au double enjeu auquel doit répondre le cursus Master : cette voie a en particulier l'avantage de clarifier et unifier l'offre dans un champ scientifique, ce qui est particulièrement intéressant pour des secteurs à faibles effectifs ; elle fait bénéficier l'ensemble de la formation d'un meilleur ancrage dans la recherche et enrichit ainsi la voie professionnelle tout en élargissant le vivier possible des doctorants ; elle s'inscrit enfin plus clairement dans les usages internationaux.

A la lumière de ces principes, la nouvelle offre de formation bâtie au niveau master doit impérativement s'appuyer sur un bilan quantifié de l'existant, qui doit porter autant sur la qualité de la formation pédagogique, scientifique et professionnelle que sur les résultats en matière de réussite et de devenir des étudiants inscrits et diplômés, par domaine, mention et spécialité. C'est notamment sur la finesse et la fiabilité de cette évaluation a posteriori des formations existantes et du contexte local, sur la base d'indicateurs judicieusement sélectionnés, que sera appréciée la pertinence des choix effectués et des formations proposées par l'établissement.

¹ Dans l'éventualité de débouchés professionnels avérés à l'issue des deux premiers semestres, les établissements peuvent délivrer, à ce niveau, le diplôme intermédiaire dont l'intitulé est celui de la mention du master correspondant.

Chaque établissement devra en outre veiller à accroître la lisibilité de son offre de formation pour les étudiants, les partenaires professionnels et tous les acteurs de l'orientation et de l'insertion professionnelle, en France comme à l'étranger, et donc la visibilité de ses axes majeurs de compétences scientifiques et pédagogiques. Pour cela, il s'attachera à renforcer la cohérence de l'offre, tant à l'interne² qu'à l'externe³, autour des grandes orientations qu'il aura retenues, à harmoniser les intitulés de domaines et de mentions et à maîtriser le nombre des spécialités.

Enfin, La **formation initiale des personnels d'enseignement et d'éducation**, même si elle est portée prioritairement par l'université de l'académie qui a intégré l'IUFM, ne saurait être de qualité sans l'investissement de l'ensemble des acteurs académiques. Il est donc attendu des universités, intégratrices ou non, qu'elles présentent dans le cadre général de leur politique de formation, tant au niveau licence qu'au niveau master, les actions envisagées pour améliorer la qualité de la formation des enseignants.

Le plan de formation de l'IUFM, qui répond aux exigences de l'employeur, est agréé, après avis de la Commission nationale d'évaluation de la formation des maîtres, pour la durée du contrat.



S'agissant des dossiers de formation au niveau L ou M émanant des **établissements privés d'enseignement supérieur**, ils font désormais l'objet d'une évaluation nationale de même nature que celle dont bénéficient les établissements publics et doivent être présentés par l'université avec laquelle l'établissement privé envisage de passer convention pour la délivrance d'un diplôme national. Il convient donc, chaque fois que cela s'avère possible, de développer les partenariats de cette nature. S'il apparaît qu'aucun partenariat n'a pu être conclu et dès lors que l'expertise aura été favorable, la procédure du jury rectoral sera utilisée pour permettre aux étudiants inscrits dans les établissements d'enseignement supérieur privés d'obtenir des diplômes nationaux correspondant à leur cursus.

1.2.3. Le doctorat

L'arrêté du 7 août 2006 sur la formation doctorale en redéfinit les fondements sur la base des dispositions de la loi programme pour la recherche du 18 août 2006, en cohérence avec les engagements pris en 2005 à Bergen pour la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur. La rénovation de la formation doctorale s'inscrit dans cette logique et se caractérise par trois orientations majeures.

● **Structurer, sur un site, une organisation en écoles doctorales, cohérente avec la présence de pôles d'excellence en recherche**

L'accréditation d'une école doctorale, dont l'existence est désormais inscrite dans la loi, est le facteur déclenchant de la possibilité d'inscrire des doctorants et de délivrer le doctorat.

Les écoles doctorales structurent ainsi l'offre de formation doctorale : une école doctorale fédère, sur un site donné, des forces scientifiques de qualité dans un ensemble cohérent de thématiques. Les écoles doctorales participent en cela à l'expression de l'excellence d'un établissement dans un champ scientifique donné, dans une logique renforcée de site.

A cet effet, les établissements sont encouragés à centrer leurs activités doctorales sur les champs disciplinaires qui correspondent à leurs forces scientifiques reconnues. Dans les champs disciplinaires

² En organisant, d'une part, la liaison entre les offres de formation aux niveaux licence et master et, d'autre part, la définition des passerelles entre les différents cursus de master ;

³ En veillant à l'articulation de l'offre avec celle des établissements du même site et dans le cadre des partenariats internationaux.

dont la masse critique est plus faible, la mise en place d'accréditations conjointes ou d'associations s'avère souvent plus pertinente et permet de garantir aux doctorants une formation de haut niveau.

- **Garantir la qualité de la formation délivrée par l'école doctorale**

La formation doctorale est une formation par la recherche, à la recherche et à l'innovation ; les forces scientifiques que représentent les unités de recherche constitutives des écoles doctorales en sont un élément déterminant. A ce niveau, la recherche est consubstantielle à la formation.

Au-delà de cet aspect essentiel, la qualité d'une école doctorale relève d'une logique « d'assurance qualité » : quelles garanties l'établissement donne-t-il pour assurer, dans le temps, la qualité de l'organisation et du fonctionnement de l'école doctorale dans différents champs d'intervention ?

A cet égard, la charte des thèses revêt une importance particulière.

- **Assurer l'insertion professionnelle des docteurs**

La formation doctorale est aujourd'hui désignée comme une expérience professionnelle de recherche et l'adéquation entre offre de formation doctorale et débouchés en matière d'emploi scientifique doit être une préoccupation essentielle des établissements : la mission de préparation à l'insertion professionnelle de ses diplômés se place au premier rang des missions confiées aux écoles doctorales.

Les écoles doctorales sont donc invitées à prendre les mesures appropriées pour que leurs programmes doctoraux assurent une formation interdisciplinaire et le développement de compétences professionnelles, élargissant ainsi les possibilités d'insertion professionnelle des docteurs, dans le secteur public comme dans le secteur privé. L'ouverture des conseils des écoles doctorales à des représentants du monde socio-économique est en cela un élément déterminant.

Il est par ailleurs important que les écoles doctorales permettent à chaque doctorant de construire son projet professionnel et de participer à des actions de préparation à son insertion professionnelle, et mettent en place un suivi de l'insertion professionnelle de tous ses docteurs.

Le bilan de la formation doctorale fourni par l'établissement constituera, après évaluation, un élément de référence pour l'accréditation des écoles doctorales, la détermination de leur financement et l'attribution des allocations de recherche désormais contractualisées à 85%. Une attention particulière sera apportée à l'évolution du taux de soutenance des allocataires de recherche et à l'insertion professionnelle de tous les docteurs.

Le projet de formation doctorale sera examiné en relation avec le volet recherche de l'établissement.

1.2.4. La formation tout au long de la vie

Le schéma Licence-Master-Doctorat en ouvrant de larges capacités de parcours diversifiés, la loi de modernisation sociale n°72-2002 du 17 janvier 2002 en généralisant les dispositifs de validation des acquis et en permettant la validation d'études supérieures accomplies en France et à l'étranger, la loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social en instaurant le droit individuel à la formation des salariés, la loi n° 2005-32 du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale en mettant l'accent sur l'amélioration de la qualité du déroulement des formations dispensées en faveur des apprentis, sont autant d'occasions, pour les établissements d'enseignement supérieur, de se placer dans la perspective du développement de la **formation tout au long de la vie** et de permettre l'ouverture maximale de tous les cursus conduisant aux diplômes nationaux aux adultes en reprise d'études. Dans ces conditions, la politique d'offre de formation de chaque établissement doit intégrer de façon pleine et entière la formation continue.

Les nouvelles dispositions législatives impliquent de mettre l'accent sur une individualisation des parcours de formation qui, pour l'ensemble des publics, et en particulier des adultes en reprise d'études, peut trouver appui sur différents dispositifs comme par exemple le droit individuel à la formation (D.I.F.), la validation des acquis, voire l'alternance et l'apprentissage.

A partir du bilan de ce qui a été réalisé, il vous appartient de mettre en place ou d'améliorer des dispositifs pédagogiques spécifiques relatifs à l'accueil, l'accompagnement et l'aménagement des parcours. En outre, dans l'objectif d'ouvrir la majorité des cursus conduisant à la délivrance d'un diplôme national aux adultes en situation de reprise d'études, il importe de définir l'ensemble des diplômes en termes de compétences, de connaissances et d'aptitudes. Ces définitions seront par ailleurs utiles pour l'enregistrement des diplômes au répertoire national des certifications professionnelles et pour la rédaction du supplément au diplôme.

1.3 Recherche universitaire et valorisation

La politique scientifique des établissements examinée tous les 4 ans s'inscrit désormais dans un cadre législatif rénové par la loi du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités. Le contrat prend une nouvelle dimension et s'affirme comme l'outil majeur du dialogue entre l'Etat et les établissements. Cette loi fournit de nouveaux outils de pilotage, notamment en matière de GRH (modulation des services, profilage des postes avec le comité de sélection ...), qui devraient permettre aux établissements un meilleur accompagnement de leur stratégie scientifique.

Pour faciliter l'action des établissements et leur permettre de conduire une politique de recherche dynamique et ambitieuse, la direction générale de l'enseignement supérieur avait déjà anticipé cette évolution en expérimentant la globalisation des crédits recherche lors des négociations contractuelles pour 13 des 44 établissements d'enseignement supérieur de la vague A (contrats 2007-2010). **Désormais, tous les établissements ont vocation à rentrer dans ce processus.**

La répartition du soutien de base ministériel aux structures de recherche relève dorénavant de la responsabilité des établissements. Au système antérieur de fléchage des crédits recherche par unités (où la seule marge de manœuvre de l'équipe présidentielle résidait dans l'utilisation du bonus qualité recherche), a été substituée une allocation des moyens dont ils organisent la ventilation interne en fonction de la qualité des unités et des priorités de leur stratégie scientifique.

L'évolution du pilotage par l'Etat du secteur de la recherche universitaire préfigure l'exercice des compétences nouvelles par les établissements. En conséquence de cette responsabilisation, les établissements maîtres de leur stratégie scientifique et des moyens afférents seront confrontés à une plus grande exigence de l'Etat quant à la gouvernance et aux procédures mises en place pour réaliser le projet scientifique proposé. Sera notamment analysée l'adéquation entre répartition des moyens aux unités de recherche et résultats des politiques scientifiques mises en oeuvre.

L'approche stratégique prévaut désormais dans les contrats quadriennaux qui devront retracer, dans un document synthétique, les priorités scientifiques des établissements arrêtées à l'issue du dialogue avec le ministère et les organismes de recherche. Les organismes participent ainsi à l'élaboration du document unique de stratégie scientifique qui sera inséré dans le contrat global, attestant ainsi de leur adhésion aux objectifs déclinés par les établissements et de leur soutien à leur réalisation pour les domaines qui les concernent.

Ce document présentera également les modalités pratiques de mesure de la réalisation des objectifs (indicateurs de suivi) et les cibles à atteindre.

A propos des indicateurs, l'Etat a demandé à l'Observatoire des Sciences et Techniques (OST) d'apporter son concours et son savoir-faire aux établissements d'enseignement supérieur pour construire avec eux 7 des 10 indicateurs recherche du programme 150⁴, la Direction de l'Evaluation, de la Prospective et de la Performance du ministère produisant les 3 autres. Les indicateurs de production scientifique doivent permettre aux établissements de se positionner au niveau national, européen et international.

⁴ Formations supérieures et recherche universitaire

Pour leur part, les établissements sont invités à mettre en place leur propre système d'information pour faciliter leur démarche d'auto-évaluation et de pilotage de leur activité scientifique. Ils peuvent s'appuyer sur les indicateurs qu'ils jugeront les plus pertinents compte tenu de leur spécificité.

La direction générale de l'enseignement supérieur s'appuiera, pour fonder ses décisions lors de la démarche contractuelle, sur les évaluations conduites par l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES), qu'il s'agisse de l'évaluation des unités ou de l'expertise relative à la gouvernance scientifique des établissements en cohérence avec la stratégie nationale de recherche exprimée par la DGRI.

L'établissement définit ses priorités scientifiques pour les quatre années à venir sur la base des résultats qu'il a obtenus au cours des quatre années précédentes.

➤ **Dans une démarche d'auto-diagnostic, il dresse au préalable un bilan du contrat en cours d'achèvement et précise les modalités du pilotage de sa recherche**

L'établissement sera particulièrement attentif à mesurer l'efficacité des stratégies retenues (en recherche, valorisation de la recherche et du patrimoine scientifique et de diffusion de la culture scientifique et technique). Il mettra notamment l'accent sur les résultats obtenus grâce aux PPF, qu'il s'agisse de la structuration, de la restructuration d'un secteur scientifique donné ou d'une ligne "politique présidentielle".

Plus largement, ce bilan sera l'occasion d'un état des lieux dressé par l'établissement de ses forces et faiblesses en recherche et mettra en lumière si nécessaire la spécificité de ses contraintes.

Une attention particulière sera portée au bilan de l'utilisation des outils mis en place par les établissements tels que BQR, BQE, politique des emplois etc.

L'établissement devra mesurer l'impact de l'utilisation de ces outils en terme de résultats (ex : augmentation des publications, du nombre de colloques, de co-tutelles de thèse pour l'activité internationale etc.).

L'argumentation sera accompagnée de la liste des indicateurs de suivi mis en place pour mesurer précisément les résultats en termes d'efficacité, de qualité et d'efficience. Les indicateurs recherche devront être renseignés pour la période considérée.

➤ **Il définit sa stratégie scientifique pour la période 2009-2012**

Les contrats pluriannuels évoluent ; levier essentiel de la politique universitaire et cœur du dialogue entre l'Etat et les établissements d'enseignement supérieur, les contrats sont pensés en termes renouvelés.

Très synthétiques, ils présentent les quelques priorités scientifiques retenues par l'établissement (qu'il s'agisse de soutenir les pôles d'excellence, l'émergence de nouvelles thématiques prometteuses ou de la structuration d'un secteur crucial) ; les axes proposés dans le projet doivent en conséquence faire ressortir les « caractéristiques recherche » de l'établissement dans le contexte régional, national et international. La politique scientifique étant structurante de l'offre doctorale, les projets devront faire apparaître l'articulation entre formation et recherche (cf. politique de formation 1.2.3. le doctorat).

Directement liée aux enjeux de la politique scientifique, la stratégie de l'établissement en matière de valorisation de la recherche devra être explicitée et articulée autour d'objectifs définis. L'accent devra être mis sur l'analyse du dispositif de valorisation, ses résultats et éventuellement son positionnement au sein d'une stratégie collective notamment en cas d'existence d'un PRES (voir annexe B).

Concernant la politique de valorisation du patrimoine scientifique et de diffusion de la culture scientifique et technique l'établissement devra veiller à ce que les projets de culture scientifique et technique s'inscrivent dans le cadre plus large d'une politique régionale (voir annexe C).

➤ **Il décrit les moyens qu'il compte mettre en œuvre pour accompagner les objectifs stratégiques de sa politique de recherche :**

- les outils de suivi et d'évaluation mis en place par l'équipe de direction et les indicateurs proposés pour suivre les objectifs poursuivis et les cibles à atteindre ;
- l'utilisation des moyens internes à l'établissement (fonds d'intervention recherche, CRCT, allocations de recherche, bourses de post-doctorats...) qui doit conforter les priorités scientifiques ;
- l'utilisation des ressources propres obtenues par le biais des appels d'offre de l'ANR ;
- la politique des ressources humaines, les éventuels dispositifs d'attractivité pour le recrutement des personnels enseignants-chercheurs, l'utilisation des leviers proposés par la loi LRU ;

Le dialogue contractuel permettra, sur la base des priorités décrites par l'établissement dans son projet, d'aboutir dans le contrat à la définition d'engagements partagés des partenaires pour quatre ans.

Concernant les moyens, c'est sur la base des résultats obtenus et de la qualité du projet scientifique qu'ils seront déterminés. Quant à la globalisation des crédits elle sera envisagée en tenant compte des critères suivants : qualité des projets scientifiques proposés, qualité du potentiel de recherche, qualité de la gouvernance scientifique de l'établissement.

1.4 *Politique de site*

Elle constitue un des éléments forts de la politique nationale et sera au cœur des discussions avec les établissements, tant en terme de stratégie scientifique que pédagogique. Il s'agit de constituer des pôles forts, compétitifs et reconnus internationalement, de construire des synergies autour de thématiques fédératives en s'appuyant sur les forces de recherche en présence.

La loi de programme pour la recherche du 18 avril 2006, à travers la création des pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES), a donné aux établissements des instruments de coopération sur lesquels ils peuvent s'appuyer pour mettre en œuvre cette politique de site.

La campagne qui va s'ouvrir sera l'occasion, pour les établissements de la vague C, de faire un bilan de la mise en œuvre des PRES existants, d'engager de nouvelles initiatives sur la base de projets scientifiques partagés et d'inscrire, plus généralement, la discussion contractuelle dans une logique de coopération et de complémentarité.

Chaque établissement doit en effet prendre en compte cette logique coopérative dans la construction de son offre, comme dans la structuration de ses forces scientifiques. L'objectif est d'organiser des complémentarités et des coopérations, pour éviter les concurrences stériles et rendre plus lisibles à l'international chaque site universitaire.

Toutes les formes de coopération seront encouragées, que ce soit entre universités, entre universités et écoles d'ingénieurs mais aussi, lorsqu'elles ont des composantes médicales, odontologiques ou pharmaceutiques, entre universités et centres hospitaliers universitaires. Dans ce dernier cas, cette coopération pourra être formalisée par une convention à annexer au futur contrat.

Les universités sont invitées à réfléchir notamment aux rapprochements et synergies possibles avec les écoles d'ingénieur ou de management, internes ou externes, comme avec les autres instituts ou écoles publics ou privés en vue de construire une offre de formation cohérente au niveau du site, qui tienne compte des richesses et des besoins locaux de chacun.

La réflexion sur l'organisation territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche doit également prendre en compte, bien évidemment, la problématique des *sites délocalisés*. Le projet s'attachera ainsi à décliner la politique de l'établissement en faveur de ses sites secondaires : complémentarité territoriale de l'offre de formation et, éventuellement, des activités de recherche ; adéquation aux besoins socio-économiques locaux ; modes de gouvernance retenus et ensemble des moyens mis en œuvre pour assurer la vie du site et son bon fonctionnement en précisant la contribution apportée par les collectivités territoriales.

1.5. Les appuis à la politique scientifique et pédagogique

1.5.1 Les ressources documentaires

La politique documentaire d'un établissement vient en appui de la politique de formation et de recherche de l'établissement ; elle est fondée sur une analyse des besoins de l'ensemble des usagers à desservir. A ce titre, elle constitue un élément essentiel au service de la stratégie de l'établissement et justifie la mobilisation de moyens importants en ressources humaines, en crédits et en équipements.

Globale pour l'ensemble de l'établissement, la politique documentaire doit privilégier une approche fortement intégratrice à plusieurs niveaux :

- intégration de la fonction documentaire dans la politique scientifique et pédagogique ;
- intégration des bibliothèques de composantes dans le service de documentation ;
- intégration du système d'information documentaire (SID) dans le système global d'information (SGI) de l'établissement ;
- intégration dans une politique de site et aux outils collectifs du réseau national formé par l'ensemble des bibliothèques des établissements d'enseignement supérieur.

Il appartient à chaque établissement de :

- définir sa stratégie documentaire,
- décliner cette stratégie en objectifs opérationnels, en portant une attention particulière à ceux qui sont préconisés ci-après.

1. Améliorer les services aux usagers

Parmi l'ensemble des dispositifs propres à améliorer l'accueil des usagers et la qualité des services rendus, une attention particulière sera portée aux points suivants :

- *une véritable ambition démocratique pour les étudiants : l'allongement significatif des horaires d'ouverture.*

Si de substantiels progrès ont été effectués en ce domaine au cours des 15 dernières années, la moyenne nationale (58 h / semaine) se situe encore en deçà de l'objectif (60 h / semaine soit 10 h par jour sur 6 jours) fixé en 1989 par le rapport Miquel. Des marges de développement existent en ce qui concerne l'ouverture le samedi ou en soirée au-delà de 19h. A cet égard, chaque établissement renseignera la fiche Horaires d'ouverture pour chacune des unités documentaires qui constitue son service de documentation (S.C.D., S.I.C.D., Bibliothèque) ;

- *le développement de l'accès direct aux ressources*

Celui-ci passe notamment par la généralisation du libre accès pour les documents sur supports traditionnels et par la mise en oeuvre d'équipements et d'interfaces ergonomiques pour la consultation des ressources numériques (cf. point 3).

- *la formation des usagers à la maîtrise de l'information scientifique (méthodologie, contenus, outils)*

La mise en oeuvre d'une nouvelle offre de formation dans le cadre du LMD peut en favoriser l'inscription dans les cursus.

2. Développer les ressources documentaires dans le cadre d'une organisation cohérente

Il s'agit d'un objectif majeur dans la définition d'une véritable politique documentaire d'établissement :

- qui s'appuie sur une carte documentaire,
- qui soit validée scientifiquement (à travers les instances qualifiées : conseil de la documentation, commissions d'acquisition spécialisées,...),
- qui, dans sa partie recherche, fasse l'objet d'une mutualisation.

Il peut s'exprimer au travers des opérations suivantes :

- *l'intégration des bibliothèques de composantes (UFR, instituts, laboratoires, etc.) dans le service de documentation (SCD, SICD, etc.).* Cette mesure est déterminante pour la mise en cohérence des ressources et de leurs acquisitions. Pour permettre de mesurer la situation et l'importance des bibliothèques non intégrées, chaque établissement remplira la fiche correspondante ;
- *la formalisation de la politique de développement des ressources documentaires*, tant sur papier que sur support électronique. Cette formalisation peut prendre plusieurs formes : charte documentaire, carte documentaire, plan de développement des collections, etc.
- *la mutualisation des financements.* Dans le contexte actuel, caractérisé par une forte croissance des coûts (notamment des périodiques scientifiques étrangers et des ressources électroniques) et par la nécessité d'une meilleure couverture documentaire dans le cadre d'un plan raisonné (cf. § ci-dessus), il est justifié de faire converger autour de cet objectif plusieurs sources de financement (SCD, composantes, laboratoires, etc.).

3. Participer aux réseaux documentaires locaux et nationaux

Les établissements sont invités à inscrire leur action dans une politique documentaire de site et à renforcer leur participation aux outils nationaux, en particulier dans les domaines suivants :

- *le développement des ressources*, à travers l'élaboration de cartes documentaires de site ainsi que la participation à des groupements de commandes locaux ou nationaux. Les bibliothèques ayant le statut de centre d'acquisition et de diffusion de l'information scientifique et technique (CADIST) dans une discipline préciseront leurs projets pour les quatre années du contrat, afin de consolider leur mission de bibliothèque de référence et de recours en termes de :
 - couverture documentaire spécialisée et de fourniture à distance de documents ;
 - animation d'un réseau disciplinaire ;
 - valorisation de l'information scientifique dans leur discipline d'excellence (portail thématique, etc.).
- *le signalement des documents et leur accès*, à travers notamment :
 - la participation au système universitaire de documentation (Sudoc) ;
 - la mise en oeuvre de SIGB communs à plusieurs établissements d'un même site ;
 - la constitution de portails de site, en particulier via les interfaces web des systèmes d'information documentaire des établissements.
- *la conservation partagée des documents sur supports traditionnels ou des documents électroniques.*

4. Développer et moderniser l'accès en ligne à la documentation

Le développement considérable des ressources électroniques conduit les établissements à accélérer la modernisation de la gestion de leur documentation ainsi que de son accessibilité. Cet objectif, indispensable à la visibilité et à la valorisation de chaque établissement, doit mettre concrètement en œuvre l'accès à distance aux ressources numériques et peut prendre plusieurs formes :

- *le renouvellement* (ou la mise en œuvre lorsque les bibliothèques n'en sont pas encore dotées) du système intégré de gestion de bibliothèque (SIGB), gérant de façon automatisée la plupart des fonctions bibliothéconomiques (acquisitions, catalogage, inscriptions, communications et prêts, statistiques, etc.) et constituant la « brique de base » de tout système d'information documentaire (SID) ;
- *la constitution*, via le SIGB, du catalogue unique de l'établissement, signalant au-delà du SCD, SICD ou de la bibliothèque, l'ensemble des ressources. Le projet précisera le périmètre-cible du catalogue à l'issue de la période contractuelle ;
- *la conversion rétrospective dans le catalogue informatisé des catalogues sur fiches*. Le projet précisera la nature et le volume des catalogues concernés, dont la rétroconversion pourra être, soit prise en compte dans le cadre du marché national de rétroconversion, soit financée dans le cadre du contrat quadriennal ;
- *le catalogage rétrospectif des fonds non recensés* ;
- *la constitution, au sein du système global d'information (SGI) de l'établissement, d'un système d'information documentaire (SID)* assurant, dans un environnement sécurisé et sur la base d'un annuaire permettant l'identification et la gestion des droits des usagers, la gestion et la diffusion des ressources électroniques qu'elles soient produites en interne (documents pédagogiques, thèses, rapports de recherche, articles, etc.) ou acquises (bases de données, revues numériques). Se reporter à la rubrique Système d'information documentaire du site www.sup.adc.education.fr/bib/
- *la numérisation de documents*. Se reporter à la rubrique Numérisation des collections du site www.sup.adc.education.fr/bib/

5. Conserver et valoriser le patrimoine documentaire

Les établissements qui possèdent des fonds anciens, rares ou précieux ou des collections vis-à-vis desquelles ils ont une responsabilité particulière peuvent préconiser des opérations propres à assurer une meilleure conservation et valorisation. La réponse à l'enquête sur l'identification, l'état de conservation et le signalement des collections, lancée par le ministère en 2007, leur servira de référence pour inventorier leurs ressources, prioriser leurs besoins et, le cas échéant, définir un plan de sauvegarde et de valorisation des fonds patrimoniaux.

1.5.2. La dimension internationale

La participation à la construction de l'Espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche et la coopération internationale sont deux des six missions du service public de l'enseignement supérieur qu'identifie la loi du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités.

Dans le contexte actuel de mondialisation, la compétitivité d'un pays dépend en de plus en plus de la qualité de son système d'enseignement supérieur et de recherche, de la reconnaissance à l'étranger de cette qualité, et de l'attractivité qu'il exerce sur les étudiants et les scientifiques.

La prise en compte de la dimension européenne et internationale doit ainsi irriguer l'ensemble de la politique de l'établissement, venir en appui de sa stratégie scientifique et pédagogique et s'inscrire dans les orientations qui sont rappelées ici.

1 - Faire participer les établissements à la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche

L'« européenisation » des formations constitue, bien entendu, une priorité. En la matière, les établissements doivent faire porter plus particulièrement leurs efforts sur le développement des diplômes conjoints. La rénovation du dispositif réglementaire tant en matière de co-tutelle des thèses que pour la délivrance des diplômes en partenariat international (décret n°2005-450 du 11 mai 2005) donne en effet aux établissements un cadre juridique adéquat pour renforcer les partenariats avec les établissements étrangers et accroître le rayonnement international.

Le LMD doit également être utilisé comme levier pour la mise en œuvre d'une politique ambitieuse de la mobilité qui bénéficie au plus grand nombre des étudiants, quelles que soient leurs conditions sociales et économiques. La mobilité des étudiants, des enseignants et des chercheurs doit être conçue comme un instrument de l'évolution des cursus vers une internationalisation accrue. Elle sera facilitée par des dispositifs de préparation linguistique et culturelle, l'usage des programmes communautaires (notamment Erasmus et Leonardo) ainsi que l'utilisation de différents outils et procédures : reconnaissance des acquis et validation des périodes d'études à l'étranger, doubles diplômes et diplômes conjoints, bourses de mobilité ...

Pour ce qui est de la coopération européenne, le PCRD offre naturellement un cadre privilégié de renforcement en matière de recherche et développement sur lequel les projets des établissements peuvent s'appuyer pour favoriser une implication déterminée de leurs équipes de recherche, avec l'assistance technique nécessaire. La mise en place du Conseil européen de la recherche peut offrir des opportunités aux équipes de recherche et aux jeunes chercheurs, qu'il leur appartient de saisir.

2 - Asseoir la dimension internationale de l'établissement

2.1 –En matière de recherche et de formation doctorale

La visibilité internationale des établissements d'enseignement supérieur est un enjeu de premier ordre pour les activités de recherche et de formation doctorale.

L'activité de recherche est de plus en plus internationalisée et sa qualité s'apprécie essentiellement à ce niveau :

- l'ouverture des unités de recherche vers des activités de réseaux et les collaborations scientifiques avec des équipes de recherche au meilleur niveau international font partie des critères retenus pour l'évaluation des structures de recherche ;
- la capacité à attirer les meilleurs chercheurs étrangers est devenue un élément essentiel pour dynamiser les dispositifs nationaux.

Dans cette logique, l'offre de formation doctorale doit s'attacher à être lisible et attractive aux plans européen et international :

- les cotelles internationales de thèse constituent un outil structurant pour la coopération entre laboratoires de recherche français et étrangers. La rénovation du dispositif opérée avec l'arrêté du 6 janvier 2005 facilite la conclusion des accords entre établissements ;
- la politique d'accueil des doctorants étrangers doit permettre aux établissements d'attirer les meilleurs étudiants, dans les meilleures conditions possibles. Une attention particulière sera portée à la politique post-doctorale menée par l'établissement, tant pour l'accueil de jeunes chercheurs étrangers que pour les séjours à l'étranger des docteurs diplômés de l'établissement.

2.2 - Renforcer la présence des établissements français sur la scène internationale.

Attirer et recruter des enseignants étrangers, accroître le flux d'étudiants de l'établissement à l'étranger constituent des enjeux essentiels dans ce processus de renforcement de la présence de l'enseignement supérieur français sur la scène internationale.

La mise en œuvre de cette politique passe notamment par :

- la mise en place d'une politique d'information sur l'offre de formation des établissements en liaison avec EDUFRANCE,
- l'adhésion au dispositif des centres d'études en France (CEF) ;
- la mise en place d'un véritable dispositif d'accueil (qui pourra prendre la forme d'un guichet unique) et d'accompagnement des étudiants, des enseignants et des chercheurs étrangers (journées d'accueil, suivi administratif et pédagogique, diverses formes de tutorat ...) ;
- l'élaboration de formations spécifiques adaptées à la demande étrangère et particulièrement des formations à distance, ainsi que par des dispositifs d'exportation de formation.

Elle suppose également une articulation étroite avec la politique de langues de l'établissement, indispensable dans le cadre d'une politique d'internationalisation (formation au français et aux langues étrangères).

3 - Les comportements recherchés

3.1 - La cohérence des structures

La richesse et la diversité des interventions des établissements nécessitent, pour une plus grande efficacité, la recherche d'une meilleure cohérence et d'une structuration progressive à différents niveaux :

- la structuration de l'activité internationale doit permettre de dépasser le stade de la simple juxtaposition d'orientations et d'actions définies et conduites par les différentes composantes au profit d'une approche globale construite sur des priorités. Il s'agit de développer la culture internationale au sein des établissements, en veillant à ce qu'elle irrigue l'ensemble des secteurs et de mettre en place des partenariats transnationaux intégrés impliquant formation et recherche ;
- le primat d'une démarche de site, au service d'une meilleure lisibilité internationale, fondée sur un cahier des charges partagé entre différents établissements et s'appuyant sur divers partenariats avec les collectivités territoriales ; les PRES concourent, bien évidemment, à cette plus grande visibilité à l'international.

3.2 - La cohérence dans le choix des partenaires

Ce choix tient compte à la fois du bilan de la coopération déjà entamée par les établissements français, des spécificités propres à chaque région, des intérêts de notre pays et de la nature des outils de coopération les mieux adaptés en fonction de la diversité des situations.

Trois zones d'échanges et de partenariats sont mises en évidence :

- a) les échanges avec les pays scientifiquement et technologiquement avancés visent essentiellement le développement des programmes de mobilité sous leurs diverses formes et le montage de partenariats structurés impliquant étroitement formation et recherche. A cet égard, la participation des établissements français au programme « Erasmus Mundus » est un exemple de contribution à l'élaboration de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche.
- b) les échanges avec les pays émergents, notamment d'Asie et d'Amérique latine, portent essentiellement sur la promotion de l'offre française de formation, en vue d'attirer un nombre plus important d'étudiants originaires de ces régions, et sur des programmes conjoints de formation et de recherche.
- c) quant aux pays en voie de développement, outre les pays figurant sur la liste de « zone de solidarité prioritaire », où nos établissements interviennent dans une logique d'aide et d'assistance, il convient d'orienter nos actions vers des pays dont la demande d'expertise en matière de formation et de recherche fait l'objet de financements sur grands appels d'offres internationaux. Les établissements doivent être en mesure d'améliorer leur capacité de réponse à ces appels d'offres.

Les établissements devront privilégier quelques partenariats structurés, avec des partenaires de qualité avérée, *qui s'inscrivent dans la durée*, en cohérence avec les priorités de leur politique globale. A cet égard, lorsque les établissements s'engagent dans des opérations de **délocalisation** de leurs diplômes à l'étranger, il est essentiel qu'ils veillent à garantir la qualité des enseignements dispensés et des diplômes délivrés. Les opérations de délocalisations devront s'inscrire dans une démarche qualité et faire l'objet d'un bilan circonstancié à l'issue du contrat. La crédibilité et la réputation de l'ensemble des établissements français est en jeu à travers ces opérations.

Direction générale de l'enseignement supérieur

2. Vie étudiante

2.1 Rappel des objectifs nationaux

Objectif n° 1 : (du point de vue du citoyen) : Promouvoir une égale probabilité d'accès des différentes classes sociales aux formations de l'enseignement supérieur.

Les indicateurs de résultats :

- Accès à l'enseignement supérieur des jeunes de 20/21 ans selon leur origine sociale ;
- Evolution de la représentation des origines socio-professionnelles des étudiants selon le niveau de formation ;
- Taux de réussite des boursiers ;
- Taux de paiement des bourses pour les mois de novembre et décembre.

Objectif n° 3 : (du point de vue du citoyen et de l'utilisateur) : Développer la prévention dans le domaine de la santé.

l'indicateur de résultat :

- Taux d'étudiants de 1^{er} cycle ayant passé un contrôle médical.

2.2 Les orientations

Si la recherche et la formation sont au cœur du projet d'établissement, celui-ci doit traiter également les autres secteurs de la vie de l'établissement, et en particulier les conditions de vie de l'étudiant dans toutes ses dimensions (citoyenne, culturelle, sportive...), en veillant à leur cohérence avec la politique scientifique et pédagogique. Dans le cadre de la mise en œuvre de la Lof, la vie de l'étudiant fait l'objet d'un programme particulier au sein de la mission « recherche et enseignement supérieur ». A ce programme « vie étudiante » sont rattachés des objectifs nationaux avec leurs indicateurs de résultats qui vous sont rappelés ci-dessus.

La ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche a lancé en juillet 2007 un plan stratégique pluriannuel d'amélioration des conditions de vie étudiante. Il s'agit d'un des cinq grands chantiers ouverts par le gouvernement pour définir une nouvelle politique de l'enseignement supérieur. C'est dire l'importance accordée aux conditions dans lesquelles les étudiants sont accueillis et participent à la vie de l'établissement. Aussi, le projet d'établissement doit-il particulièrement s'attacher à définir dans ses différents registres, une politique globale de vie étudiante, en cohérence avec la politique scientifique et pédagogique, qui porte sur les conditions matérielles d'études et d'accueil, la santé, le handicap, la vie culturelle et sportive, la démocratie étudiante et l'engagement étudiant.

2.2.1 Amélioration des services rendus en matière de santé des étudiants

La santé des étudiants constitue une dimension non négligeable de l'intégration et de la réussite universitaires. Les universités qui, grâce à leur service de médecine préventive et de promotion de la santé (SMPPS), développent depuis une dizaine d'années des programmes prioritaires de prévention et d'éducation à la santé devront renforcer leur participation aux grandes campagnes nationales de santé publique, en matière notamment de SIDA, MST, tabagisme et autres toxicomanies, contraception, nutrition et diététique.

Les SMPPS continueront à développer des actions visant à favoriser l'adaptation des étudiants en situation de mal-être, en offrant en particulier des prestations individuelles (consultations médico-psychologiques...) ou collectives de prise en charge du stress, de l'anxiété et de l'isolement. Une actualisation des missions des SMPPS, rendue nécessaire par la diversification sociale du public étudiant accueilli et l'émergence de difficultés sociales, financières, matérielles et psychologiques qui en découle, est actuellement en cours.

2.2.2 Amélioration des conditions d'accueil des étudiants handicapés

La loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées a conduit à confier aux établissements d'enseignement supérieur la responsabilité de la mise en œuvre des mesures d'accompagnement des étudiants handicapés. En outre, la charte université/handicap adoptée en septembre 2007 par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, le ministère du travail, des relations sociales et de la solidarité et la Conférence des présidents d'université, prévoit la création dans chaque établissement d'une structure dédiée à l'accueil des étudiants handicapés ainsi que la mise en œuvre d'un projet de formation de l'étudiant handicapé (accompagnement pédagogique, mise à disposition de documents adaptés, déroulement des examens, et le cas échéant aides complémentaires apportées par des associations) permettant d'assurer une égalité des chances de réussite universitaire entre tous les étudiants.

2.2.3. Renforcement de la participation des étudiants à la vie associative et démocratique de l'établissement

L'établissement doit avoir le souci de favoriser la vie associative et citoyenne sur son campus. La ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche a annoncé, dans son intervention du 16 juillet 2007, l'élaboration d'une « convention pour le développement de la vie associative culturelle et sportive et l'accomplissement des étudiants », en concertation avec les organisations représentatives et les grands réseaux associatifs. Elle pourra faire l'objet localement d'une signature par chaque président d'université avec les acteurs de la vie associative de son campus. Parallèlement, la ministre a rappelé l'importance de mettre en place des dispositifs de reconnaissance pédagogique de l'engagement étudiant.

Enfin, l'établissement s'attachera à renforcer la légitimité des élus étudiants en aidant tout d'abord au développement de la participation aux élections. La lutte contre l'abstention nécessite la prise de mesures de sensibilisation notamment à l'occasion des campagnes électorales comme l'information sur le rôle et les pouvoirs des représentants étudiants, l'établissement d'espaces d'affichage réglementé, l'envoi des professions de foi sous forme électronique, ou encore l'organisation de débats contradictoires. Cet enjeu est particulièrement important au moment où l'application de la loi sur les libertés et responsabilités des universités va entraîner un renouvellement massif des conseils et donc de nombreuses élections étudiantes.

2.2.4. Soutien aux opérations menées en matière culturelle et sportive

Améliorer la vie de l'étudiant, c'est aussi développer un nombre d'activités destinées à l'épanouissement de l'étudiant. Les pratiques culturelles, artistiques et sportives sont au nombre de celles-là. L'établissement doit sensibiliser les étudiants à la vie culturelle, tant par une offre interne de spectacles, ateliers de pratique, résidences d'artistes, etc... que par des facilités d'accès aux diverses institutions culturelles locales obtenues grâce aux partenariats conclus avec les CROUS, les DRAC, les institutions et associations culturelles locales, les collectivités territoriales. Il doit apporter un soutien actif aux projets culturels et artistiques des associations étudiantes, notamment sur le plan financier avec le FSDIE et en les aidant dans la diffusion à l'intérieur et à l'extérieur des campus de leurs réalisations.. De plus, la participation des étudiants à ces activités peut être valorisée par la reconnaissance, dans les cursus, des pratiques culturelles et artistiques.

Dans le domaine sportif, la politique de l'établissement devra contribuer à améliorer la participation des étudiants aux activités sportives. Pour y parvenir, il mettra tous les moyens en œuvre pour valoriser les activités sportives dans les parcours de formation, pour faciliter l'accessibilité aux équipements et aux activités, en particulier par l'aménagement des emplois du temps.

2.2.5. Soutien à la mobilité

L'établissement encouragera, facilitera et développera la mobilité des étudiants français à l'international, notamment celle des étudiants pouvant bénéficier d'une bourse de mobilité.

2.2.6. La mise en œuvre des nouvelles dispositions en matière d'accompagnement étudiant et de développement des stages

Afin de lutter contre l'échec universitaire sous son double aspect de redoublement et d'abandon notamment en premier cycle, il est apparu nécessaire de mobiliser l'ensemble de la communauté universitaire sur l'accueil et l'accompagnement des étudiants. Pour se faire, la loi du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités, reprenant une préconisation figurant dans le schéma national de l'orientation et de l'insertion professionnelle, autorise le président de l'université à recruter des étudiants inscrits en formation initiale dans un établissement public d'enseignement supérieur, notamment pour des

activités de tutorat ou de service en bibliothèque. Le recrutement s'effectuera prioritairement sur des critères académiques et sociaux. Le décret n°2007-1915 du 26 décembre 2007 fixe les conditions de recrutement et d'emploi des étudiants au sein des établissements publics d'enseignement supérieur.

L'objectif, à travers ce nouveau dispositif, est donc de permettre aux étudiants de concilier une activité professionnelle, la poursuite simultanée de leurs études et de faciliter ainsi leur insertion professionnelle. Le projet de décret prévoit que le travail des étudiants sera aménagé en fonction des exigences spécifiques de la formation suivie. Ceux-ci ne pourront être astreints à une obligation de travail pendant leurs enseignements obligatoires et pendant leurs examens. En contrepartie, les étudiants percevront une rémunération et s'engageront à remplir leurs obligations d'assiduité.

Le développement des stages en entreprise, désormais régis par les dispositions du décret n° 2006-1093 du 29 août 2006, pris pour l'application de l'article 9 de la loi n° 2006-396 du 31 mars 2006 pour l'égalité des chances et par la charte des stages étudiants en entreprise, signée le 26 avril 2006 par les organisations patronales et étudiantes et par les conférences d'établissement, doit pour sa part contribuer au renforcement des liens entre les établissements d'enseignement supérieur et le monde économique et à l'insertion professionnelle des diplômés.

Afin de donner à l'Etat, aux partenaires sociaux et aux membres de la communauté universitaire une instance commune de veille et de proposition, un comité de suivi des stages en charge également de la professionnalisation des cursus universitaires (STAPRO), rassemblant toutes les parties prenantes, a été installé le 10 septembre 2007.

Ce comité a notamment vocation à assurer le suivi de la mise en place des différents textes relatifs aux stages étudiants en entreprise. Il est également chargé d'œuvrer pour améliorer et renforcer le lien entre les établissements, les étudiants et le monde du travail.



L'élaboration de votre projet d'établissement sera l'occasion de présenter les actions envisagées pour mettre en œuvre ces nouvelles dispositions.

*Direction générale de l'enseignement
supérieur
Secrétariat général
Direction générale des ressources humaines*

3. Le pilotage l'établissement

3.1 - Rappel des objectifs nationaux

Objectif n° 12 : Optimiser la gestion des établissements de l'enseignement supérieur et l'évolution du patrimoine immobilier

Les indicateurs de résultats

- Pourcentage d'établissements disposant d'un dispositif d'autoévaluation ou d'assurance qualité ;*
- Montant des ressources propres procurées par les prestations de services ;*
- Part des ressources propres liées à des prestations de services sur les recettes de fonctionnement, hors droits d'inscription ;*
- Taux d'occupation des locaux*



La loi LRU est porteuse de profondes évolutions dans la gouvernance des universités qui voient leurs compétences s'accroître en matière budgétaire, de ressources humaines et, sur leur demande, dans le domaine patrimonial.

La période contractuelle qui s'ouvre doit être l'occasion, pour les établissements de la vague C, de renforcer la qualité de leur pilotage et, plus particulièrement pour les universités, de se préparer à l'acquisition des nouvelles compétences et à se doter d'un véritable contrôle de gestion.

L'audit de l'établissement, prévu dans le cadre de la mission d'appui à la mise en place de la loi LRU, va aider les universités à évaluer leur degré de préparation à la réforme en établissant un diagnostic de leur situation de départ.

Les différents critères préalables choisis en matière de GRH, gestion budgétaire et comptable, pilotage, relations avec la tutelle et dévolution du patrimoine immobilier permettront à l'équipe présidentielle de se préparer à l'élargissement des compétences des universités et de mettre en place un programme d'actions adapté.

3.2 - La gestion des ressources humaines

Dans ce nouveau contexte, la politique de gestion des ressources humaines devient un élément essentiel de la stratégie de l'établissement au service de sa politique scientifique et pédagogique.

La modulation des obligations de service, permettant de privilégier une activité de recherche, l'intéressement des personnels, sont autant de moyens donnés par la loi aux universités pour mettre en œuvre une politique d'établissement globale et cohérente et procéder à son évaluation. La nouvelle procédure de recrutement des personnels enseignants répond, pour sa part, au double impératif de la mobilité au sein du monde universitaire et d'une plus grande ouverture des universités. Par ces différentes mesures, la loi lève les obstacles qui empêchaient jusqu'ici les universités de mettre en œuvre une véritable gestion de leurs ressources humaines. Elle leur donne des leviers pour récompenser l'implication des personnels dans le fonctionnement de l'établissement.

L'encadrement administratif doit prendre toute sa place dans l'accomplissement de ces nouvelles missions et s'engager pleinement dans les profonds changements que doivent opérer les établissements d'enseignement supérieur pour répondre aux exigences de leur autonomie renforcée. Dès lors, le projet de l'établissement s'attachera à répondre aux objectifs stratégiques suivants :

3.2.1 - Promouvoir une gouvernance efficiente

Ce premier objectif stratégique met en évidence l'importance de la Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences (GPEEC), élément essentiel d'une bonne gouvernance, dans un contexte de fort renouvellement des effectifs et de mise en œuvre de la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP).

○ **Caractérisation de la gouvernance**

L'établissement présentera ses instances de pilotage en matière de ressources humaines.

L'évaluation du bilan social de l'établissement sera l'un des moyens privilégiés pour caractériser la gouvernance. Au delà de son existence, ce sont ses modes d'élaboration, de validation par les instances, de mise à jour et de diffusion qui seront présentés brièvement.

Seront analysées l'existence, l'organisation et les missions de la fonction R.H. de l'établissement ainsi que les spécificités du système d'information pour les ressources humaines. L'efficience de cette fonction sera notamment mesurée par le ratio gérants/gérés : nombre d'ETPT de gestionnaires RH rapporté aux effectifs gérés.

○ **Les ressources humaines**

L'établissement décrira sa stratégie au regard de sa situation d'occupation des emplois, notamment sa capacité à se projeter en terme de GPEEC.

1 – Le suivi de la masse salariale et du plafond d'emplois.

Au regard des évolutions introduites par la loi du 10 août 2007, une attention particulière sera portée aux problématiques d'allocation et d'utilisation du plafond d'emplois et de la masse salariale. A cette occasion, l'établissement présentera sa cartographie des emplois (par corps et catégories) et l'évolution qu'il envisage en la matière.

Un point particulier sera fait sur le recrutement de contractuels notamment sur leurs modalités de recrutement, leur nombre et les perspectives prévues en fin de contrat. La loi du 10 août 2007 élargit en effet, dans le cadre de la dévolution des nouvelles compétences, les possibilités de recrutement de

contractuels pour assurer des fonctions d'enseignement et de recherche ; en contrepartie, l'établissement devra fournir la part de masse salariale qu'il y consacre et expliciter la politique qu'il entend mener.

L'établissement décrira également les règles qu'il se fixe pour l'attribution des primes en fonction des nouvelles dispositions en la matière.

2 -Les ajustements des moyens aux besoins

Dans le contexte de la LOLF et du nombre important de départs en retraite, les échanges entre catégories d'emplois, entre corps, entre disciplines sont facilités, voire même encouragés afin de permettre un réel ajustement des moyens aux besoins. Les établissements d'enseignement supérieur sont donc invités à décrire les orientations de leur politique de redéploiement, les mécanismes de redéploiement des postes de titulaires ou non titulaires (existence de commissions, passage devant les conseils...), les critères utilisés pour les choix et le nombre d'emplois concernés sur la durée du contrat ainsi que les résultats attendus Il serait souhaitable que la question d'un redéploiement éventuel soit posée à l'occasion de chaque vacance de poste.

○ La formation continue

L'offre de formation et son organisation constituent un des éléments majeurs de compréhension de la politique R.H. d'un établissement. Celui-ci établira un bilan des actions entreprises en la matière et de leurs résultats ; il précisera la proportion des personnels ayant bénéficié d'au moins une formation par an en ventilant par filières (enseignement, recherche et formation, ATOS, Bibliothèque), catégories (A, B ou C) et surtout types de formations.

○ Les actions en matière de santé et de sécurité au travail

Les présidents ou les directeurs d'établissement doivent assurer le suivi des recommandations du comité d'hygiène et de sécurité. Il leur appartient de mettre en place une démarche globale de prévention matérialisée par les documents prévus par les textes en vigueur et la tenue régulière du CHS.

A cet égard, le projet devra préciser l'organisation de la prévention au sein de l'établissement et décrire les actions entreprises : suivi médical, formation...

3.2.2 Développer la politique d'ouverture de l'établissement en matière de GRH

Il s'agit, pour l'établissement, de mesurer son attractivité et sa capacité à mettre en œuvre une politique d'échanges internationaux.

○ Le recrutement des enseignants-chercheurs

Le pourvoiement des postes d'enseignants chercheurs reflète en partie l'image de celui-ci à l'extérieur. Cette image sera mesurée par le pourcentage de postes de titulaires demeurés vacants à l'issue des différentes voies de recrutement. L'information sera donnée, pour chacun des deux corps, globalement sur les quatre années du contrat précédant, en précisant les disciplines les plus touchées par les non recrutements.

Les établissements d'enseignement supérieur sont par ailleurs invités à décrire leur politique visant à limiter le localisme et seront, dans le cadre du contrat, invités à fixer une cible aux deux indicateurs suivants :

- le taux de maîtres de conférences recrutés n'ayant pas obtenu leur grade universitaire dans l'établissement ;

- le taux de professeurs des universités recrutés n'ayant pas exercé, immédiatement avant leur promotion à ce grade, des fonctions de maîtres de conférences dans l'établissement.

○ **La politique de GRH à l'international**

Les établissements sont invités à décrire leur politique d'échanges d'enseignants à l'international et à indiquer notamment :

- le nombre d'invités (en ETPT) rapporté au nombre total d'enseignants (en ETPT) ;
- le nombre de missions à l'étranger.

Ces informations devront être fournies pour chacune des années du contrat écoulé et en valeur cible annuelle dans le cadre du futur contrat.

3.2.3 - Offrir un environnement de travail attractif

Ce volet s'intéresse aux actions mises en place par l'établissement pour offrir aux personnels un cadre de travail valorisant et motivant, notamment pour leurs activités de recherche.

○ **Le soutien aux activités de recherche**

L'objectif 4 du pacte pour la recherche « Offrir des carrières scientifiques attractives et évolutives » prévoit d' « améliorer les conditions d'entrée des docteurs dans la carrière scientifique ». A cette fin, les établissements peuvent utiliser les différentes facilités existantes (CRCT, délégations) ou offertes par la loi du 10 août 2007 (modulations de service). Une description de ces dispositifs sera fournie, tant pour l'exécution du contrat écoulé qu'en termes de prévision pour les quatre prochaines années ainsi que le pourcentage de jeunes maîtres de conférence (moins de cinq ans d'affectation après leur recrutement) concernés.

○ **Une politique active d'action sociale**

L'action sociale en faveur des personnels est un élément important de la politique de gestion des ressources humaines. Après avoir décrit l'organisation mise en place, l'établissement fournira (en précisant l'évolution constatée sur le précédant contrat) :

- le nombre de bénéficiaires potentiels en distinguant ceux d'entre eux qui sont rémunérés sur crédits d'Etat ;
- la ventilation par destination des crédits concernés.

3.2.4 - Renforcer l'encadrement administratif des établissements

La loi LRU donne aux personnels d'encadrement des établissements d'enseignement supérieur un rôle prédominant pour la mise en place des changements et des nouvelles missions des universités.

Pour faire face à ses nouvelles attributions, l'exécutif de l'université doit se doter d'un encadrement administratif renforcé, tant en nombre qu'en niveau de compétence de ses services pour lui permettre de mieux maîtriser le pilotage et la mise en oeuvre effective de sa politique dans le cadre de ses nouvelles attributions. L'enjeu, pour les établissements, est de développer, dans le contexte de compétences renforcées, une politique dynamique de l'encadrement administratif et technique qui vise à accroître le pilotage, la conduite du projet d'établissement, à professionnaliser la gestion administrative, financière et des ressources humaines. Cet enjeu requiert un encadrement qualifié, ouvert sur l'extérieur et dont il convient de s'assurer de la qualité du recrutement, de sa formation et du développement des compétences.

Toutes ces formations s'inscriront dans l'esprit de la loi du 2 février 2007 de modernisation de la fonction publique et du décret du 15 octobre 2007 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie.

- **L'encadrement, acteur majeur du renforcement de l'autonomie des universités**

Un pilotage efficace de l'établissement doit s'appuyer sur une organisation adaptée. Le personnel d'encadrement est un vecteur essentiel de la mise en place de la politique de l'établissement dont il assure la cohérence administrative.

Informations demandées :

- *profils des responsables (grade, ancienneté dans le poste, ancienneté dans l'établissement, niveau de formation).*

- **Des parcours de carrière diversifiés et un encadrement de qualité grâce à des recrutements professionnels**

Des parcours professionnels diversifiés constituent un facteur d'ouverture et d'enrichissement et contribuent au développement des compétences de l'encadrement.

La performance de l'encadrement repose sur un recrutement de qualité s'appuyant sur des méthodes professionnelles. Deux guides méthodologiques sur le recrutement des SGEPEs et la mobilité ont été élaborés conjointement par la direction de l'encadrement, la conférence des présidents d'université et l'association des secrétaires généraux.

Informations demandées :

- *les actions engagées (notamment les formations) pour favoriser la mobilité et les parcours de carrière diversifiés au sein ou en dehors des établissements d'enseignement supérieur.*

- **La politique de gestion et de transformation des emplois**

Elle s'inscrit dans la politique de ressources humaines globale de l'établissement.

La mise en place de la LOLF a impliqué une évolution du processus de gestion des ressources humaines. La loi LRU va permettre aux établissements de développer une politique de GRH en conférant aux universités la maîtrise sur la structure de leurs emplois en fixant un plafond d'emplois global.

Informations demandées :

- *les réflexions et actions engagées pour une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences de l'encadrement.*

- **Une politique de formation de l'encadrement**

Un plan national de formation triennal sera mis en place pour accompagner la mise en œuvre de la loi LRU. L'AMUE et l'ESEN seront maîtres d'œuvre de ces formations qui seront organisées pour l'ensemble des personnels, y compris les équipes présidentielles.

Les établissements sont invités à décrire le plan de formation qu'ils développent notamment pour l'encadrement en précisant s'il s'agit de formations individuelles ou collectives, si ces formations s'inscrivent dans le plan de formation global des personnels et quels sont les organismes de formation mobilisés.

Information demandée:

- *les actions de formation entreprises lors du précédent contrat et celles prévues pour la durée du contrat (2009-2012) à destination de l'encadrement.*

3.3 - Le pilotage financier

La précédente circulaire contractuelle insistait sur la nécessité de mettre en place, au sein de chaque établissement, les outils de nature à permettre une meilleure connaissance des choix budgétaires effectués par les établissements tels que le budget par destination, des éléments de comptabilité analytique, des outils de prévision de la masse salariale, des structures de contrôle de gestion et d'analyse financière. Ces préconisations demeurent, bien entendu, pertinentes et constituent un préalable au transfert des nouvelles compétences dans le cadre de la loi relative aux libertés et les responsabilités des universités.

Dans la perspective du passage aux compétences de gestion élargies ouvert par la loi LRU, les établissements doivent en outre renforcer leurs efforts sur la période contractuelle en matière de qualité du pilotage financier (I) et d'amélioration des résultats effectifs de leur gestion (II).

3.3.1 - Améliorer la qualité du pilotage financier

Les établissements devront prendre des engagements d'amélioration de la qualité de la gouvernance et du pilotage financiers, tels que préconisés dans le « **cahier des charges** » réalisé par l'inspection générale des finances et l'IGAENR dans le cadre de leur mission d'appui à la mise en place de la loi LRU. Ils seront aidés dans cette démarche par l'audit dont chaque établissement bénéficiera avant l'acquisition de nouvelles compétences, audit qui leur permettra d'évaluer leur degré de préparation à la réforme en établissant un diagnostic de leur situation de départ.

Ils devront en particulier s'engager à :

- **disposer d'une procédure d'allocation des crédits permettant de mobiliser pleinement les marges de manœuvre de l'établissement** : prise en compte de l'exécution budgétaire passée dans l'élaboration du budget et la répartition des crédits entre unités budgétaires ; respect des règles posées par l'instruction comptable M 9-3 en matière de reports de crédits ; connaissance par l'université de tous les moyens participant au fonctionnement de ses services ;
- **assurer un pilotage de l'exécution budgétaire, afin de limiter les reports de crédits et d'améliorer la qualité des prévisions budgétaires** : suivi infra-annuel ; bilan annuel de l'exécution budgétaire ;
- **se doter de capacités de prévision pluriannuelle, pour apprécier si l'établissement est capable d'assumer dans la durée le coût de ses décisions de gestion** : analyses financières rétrospectives annuelles ; analyses financières prospectives ; évaluation systématique du coût à court et moyen terme des décisions importantes ;
- **engager la remise à plat de la comptabilité, afin de disposer d'une vision fidèle du patrimoine et de la situation comptable** : diagnostic de la qualité des comptes ; chantier de remise à niveau.

Les engagements pris dans le cadre du contrat seront hiérarchisés en fonction du diagnostic fait par l'établissement sur sa situation actuelle ou, s'il a eu lieu, en fonction de l'**audit** réalisé par la mission d'appui en vue du passage aux compétences élargies.

Ces engagements seront réalistes et préciseront le calendrier de mise en oeuvre et les actions opérationnelles envisagées.

3.3.2 - Améliorer les résultats effectifs de la gestion

Le renforcement du pilotage est un facteur favorable à l'amélioration des résultats de la gestion. Sur la période contractuelle, l'établissement s'engagera notamment à :

○ **Conduire une politique soutenable financièrement**

Les choix politiques faits et leur traduction budgétaire devront être soutenables : pour arrêter son budget, l'établissement doit se fonder sur des perspectives raisonnables de recettes à venir et sur la dynamique de dépenses engendrée par ses choix, et ce sans ponctionner de façon récurrente son fonds de roulement pour financer des dépenses de fonctionnement. Les dépenses rigides à la baisse (dépenses de fonctionnement et de personnel) doivent être maîtrisées ; leur évolution tendancielle doit rester inférieure à celle raisonnablement prévisible des recettes. L'établissement doit en outre s'attacher à développer ses ressources propres, notamment au travers des nouvelles possibilités offertes par la loi.

Indicateurs

- *Fonds de roulement (comptable ; mobilisable ; en valeur ; en jours de fonctionnement)*
- *Capacité d'autofinancement (en valeur ; en % du budget de fonctionnement)*
- *Dépenses de personnel/budget de fonctionnement*

Des tableaux financiers sont présentés en annexe (volume 2). L'attention des établissements est particulièrement appelée sur la nécessité de présenter ces documents dans le cadre de leur bilan et d'explicitier à cette occasion, leurs choix budgétaires à la lumière des axes prioritaires actés dans le précédent contrat. De même, ils devront mesurer les implications financières de leur projet. C'est un exercice essentiel qui ressort du pilotage de l'établissement.

○ **Employer au mieux ses ressources, pour maximiser son activité au meilleur coût**

L'amélioration de l'efficacité (rapport activités/coûts) concerne les fonctions « support ». Des actions de rationalisation de leur organisation ou des achats peuvent par exemple réduire les coûts de gestion ou les dépenses de fonctionnement, voire permettre le redéploiement d'une partie de leurs effectifs vers d'autres fonctions de l'établissement (pédagogiques, de recherche).

L'amélioration de l'efficacité concerne également les fonctions pédagogiques et de recherche. Il s'agit par exemple, en améliorant le niveau d'excellence des équipes de recherche, d'augmenter la proportion des enseignants-chercheurs conduisant une activité de recherche dans les unités de recherche les mieux classées, en mettant en place des actions de réussite en licence, de réduire le taux d'échec ou d'abandon des étudiants et de réduire la durée moyenne d'obtention des diplômes, en organisant différemment les plannings de gestion des salles, d'accroître le taux d'occupation des locaux, ou en rationalisant l'offre de formation, de réduire la part des mentions à faibles effectifs.

3.4 - La stratégie immobilière

La politique immobilière de chaque établissement d'enseignement supérieur est au service du projet global de l'établissement en matière pédagogique et scientifique

La loi du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités prévoit la possibilité pour les EPSCP, qui le souhaitent, de se voir transférer la propriété de leur patrimoine immobilier (article L719-14 du code de l'éducation). Cette possibilité de dévolution du patrimoine confère à la DGES, en liaison avec l'IGAENR et les services des rectorats, une mission particulièrement importante d'évaluation de la qualité du pilotage immobilier des établissements. Cette évaluation a pour objet :

- en cas de demande de transfert, d'examiner si les conditions préalables sont réunies,
- en cas de transfert effectif du patrimoine, de s'assurer que la dévolution s'accompagne effectivement d'une gestion immobilière maîtrisée.

Les conditions de transfert seront précisées à l'ensemble des établissements dans une circulaire ultérieure.

Qu'ils demandent ou non le transfert de propriété, l'ensemble des établissements assument d'ores et déjà les charges du propriétaire et doivent de ce fait s'efforcer d'améliorer la qualité de leur gestion immobilière.

Ainsi, les orientations de la présente circulaire rappellent, en matière immobilière, l'importance pour les établissements de mettre en œuvre une gestion immobilière performante en s'appuyant sur une bonne connaissance de leur parc immobilier, que ce soit d'un point de vue technique, juridique et comptable.

3.4.1. Les orientations

Chaque établissement doit acquérir, s'il ne l'a déjà, une connaissance approfondie de son patrimoine immobilier et en maîtriser la gestion. A cet effet, la démarche de politique immobilière doit être conçue, par l'établissement, sous la forme d'un schéma directeur global de gestion du patrimoine immobilier. Synthétique, ce schéma constitue à la fois un diagnostic de l'état du patrimoine de l'établissement, de son utilisation et de ses insuffisances au regard de la politique de formation et de recherche conjuguée avec l'évolution des effectifs étudiants, ainsi qu'une vision prospective des opérations à entreprendre pour améliorer la qualité et l'adéquation aux besoins.

Visant à optimiser la gestion du patrimoine immobilier, la réalisation de ce schéma correspond par ailleurs à une étape préalable au financement des opérations inscrites dans les contrats de projets Etat-régions 2007-2013, pour lesquels l'Etat a décidé, s'agissant de la politique immobilière, que « la mise en sécurité ou réhabilitation » du parc immobilier existant ainsi que la « construction, extension de locaux accueillant des laboratoires de recherche ou des écoles doctorales » constituaient ses axes prioritaires.

Par ailleurs, afin de mettre à niveau leur comptabilité patrimoniale, les établissements d'enseignement supérieur sont invités à procéder à la fiabilisation et valorisation financière du parc immobilier dont ils disposent. Toute démarche engagée en ce sens sera particulièrement prise en considération par le MESR dans le cadre de l'évaluation de la qualité du pilotage de la politique immobilière de l'établissement.

3.4.2. Les informations utiles à la négociation

Les fiches à renseigner en annexe du projet d'établissement, qui s'inscrivent dans une logique d'objectifs, de résultats et d'autoévaluation, se déclinent en trois parties : l'existant (I), le bilan (II) et le projet (III).

1- Les données de surfaces et l'état qualitatif du bâti

Les données qualitatives sur l'état du bâti concernent les locaux pour lesquels l'établissement assure les charges du propriétaire. Elles seront exprimées en m² SHON et par implantation, c'est-à-dire par « ensemble homogène de bâtiments possédant une même adresse ».

Etant donné qu'une part substantielle de la subvention de maintenance allouée par le ministère dans le cadre du contrat quadriennal est modulable selon l'état de leur bâti, il convient que ces données soient cohérentes avec les informations fournies par l'établissement dans le cadre de l'enquête surfaces annuelle à laquelle **il est donc impératif de répondre, via les services des ingénieurs régionaux de l'équipement des rectorats.**

2- Le programme global des actions de maintenance immobilière

Si le bilan des actions de maintenance réalisées sur le contrat en cours d'achèvement (période 2004-2008) doit être suffisamment précis, le projet doit comprendre les opérations à envisager par poste de maintenance et **par ordre de priorité**, leurs montants pour les quatre ans du contrat ainsi que la part de financement prévue sur les ressources propres de l'établissement. Les postes de maintenance proposés n'étant pas exhaustifs, l'établissement est invité, le cas échéant, à en préciser d'autres.

3- Le pilotage de la gestion immobilière

Différents types d'informations sont à fournir sur le pilotage de la politique immobilière :

- l'organisation et les missions des services chargés de la gestion, de l'entretien et du développement du patrimoine immobilier ainsi que la modernisation de la fonction immobilière ;
- l'existence ou la mise en place de schéma(s) directeur(s) immobilier(s). Une courte note argumentée de l'établissement peut apporter des précisions sur chacun de ces schémas (périmètre, conditions de réalisation, conclusions majeures, ...)
- l'utilisation ou la mise en place d'application(s) informatique(s) de gestion du patrimoine avec une présentation synthétique de leurs fonctionnalités ;
- la mise en œuvre d'une comptabilité patrimoniale ;
- plus généralement, l'adéquation du parc immobilier aux besoins scientifiques et pédagogiques.

Dans ce cadre, l'établissement précisera les actions de modernisation de la gestion immobilière qu'il souhaite mettre en œuvre, qu'il s'agisse de la réorganisation de ses services, de l'élaboration de schémas directeurs contribuant à la réalisation du schéma directeur global, de l'acquisition et l'exploitation d'une application informatique de gestion si elle n'existe pas, de l'engagement d'une procédure de fiabilisation et valorisation du patrimoine immobilier (inventaire des biens immobiliers et calcul de leur valeur vénale), de la mise en place d'une comptabilité analytique en matière immobilière (dépenses de fonctionnement et d'investissement) permettant à terme de disposer de coûts complets des différentes activités de l'établissement, ou de tout autre moyen concourant à l'amélioration du suivi du parc immobilier.

D'ores et déjà, l'établissement est invité à élaborer un ou plusieurs indicateur(s) mesurant la qualité du pilotage de sa politique immobilière. A défaut de disposer d'outils d'autoévaluation, il conviendra de compléter l'indicateur de mesure de satisfaction proposé à cet effet.

Enfin, l'utilisation d'applications informatiques de gestion immobilière comme notamment un logiciel de gestion de salles constitue pour l'établissement un préalable à une occupation rationnelle des locaux universitaires et une meilleure organisation de l'ensemble des missions de l'établissement sous une approche temporelle et favorise la mutualisation des locaux existants.

3.5 - Pilotage des systèmes d'information, technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement, la recherche et l'administration

L'élargissement des compétences des établissements, dans le cadre de la loi du 10 août 2007, nécessite la mise en place d'outils de gestion et de pilotage performants, fiables et propres à amener à l'équipe dirigeante l'ensemble des informations nécessaires aux prises de décisions et les moyens de gérer ces nouveaux domaines.

Les changements dans le mode de relation entre l'administration centrale et les établissements entraîneront des échanges d'information, destinés à alimenter le dialogue de gestion et contractuel. Le partage de référentiels, de nomenclatures et des concepts sera une nécessité incontournable pour s'assurer d'un accord sur la signification des informations.

La mise en place d'un système d'information performant et adapté aux missions, le développement pertinent des technologies de l'information et de la communication au service de la formation, de la recherche et de l'administration constituent des facteurs forts de performance et d'attractivité d'un établissement. Dans ce domaine, une action mutualisée entre les établissements est réalisée par l'AMUE avec laquelle le ministère passe un contrat d'objectifs.

Des travaux, associant le ministère et les établissements, ont par ailleurs défini un cadre général autour des systèmes d'information et du développement des TIC, avec en particulier :

- le schéma Stratégique des Systèmes d'Information et des Télécommunications (S3it) ;
- la lettre de cadrage du comité de pilotage du système d'information de l'enseignement supérieur et de la recherche ;
- le schéma directeur des infrastructures (SDI) ;
- le schéma Directeur des Espaces numériques de Travail (SDET) ;
- Le schéma directeur de la sécurité des systèmes d'information (SDSSI) ;
- Le schéma des annuaires LDAP (SUPANN).

Dans ce contexte, chaque établissement est invité à conduire une politique des TIC couvrant les trois domaines d'application que sont l'enseignement, la recherche, l'administration et la gestion. Afin de donner à cette politique d'établissement une structuration adaptée à l'espace-temps du contrat quadriennal, un état des lieux des SI /TIC /TICE en forme de bilan complet et l'élaboration d'un schéma directeur des SI /TIC/ TICE apparaissent comme un préalable au choix et à la définition des projets à réaliser.

Le bilan et projet transmis par l'établissement aborderont ainsi les points suivants :

- les modalités de prise en compte des nouvelles compétences inscrites dans la loi LRU à travers le système d'information ;
- les modalités du pilotage de la politique SI/TIC/TICE de l'établissement et le mode de relation avec les structures opérationnelles ;
- la démarche qualité mise en place pour la conduite des projets ;
- le schéma directeur SI/TIC/TICE, validé par l'instance de pilotage, qui montrera la cohérence des différents domaines couverts et la prise en compte des documents de cadrage nationaux ;
- l'intégration des usages des TIC/TICE dans les missions de l'établissement, c'est-à-dire au sein des formations, de la recherche et de la gestion ;
- les modalités de l'intégration des C2i dans les formations ;
- les modalités de la conduite du changement et de l'information des usagers ;
- l'intégration dans les projets nationaux et de mutualisation.

La présence et le contenu du schéma directeur SI/TIC/TICe sera un point majeur de l'appréciation de la politique de l'établissement en la matière.

L'établissement est invité en conséquence à :

- construire un bilan précis des actions menées lors du contrat précédent ;
- construire un projet d'établissement cohérent, prenant en compte les trois domaines Système d'information/TIC/TICe.

Construire un bilan précis des actions menées et de la situation de l'établissement

En lien avec le contrat quadriennal précédent, l'établissement établira le bilan des actions menées :

- rappel des objectifs inscrits au contrat ;
- degré d'atteinte des objectifs.

Dans le même temps, l'établissement établira un diagnostic interne de sa situation. Il s'attachera en particulier à fournir un état de l'urbanisation du système d'information, de la place du numérique dans la formation des étudiants et des personnels, de la production de ressources et de la participation aux universités numériques thématiques, de la nature et du déploiement des services numériques intégrés à l'espace numérique de travail (ENT) et des moyens mis à disposition des étudiants pour favoriser l'accès aux services numériques mis en place, ainsi que les mesures d'accompagnement des acteurs de tout ordre, mises en place (étude d'impacts, organisation du travail, plus généralement, conduite du changement).

Ce bilan est essentiel pour l'appréciation portée sur l'établissement.

Construire un projet stratégique et opérationnel SI/TIC/TICe cohérent

Le projet SI/TIC/TICe de l'établissement a pour objet de présenter les orientations stratégiques dans le domaine, en cohérence avec la stratégie globale de l'établissement. Les orientations stratégiques en termes d'organisation, de développement du système d'information, de développement des usages des TIC, de production et de diffusion de ressources numériques, de mise en place d'infrastructures et de services numériques devront être mises en regard des objectifs généraux du projet d'établissement.

Le projet abordera ainsi les points suivants :

- les orientations stratégiques dans le domaine de l'organisation et du pilotage de la politique SI/TIC/TICE, de la mise en place d'un système global d'information pour la gestion et le pilotage, du développement des usages, de la formation des étudiants et des personnels, de la production et de la mise à disposition de contenus numériques pour l'enseignement et la recherche, des infrastructures, systèmes et services pour l'enseignement, la recherche, l'administration et la gestion;
- les moyens mobilisés pour la réalisation des objectifs poursuivis ;
- l'intégration dans les grands projets nationaux : UNR, UNT, ENT, C2I, ...
- les opérations de conduite du changement au sein de l'établissement, en direction des personnels et des étudiants.



Un volet interuniversitaire spécifique pourra être joint au projet, faisant apparaître la cohérence des actions sur le site.

3.6 - La démarche d'autoévaluation

La loi du 10 août 2007, en donnant aux établissements, dans le cadre de leur autonomie, de plus grandes marges de manœuvre pour l'expression de leur mission, donne une place essentielle aux dispositifs d'évaluation dont l'importance a été consacrée par la mise en place de l'AERES. Pour assumer leur responsabilité accrue, ceux-ci doivent développer une culture et une politique de l'amélioration continue de la qualité et généraliser la mise en place d'outils qui relèvent de l'autoévaluation.

Cette démarche s'inscrit par ailleurs dans le processus de Bologne. A Bergen, en mai 2005, les ministres de l'éducation des 45 États participants ont réaffirmé l'importance pour les établissements de disposer de procédures d'évaluation de la qualité.

« Presque tous les pays ont pris des mesures pour établir un système d'assurance - qualité fondé sur les critères définis par le Communiqué de Berlin et assorti d'un haut degré de coopération et de mise en réseau. Cependant, il y a toujours des progrès à faire, en particulier pour ce qui concerne la participation des étudiants et la coopération internationale. Par ailleurs, nous recommandons vivement aux établissements d'enseignement supérieur de poursuivre leurs efforts pour améliorer la qualité de leurs activités par l'introduction systématique de mécanismes internes et leur corrélation directe avec l'assurance-qualité au plan externe. »

Extrait du communiqué de la Conférence des Ministres européens en charge de l'Enseignement Supérieur, Bergen, 19-20 Mai 2005

Les dispositifs d'autoévaluation mis en place par l'établissement lui permettent de s'assurer lui-même qu'il satisfait aux critères définis dans un référentiel qu'il aura choisi, par exemple :

- le référentiel partagé d'indicateurs et de procédures d'évaluation de l'European University Association ;
- « standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area de l'European Association for Quality Assurance in Higher Education » (ENQA) ;
- ou tout autre référentiel reconnu par la communauté.

Dans le cadre de la LOLF et du PAP, un **indicateur** a été élaboré pour permettre de mesurer l'engagement des établissements dans cette démarche d'autoévaluation. Les données fournies permettront au responsable national du programme « formations supérieures et recherche universitaire » de rendre compte au Parlement des progrès accomplis dans le cadre du Rapport Annuel de Performance.

Pour renseigner cet indicateur et mesurer son degré d'avancement dans la démarche, chaque établissement se positionne lui-même dans trois secteurs :

- politique de formation,
- politique scientifique,
- management de l'établissement au service de ses missions.

Pour chacun de ces secteurs, l'établissement qualifie, au moment du dépôt de ses dossiers, son degré d'avancement pour la mise en place d'une démarche d'autoévaluation en choisissant une des cotations suivantes :

0	Il n'y a pas d'action ou de projet significatif contribuant à ce but.
1	Un plan d'action a été défini et mis en œuvre.
2	La définition d'un plan d'action, sa mise en œuvre, le suivi et l'adaptation de sa réalisation s'intègrent dans un cycle permanent (processus d'amélioration continue).
3	Le dispositif d'assurance qualité est validé par une instance externe reconnue.

Dans la même logique, l'établissement indiquera la cible qu'il se fixe à l'échéance du contrat.

L'interprétation des résultats fournis par l'établissement sera réalisée lors du dialogue contractuel quadriennal entre l'établissement et le ministère. L'établissement pourra présenter à ce moment les documents liés aux démarches qu'il a entreprises.

Tableau à remplir par l'établissement

(voir annexe indicateurs)

Cotation *	Politique de formation		Politique scientifique		Management de l'établissement au service de ses missions	
	2007	2012	2007	2012	2007	2012
0						
1						
2						
3						

* Il est convenu qu'une situation donnée correspond à une cotation lorsque cette caractéristique s'applique à plus de 80% du secteur concerné.

Il est bien entendu que cet indicateur permet d'évaluer le dispositif d'autoévaluation ou d'assurance qualité de l'établissement et non l'établissement lui-même.

Les résultats de l'autoévaluation menée par chaque établissement serviront de base au diagnostic posé par la section « Etablissements » de l'AERES.