

# **L'excellence universitaire : leçons des expériences internationales**

Rapport d'étape de la mission Aghion  
à  
Mme Valérie Pécresse  
Ministre de l'enseignement supérieur et de  
recherche

Le 26 janvier 2010

# Introduction (1/2)

- La Ministre de l'enseignement supérieur et de recherche m'a confié en novembre 2009 une mission d'analyse des systèmes d'enseignement supérieur et de recherche, en me demandant de m'entourer d'experts internationaux à même d'apporter un éclairage singulier sur les universités françaises.
- La mission a été entièrement composée de personnalités internationales, universitaires ou anciens universitaires, impliquées dans la réforme des universités à l'étranger. Je tiens à les remercier tout particulièrement du temps qu'ils ont passé et des contributions irremplaçables qu'ils nous ont apportées pour la confection de ce rapport.
- Le rapport d'étape qui est remis aujourd'hui vise, compte tenu de l'actualité, à explorer la problématique de l'excellence, avec la volonté d'alimenter la réflexion sur les moyens à employer pour faire émerger, en France, des pôles d'excellence dans l'enseignement supérieur et la recherche, qui puissent :
  - rivaliser avec les meilleures universités au niveau mondial ;
  - servir de socle à un système universitaire performant dans l'ensemble de ses missions, à commencer par l'insertion professionnelle des jeunes.
- L'étude des exemples étrangers nous apprend que la promotion de l'excellence ne vise pas seulement à faire progresser quelques établissements à fort potentiel, mais crée un effet d'entraînement sur l'ensemble du système d'enseignement supérieur. Le rapport final complètera les observations qui figurent dans les pages qui suivent, en s'intéressant aux effets induits sur la performance de tout le système, et sa capacité à offrir aux jeunes des formations valorisantes les préparant à la vie professionnelle.
- Ma conviction est que la France dispose d'ores et déjà d'atouts très importants pour relever ce défi, que les réformes engagées depuis quelques années contribuent à mettre en valeur. Pour aller plus loin, je recommande une approche incitative qui doit s'appuyer sur l'initiative des établissements et départements eux-mêmes.

Philippe Aghion  
Professeur d'économie à l'Université de Harvard  
Membre du Conseil d'Analyse Economique

# Introduction (2/2)

## Composition de la commission

- Mathias Dewatripont, Directeur de l'Ecole de Commerce Solvay (U.L.B., Bruxelles)
- Pr Martin Hellwig, Directeur de l'Institut Max Planck à Bonn (Allemagne)
- Bengt Holmstrom, Professeur d'Economie au MIT
- Caroline Hoxby, Professeur d'Economie à l'université de Stanford
- Wilhelm Krull, Secrétaire General du Volkswagen Stiftung
- Andreu Mas Colell, President du European Research Council
- Jo Ritzen, Président de l'université de Maastricht
- Andre Sapir, Senior Fellow à Bruegel et ancien conseiller du Président de la Commission Européenne
- Michael Sohlman, Directeur de la Fondation Nobel

La commission a bénéficié du concours de Marc Schwartz et Boris Walbaum pour la préparation de son rapport d'étape.

# Résumé du rapport d'étape de la mission Aghion

1

- L'excellence académique est un facteur majeur de la croissance potentielle des pays développés. Pour stimuler l'excellence et renforcer la compétitivité internationale de leurs systèmes universitaires, les gouvernements peuvent actionner 3 leviers de façon coordonnée :
  - renforcer l'autonomie des établissements ;
  - accroître les moyens de façon significative ;
  - recourir aux incitations, notamment dans l'attribution des fonds de recherche.

2

- L'excellence universitaire repose sur la mise en place d'une gouvernance équilibrée entre légitimités exécutive et académique :
  - conseil d'administration (*Board of Trustees*) resserré, largement composé de personnalités externes . Le conseil d'administration nomme le président et le comité exécutif ;
  - instance académique (sénat) large, qui conseille le président, ainsi que des *comités ad hoc* (enseignants chercheurs internes et externes) qui décident ou non d'entériner les propositions de nominations ou de promotions d'enseignants-chercheurs émanant des départements ou *graduate schools*.
- Le noyau de tout pôle d'excellence est le département ou école doctorale, dans les différentes disciplines, lieu de production de la recherche comme de l'enseignement d'excellence. Une université d'excellence au sens plein du terme, est composée de facultés disciplinaires structurées en départements et *graduate schools*, acceptant une gouvernance forte (conseils d'administration, *comités ad hoc*,..) et unifiée au dessus d'eux.

3

- Conscients du risque de décrochage, l'Allemagne, l'Espagne, la France et l'Union européenne ont mis en place des initiatives d'excellence qui présentent des caractéristiques communes :
  - focalisation forte de financements pluriannuels sur l'excellence pour renforcer compétitivité et attractivité;
  - implication de la communauté scientifique dans le pilotage des initiatives ;
  - approche *bottom up* (appels à projets).
- Ces initiatives se sont accompagnées de réformes plus globales sur la gouvernance et les mécanismes de financement et par une mobilisation très large de l'ensemble du tissu universitaire et scientifique.

# TABLE DES MATIERES

## 1. LES CARACTERISTIQUES DE L'EXCELLENCE

### 1.1. Pourquoi l'excellence est-elle importante ?

1.2. Comment mesure-t-on l'excellence ?

1.3. Quels sont les déterminants de l'excellence ?

## 2. LA GOUVERNANCE ET L'ORGANISATION DES UNIVERSITES D'EXCELLENCE

## 3. LES INITIATIVES GOUVERNEMENTALES POUR STIMULER L'EXCELLENCE

# Pourquoi est-il important d'investir sur l'excellence ?

*Ce que nous dit l'analyse économique*

## Le décrochage européen

- En 2007, les Etats-Unis ont consacré 2,9% de leur PIB à l'enseignement supérieur contre 1,4% pour l'Union Européenne.
- La dépense par étudiant est à peu près double aux Etats-Unis par rapport à l'Europe.
- En 2007, 39% des personnes âgées de 25 à 34 ans détenaient un diplôme du supérieur contre 30% dans l'UE.



## Est-ce grave ?

- D'un côté la théorie économique montre l'importance de l'investissement dans l'éducation et la recherche (l' "économie de la connaissance")
- De l'autre, on constate que les pays émergents d'Asie du sud-est ont enregistré des taux de croissance très élevés avec des investissements limités dans l'économie de la connaissance



## Conclusion économique

- Les travaux de recherche les plus récents menés sur un large échantillon d'états américains montrent que
  - L'investissement dans l'enseignement supérieur d'excellence est d'autant plus utile au plan économique que le système de production se situe à la frontière technologique (cas des pays développés)
  - L'enseignement dans l'éducation de base est d'autant plus utile qu'on le système de production est éloigné de la frontière technologique (cas des pays émergents)

# TABLE DES MATIERES

## 1. LES CARACTERISTIQUES DE L'EXCELLENCE

1.1. Pourquoi l'excellence est-elle importante ?

 **1.2. Comment mesure-t-on l'excellence ?**

1.3. Quels sont les déterminants de l'excellence ?

2. LA GOUVERNANCE ET L'ORGANISATION DES UNIVERSITES  
D'EXCELLENCE

3. LES INITIATIVES GOUVERNEMENTALES POUR STIMULER  
L'EXCELLENCE

# Comment mesure-t-on l'excellence?

*L'importance des classements internationaux*

## La recherche de l'excellence se construit nécessairement dans un contexte international

- La recherche est l'activité de production qui a été mondialisée le plus tôt (communautés scientifiques internationales, origine d'internet, projets scientifiques internationaux...). Il existe cependant des exceptions qu'il faut intégrer (une partie des SHS).
- L'évaluation se pratique généralement au plan international.
- C'est également l'activité la plus concurrentielle.
- Développement d'un marché du travail international des chercheurs.
- L'enseignement supérieur de haut niveau s'inscrit progressivement dans cette tendance avec une mobilité des étudiants en hausse d'autant plus marquée que leur potentiel académique est élevé.

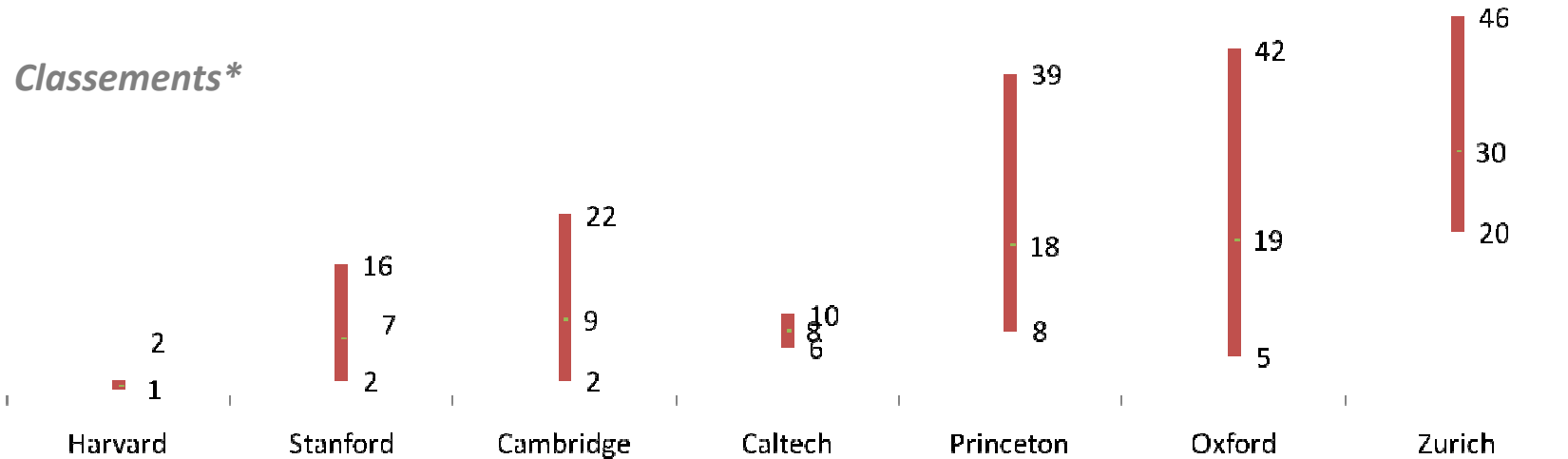


- Pour développer l'excellence, il est capital de développer des foyers d'excellence pluridisciplinaires qui
  - donnent aux meilleurs enseignants chercheurs et chercheurs des conditions de travail de standard international
  - attirent les talents au plan européen et mondial
- Malgré leurs limites, les classements internationaux sont une façon éclairante d'appréhender la qualité du potentiel scientifique des établissements d'un pays.



# Comment mesure-t-on l'excellence?

*Malgré leurs biais, il existe une certaine convergence dans les résultats des classements*



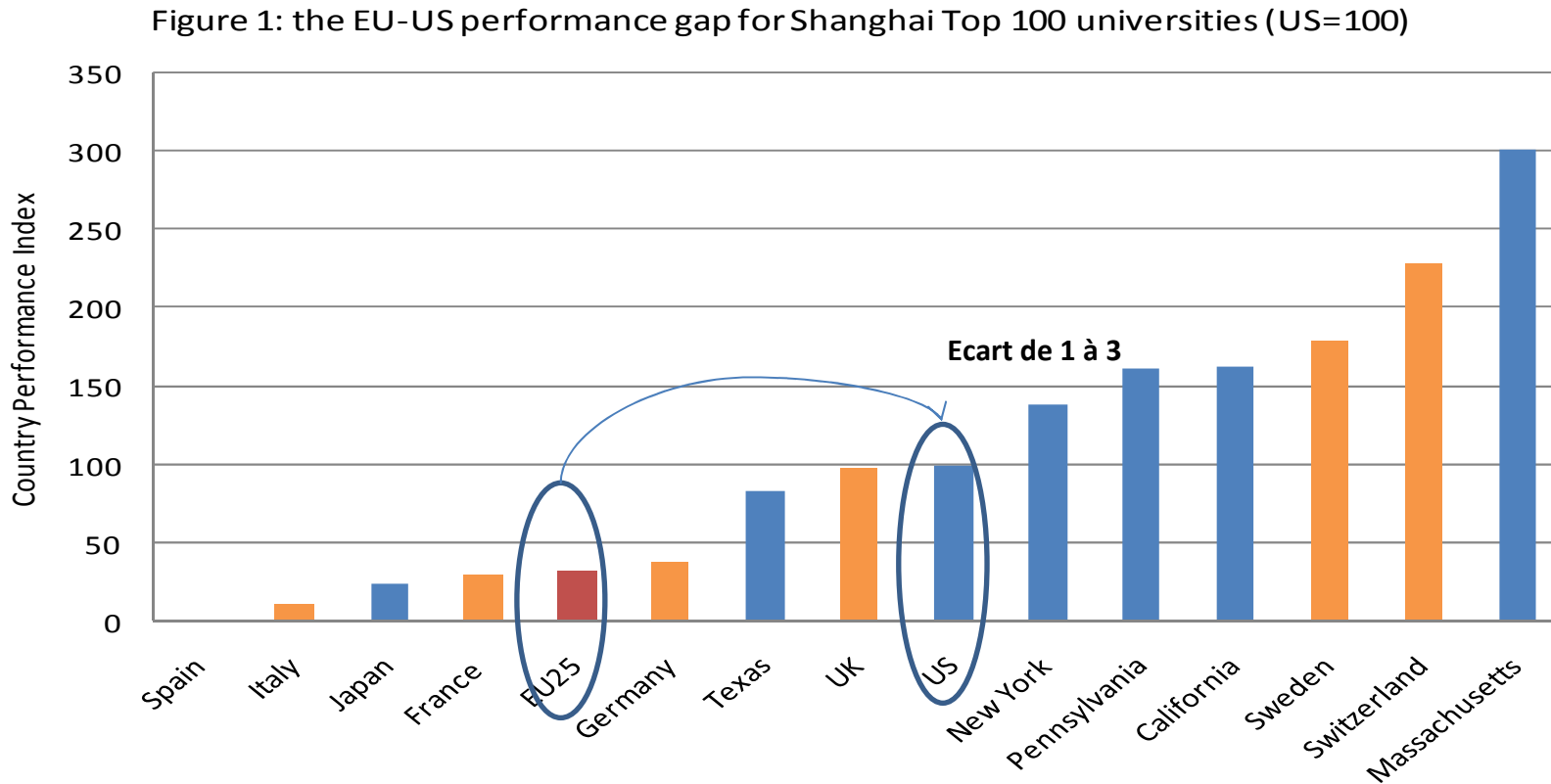
## Les principaux biais des classements internationaux

- **Classement de Shanghai** : biais en faveur des sciences dures et des sciences du vivant (poids de Nature et Science)
- **G –Factor et webometrics** : évaluation de la popularité sur le web qui n'est pas synonyme d'excellence + biais en fonction de la politique de publication de l'université sur le web
- **Times Higher Education** : importance des critères qualitatifs

\* Les chiffres du graphique correspondent aux classements des universités selon 3 classements internationaux : Shanghai 2009, Webometrics (2008) et Times (2009)

# Comment mesure-t-on l'excellence?

*L'écart entre les pays européens et les Etats Unis est tout aussi important du point de vue de la seule excellence*



## Méthodologie

- L'indice de performance est calculé comme suit = Nombre d'universités dans le top 100 du classement de Shanghai pondéré par leur classement (100 points pour le 1<sup>er</sup> et 1 point pour le 100<sup>ème</sup>) / nombre d'habitants
- Le graphe est calculé sous forme d'indice où les Etats Unis sont à 100

# TABLE DES MATIERES

## 1. LES CARACTERISTIQUES DE L'EXCELLENCE

1.1. Pourquoi l'excellence est-elle importante ?

1.2. Comment mesure-t-on l'excellence ?

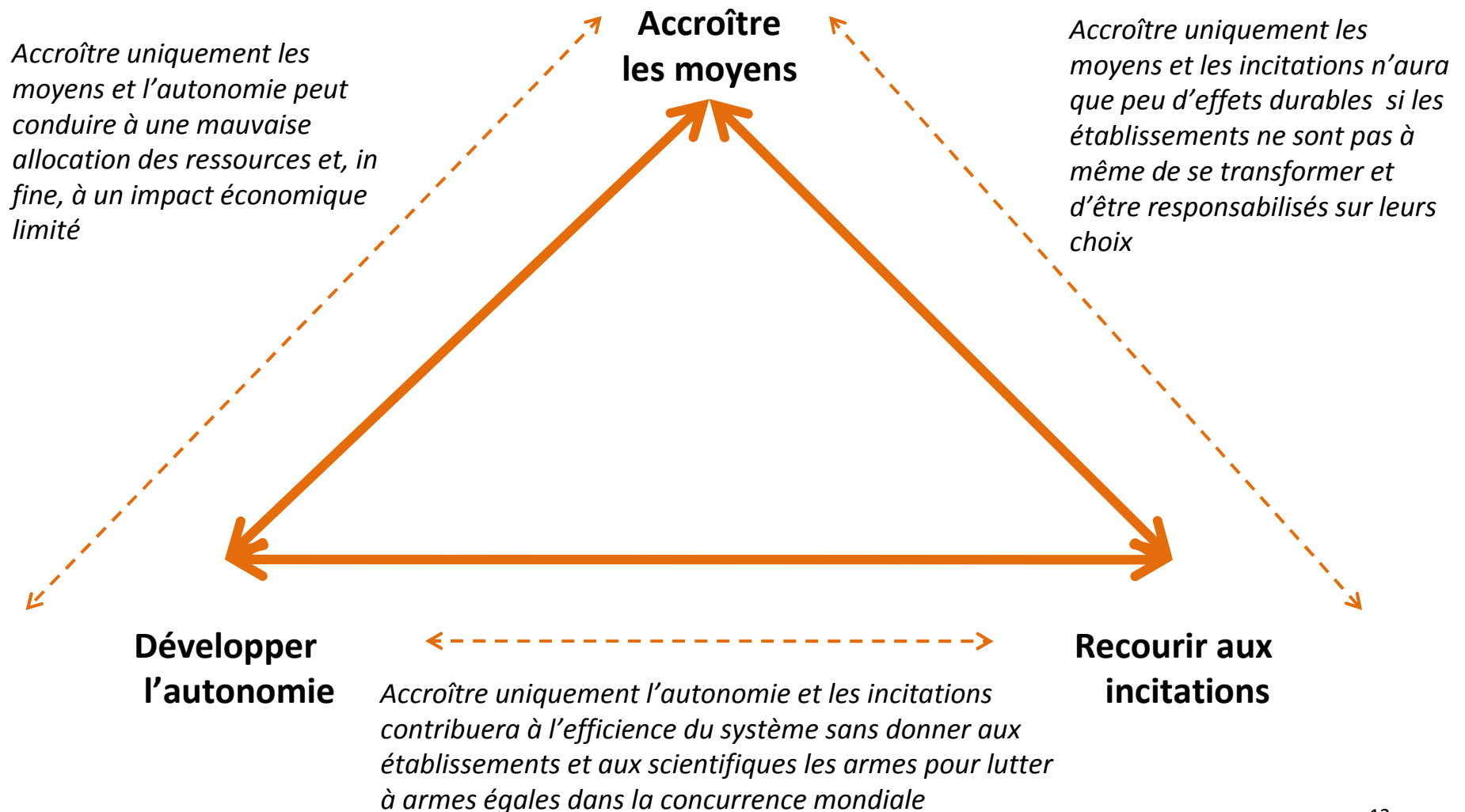
 **1.3. Quels sont les déterminants de l'excellence ?**

2. LA GOUVERNANCE ET L'ORGANISATION DES UNIVERSITES  
D'EXCELLENCE

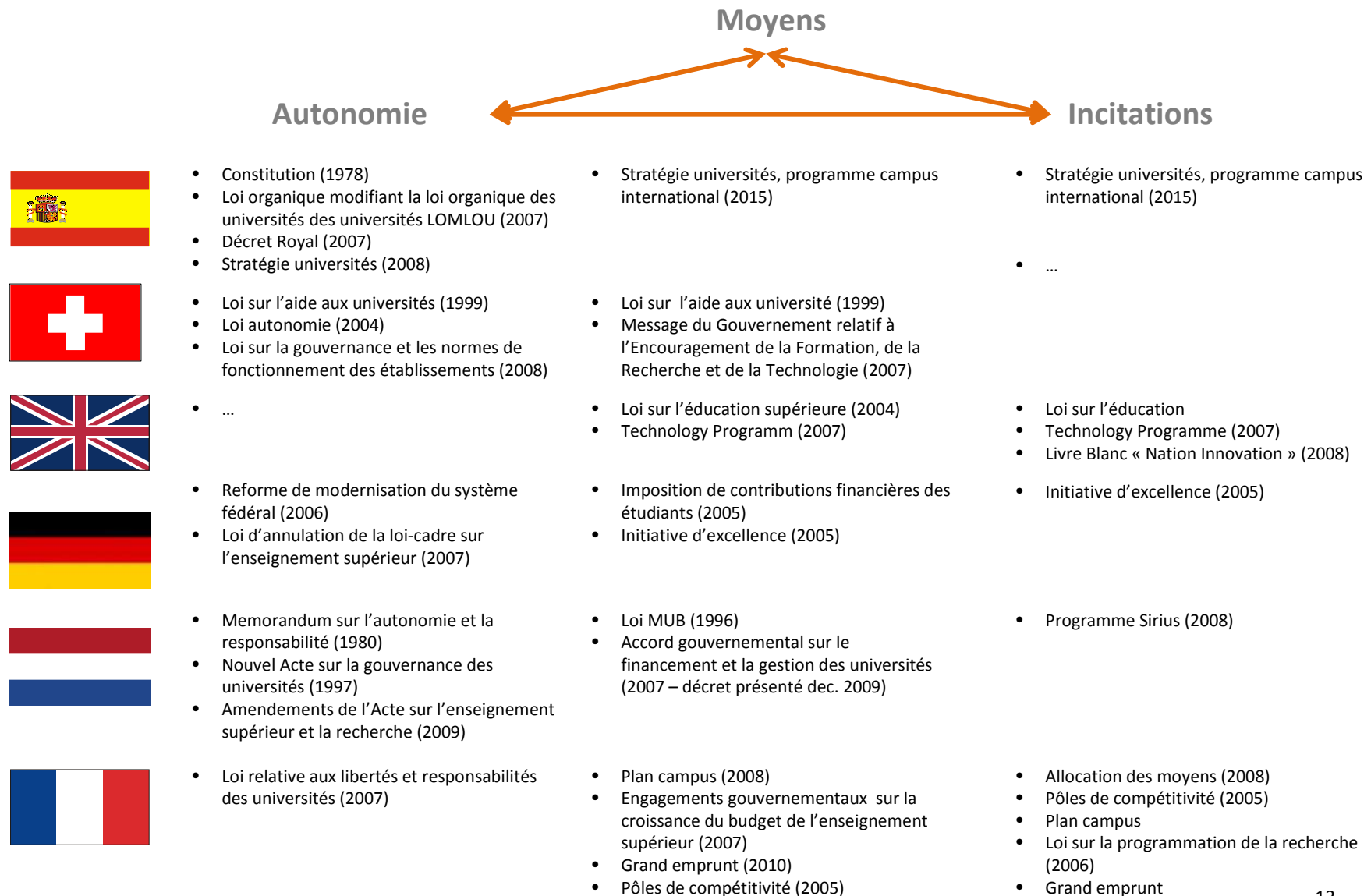
3. LES INITIATIVES GOUVERNEMENTALES POUR STIMULER  
L'EXCELLENCE

# Qu'est-ce que les Etats peuvent faire pour développer l'excellence ?

*Le trépied gagnant : l'accroissement des moyens est important mais n'est efficace qu'à condition d'être accompagné par un développement de l'autonomie et le recours aux incitations*

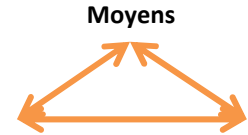


# La plupart des pays européens se sont engagés dans des réformes visant à renforcer autonomie, moyens et incitations

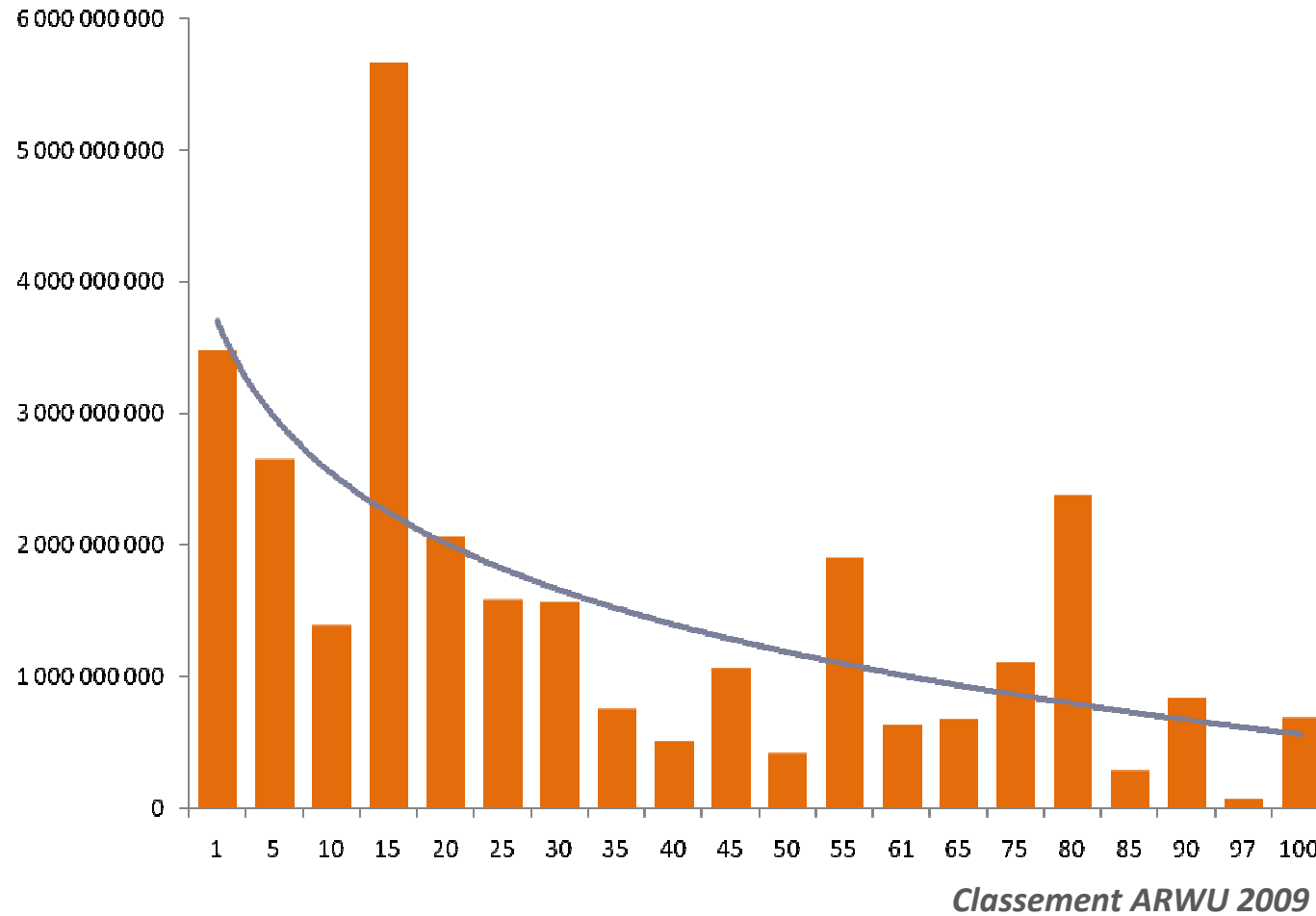


# Accroître les moyens

Les meilleures universités disposent de budgets très élevés : 1,7Md\$ en moyenne \*



Budget en \$ PPA 2008



Classement ARWU 2009

Harvard University	1
Massachusetts Institute of Technology MIT	5
University of Oxford	10
University of Pennsylvania	15
University of Tokyo	20
University of Illinois at Urbana-Champaign	25
Northwestern University	30
University of California Santa Barbara	35
Pierre et Marie Curie - Paris 6	40
Pennsylvania State University - University Park	45
Karolinska Institute	50
Rutgers The State University of New Jersey	55
University of Bristol	61
King's College London	65
University of Melbourne	75
University of Utah	80
University of Basel	85
University of Goettingen	90
University of Aarhus	97
Emory University	100

\* Les écarts importants entre universités peuvent résulter de différents biais qui tiennent notamment au portefeuille de disciplines

Sources : Classement de Shanghai 2009 (ARWU 2009) et rapports d'activités des universités concernées

# Accroître les moyens

Le niveau de financement par étudiant accroît généralement la performance globale des systèmes d'enseignement supérieur

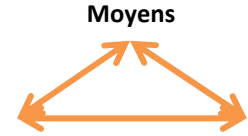
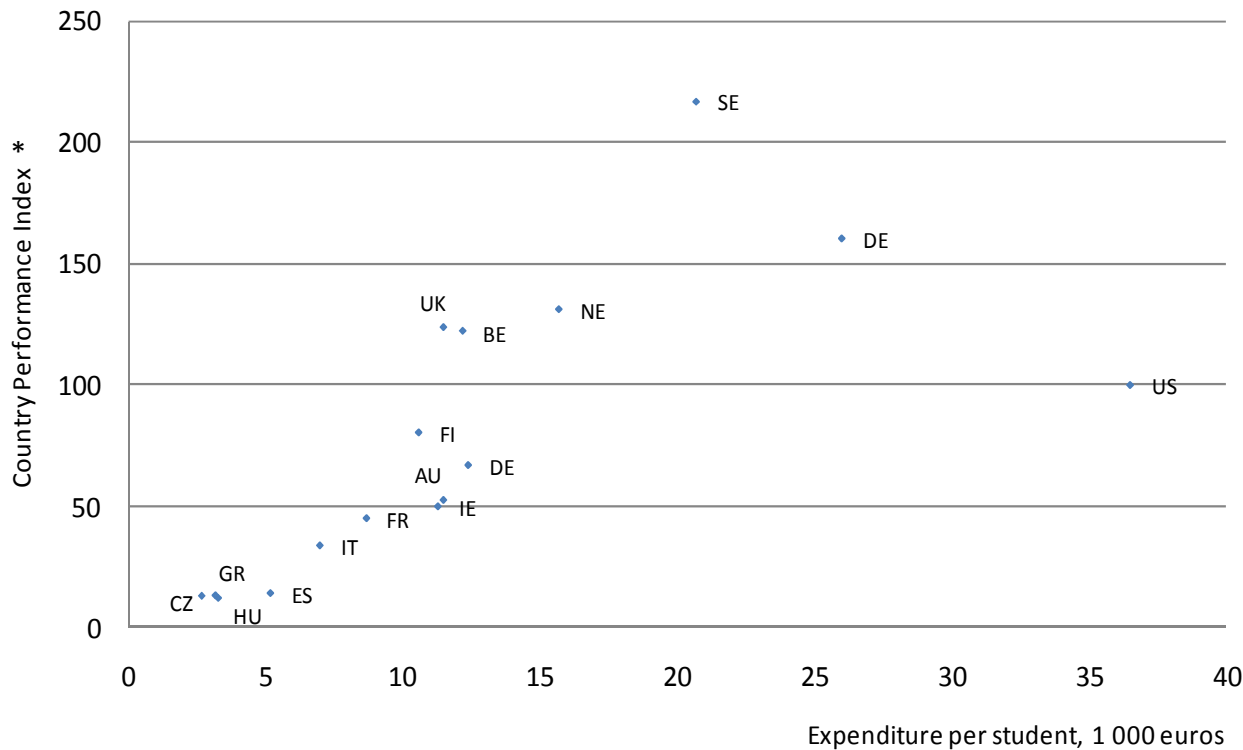


Figure 2: Relationship between expenditure per student and country performance \*

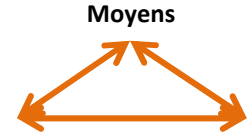


Autant les meilleures universités de recherche américaines sont perçues individuellement comme des exemples de réussite académiques, autant le système américain présente-t-il une performance globale très médiocre au regard des moyens mis en œuvre

\* L'indice de performance est calculé comme suit = Nombre d'universités dans le top 100 du classement de Shanghai pondéré par leur classement (100 points pour le 1<sup>er</sup> et 1 point pour le 100<sup>ème</sup>) / nombre d'habitants . Le graphe est calculé sous forme d'indice où les Etats Unis sont à 100

# Accroître les moyens

Une forte concentration de moyens pour être reconnu comme pôle d'excellence mondial



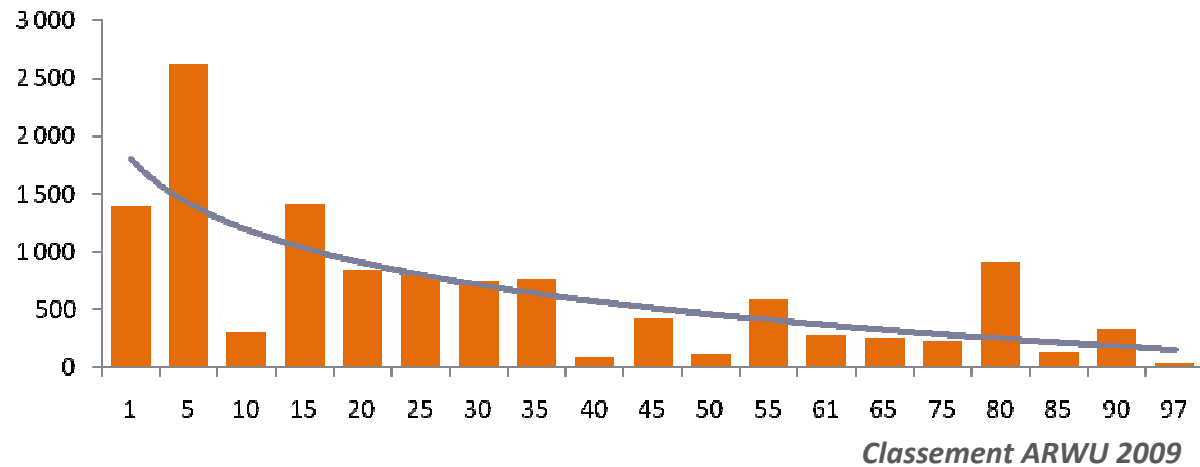
Des seuils critiques pour atteindre l'excellence comme pôle\*\*\*



- Des budgets de 1,7Md\$ en moyenne\*
- 2700 enseignants chercheurs en moyenne\*
- 17 000 étudiants en moyenne (dont 20% à 30% en doctorat)\*\*

Ressources par enseignant chercheur (K\$ PPA, 2008)\*\*\*

Une claire corrélation entre le classement international et le niveau de ressources par enseignant chercheur (2,2M\$ en moyenne)

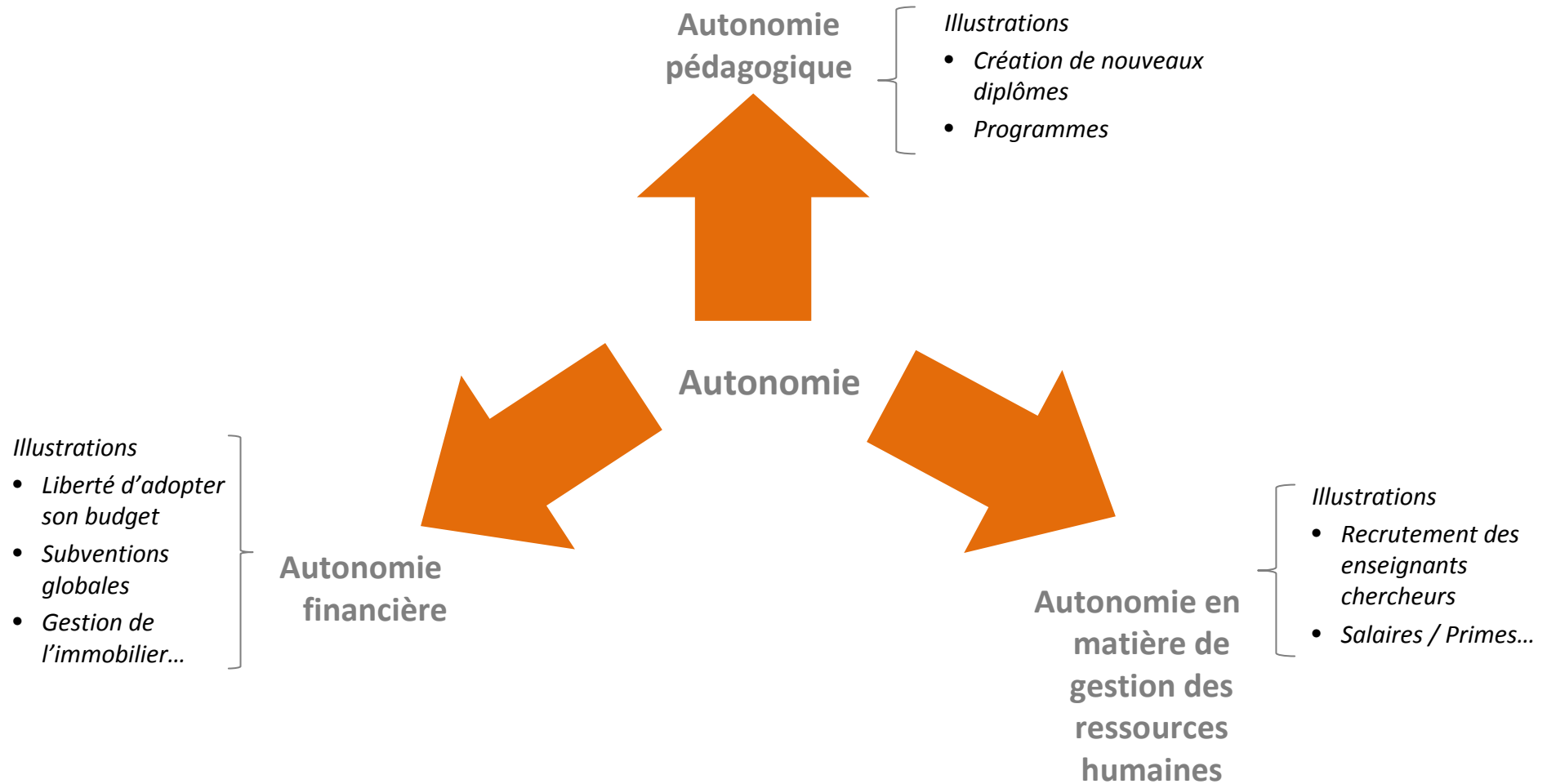
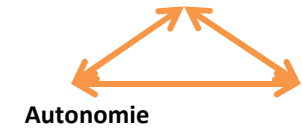


• Echantillon de 20 universités représentatives du top 100 du classement de de Shanghai  
 \*\* Moyenne sur les 10 premières du classement de Shanghai  
 \*\*\* Il existe bien sûr des viviers d'excellence de niveau international de taille beaucoup plus limitée, mais il ne s'agit pas de pôles



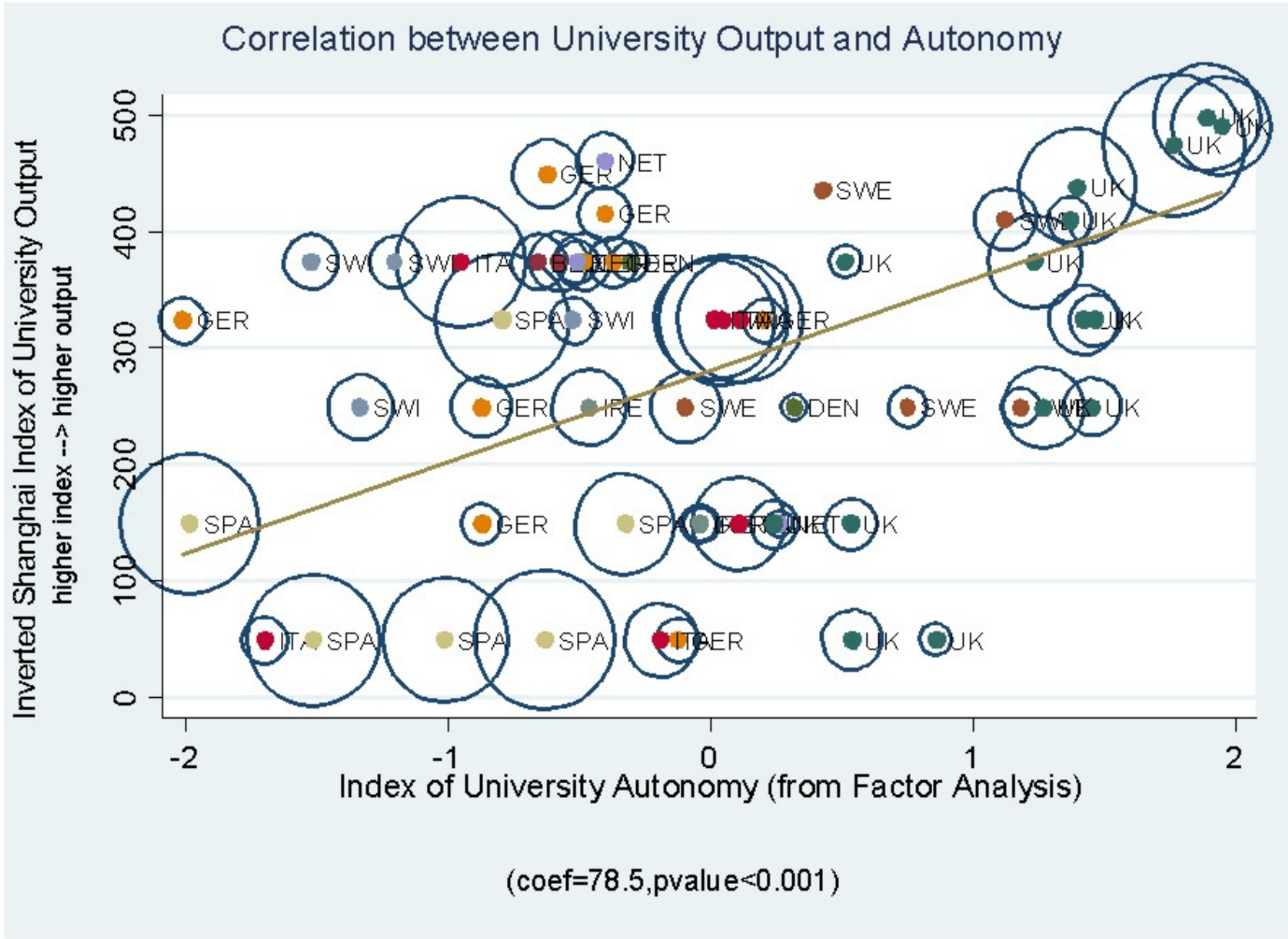
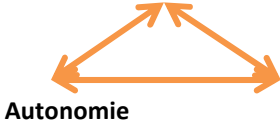
# Développer l'autonomie

Les principales dimensions de l'autonomie : pédagogique, financière et gestion des ressources humaines



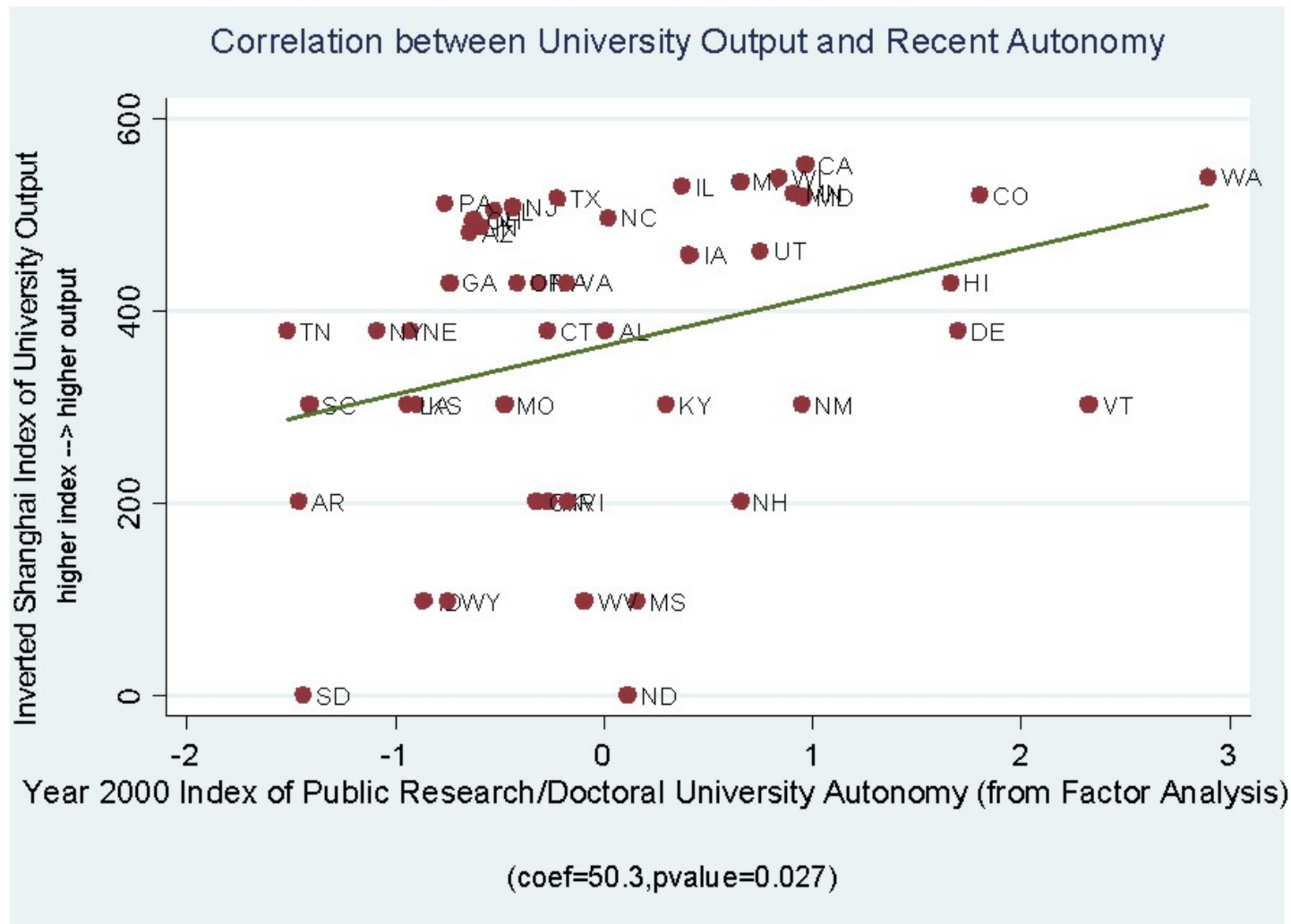
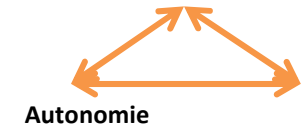
# Développer l'autonomie

Corrélation entre la production scientifique des universités et le degré d'autonomie en Europe



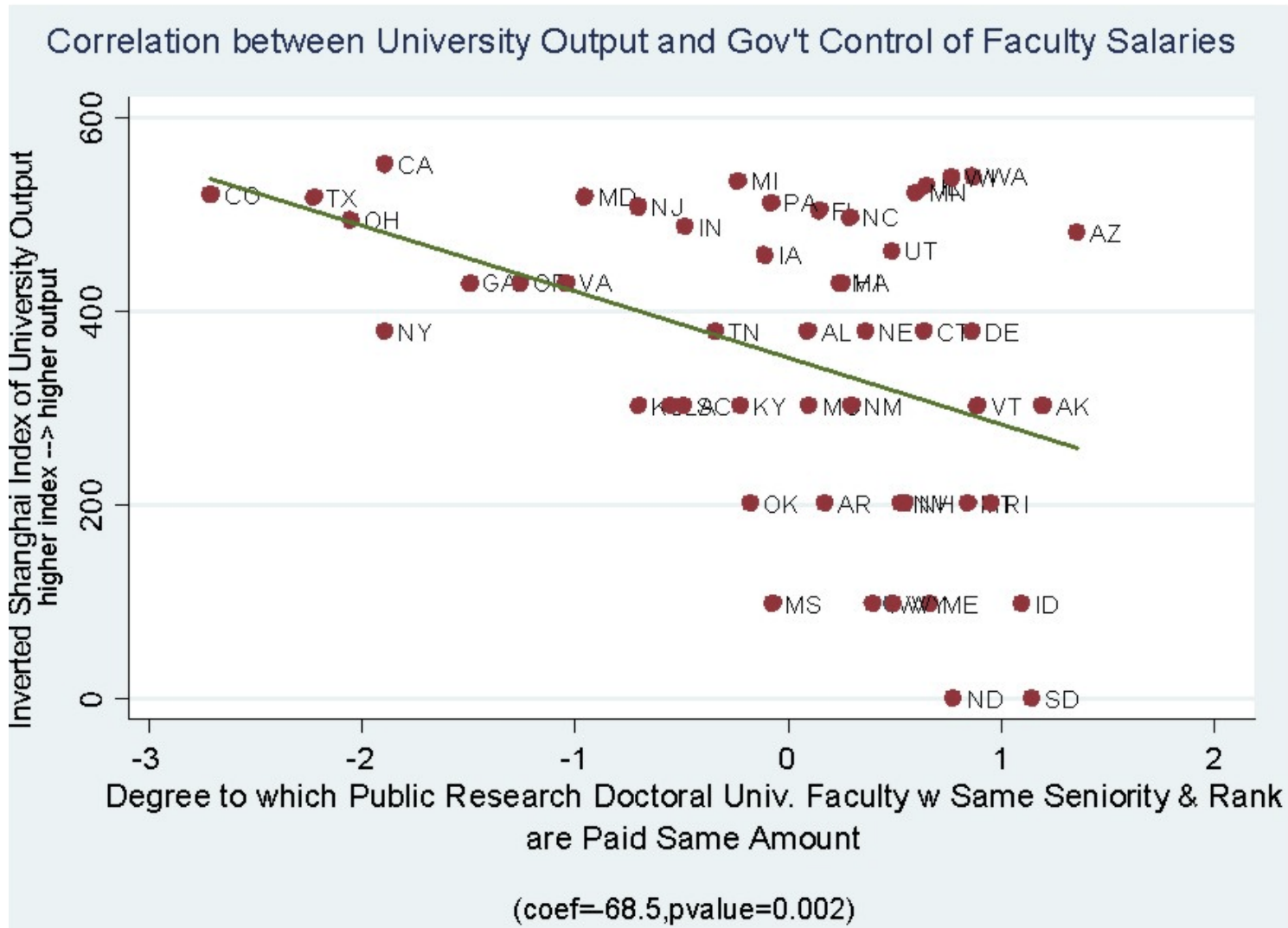
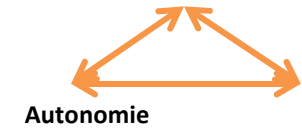
# Développer l'autonomie

Corrélation entre la production scientifique des universités et le degré d'autonomie aux Etats Unis



# Développer l'autonomie

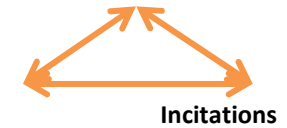
Corrélation entre la production scientifique des universités et le degré de contrôle des niveaux de rémunération par les états aux Etats Unis



Source : The Governance and Performance of Research Universities: Evidence from Europe and the U.S. – P. Aghion et alii – NBER avril 2009

# Recourir aux incitations

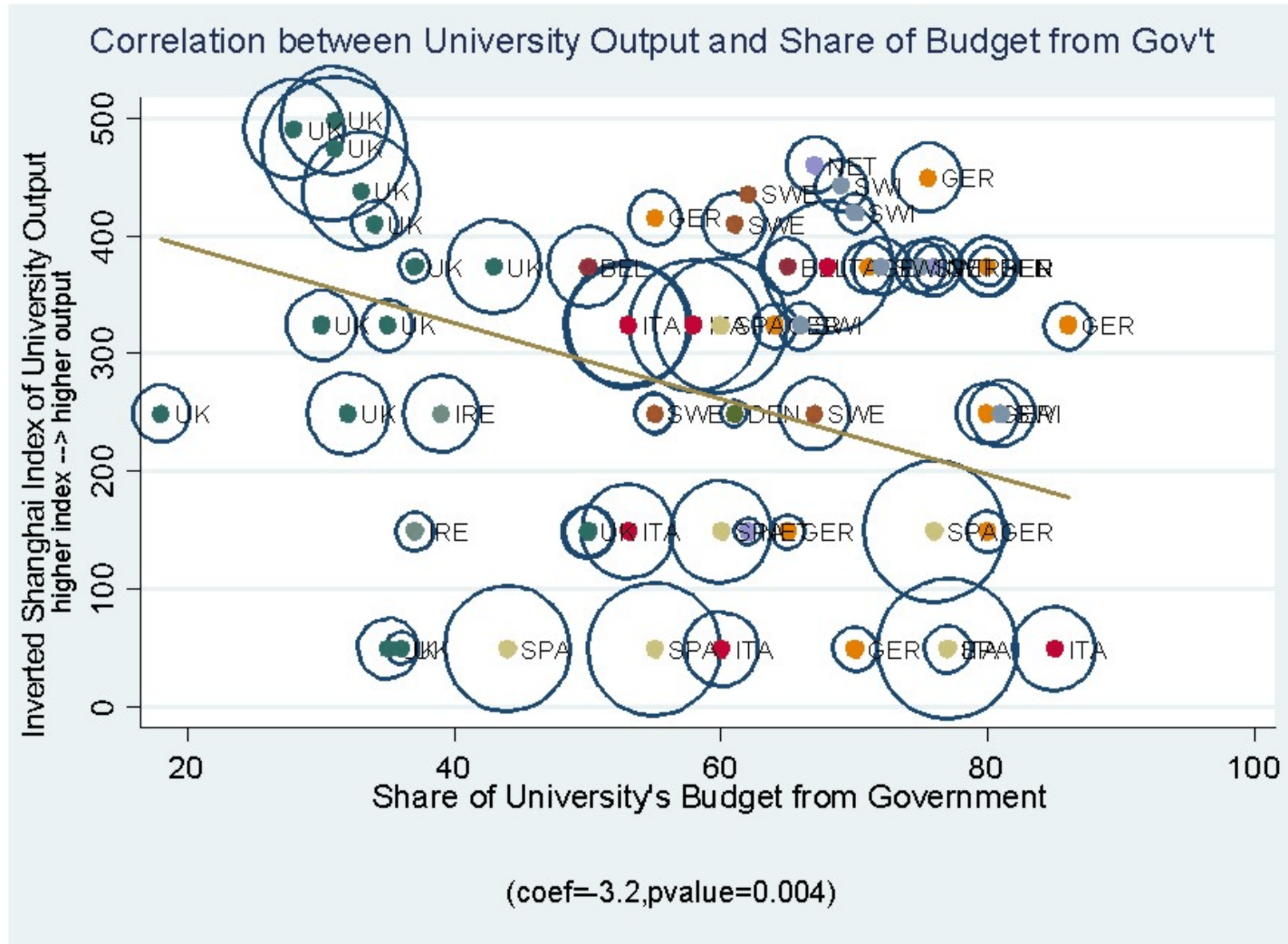
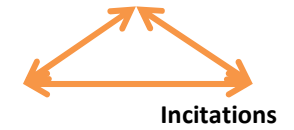
*Qu'est-ce que la logique incitative ?*



- **La logique incitative** vise à attribuer une part des ressources financières selon plusieurs caractéristiques :
  - la transparence dans la mesure où existe une règle du jeu explicite ;
  - une démarche *bottom-up* dans la mesure où sont fixés des objectifs d'excellence en laissant aux établissements le choix des moyens et de la conception de leurs projets ;
  - l'évaluation par les pairs ;
  - les pairs sont eux-mêmes évalués.
- La plupart des pays occidentaux de recherche ont développé la logique incitative pour stimuler la qualité de la recherche: Conseil européen de la recherche, Agence nationale de la recherche (France), Research Councils (Royaume-Uni), DFG (Allemagne)...
- La logique incitative ne doit pas conduire au « court termisme » et à brider la créativité et la prise de risque, d'où l'importance d'apprécier la performance sur plusieurs années et de mettre en place des financements à long terme. Elle ne doit pas non plus empêcher les logiques de coopération.

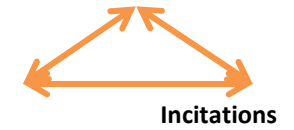
# Recourir aux incitations

Corrélation entre la production scientifique des universités et la part des ressources provenant de l'Etat

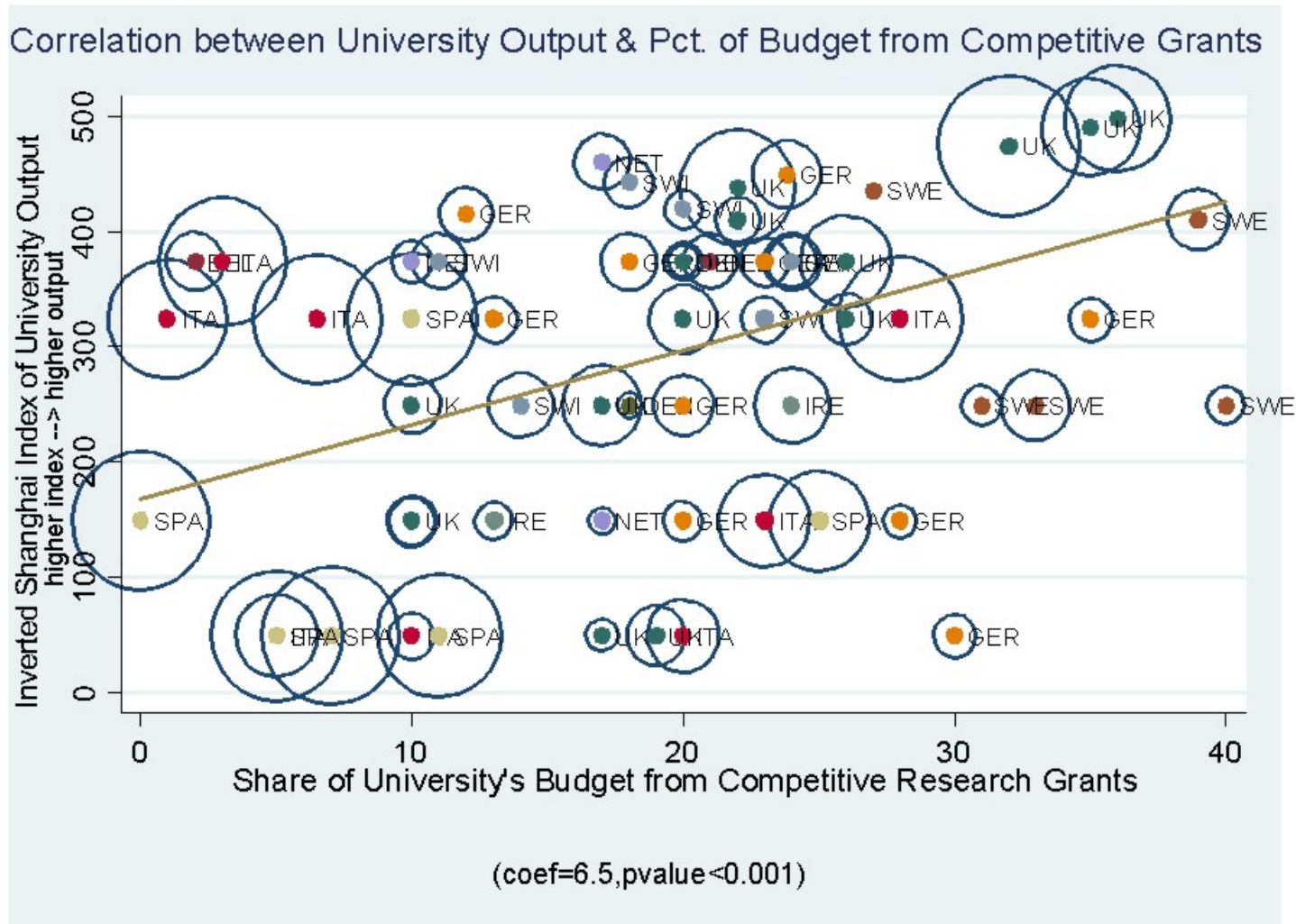


Source : The Governance and Performance of Research Universities: Evidence from Europe and the U.S. – P. Aghion et alii – NBER avril 2009

# Recourir aux incitations

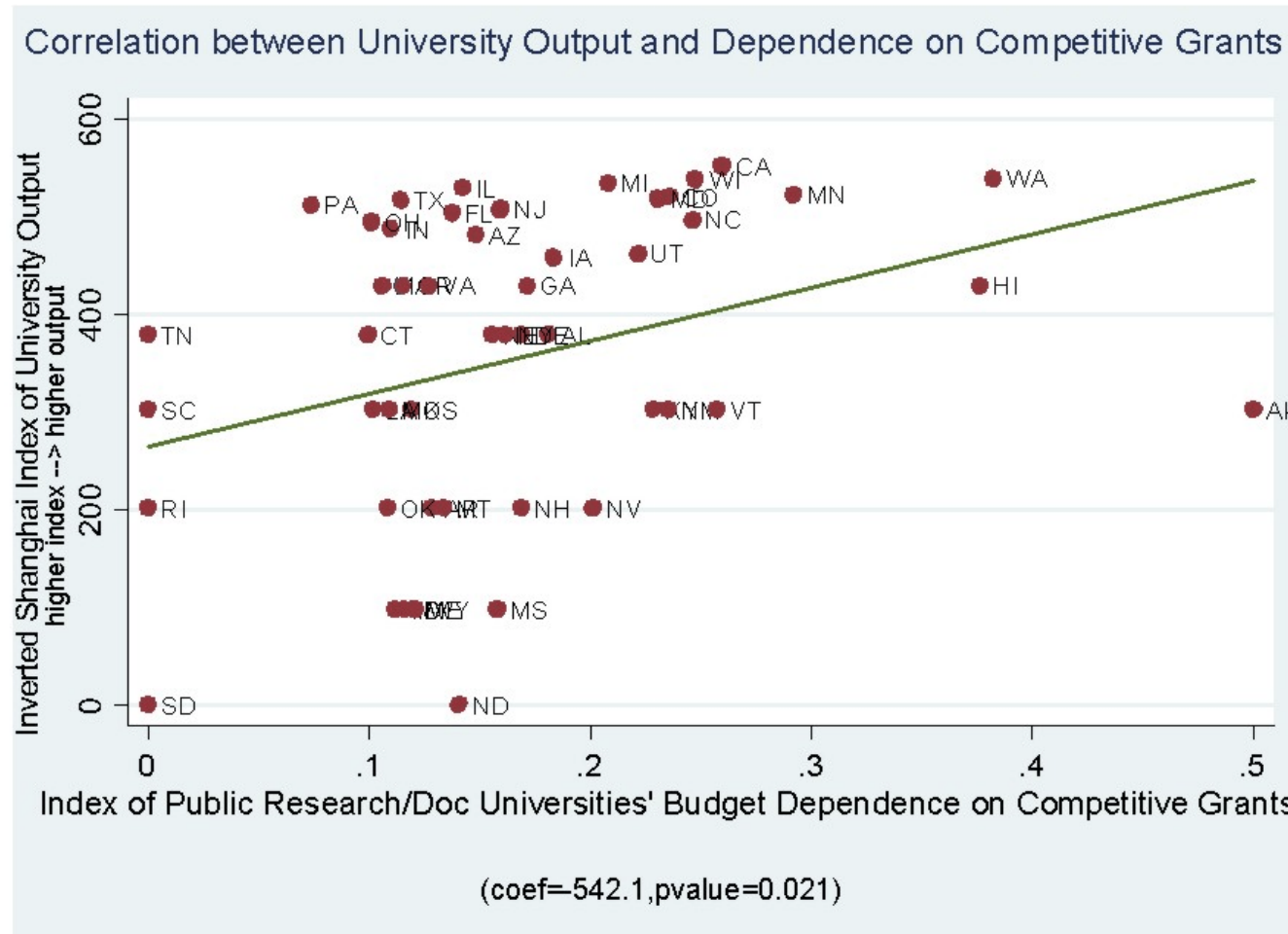
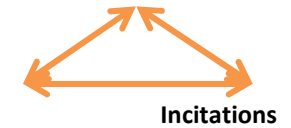


*Corrélation entre la production scientifique des universités et la part des ressources provenant d'appels à projets*



# Recourir aux incitations

*Corrélation entre la production scientifique des universités et la dépendance vis-à-vis des ressources provenant des appels à projets*





# Conclusions de la 1<sup>ère</sup> partie

## *Les caractéristiques de l'excellence universitaire*

1. La plupart des pays européens, dont la France, ont enclenché des réformes structurelles sur les trois dimensions clés de l'excellence :
  - les **moyens** financiers. L'enjeu est majeur : l'effort de rattrapage de l'Europe peut être estimé à 1% de PIB. L'analyse des moyens des meilleures universités mondiale montre qu'il est important de regrouper les forces et de concentrer les ressources.
  - **l'autonomie** des établissements aux plans pédagogique, financier et de la gestion des ressources humaines ;
  - Les **incitations** avec
    - » la mise en place de financements à l'activité, à la performance et sur appels à projets ;
    - » le renforcement de l'évaluation.
2. Si ces pays se mettent en situation de franchir un cap en termes de croissance potentielle, l'impact économique ne se fera sentir qu'à moyen terme (plein effet au bout d'une dizaine d'années).
3. Les imperfections des classements (biais vers les sciences dures et les sciences du vivant) ne doivent pas conduire à ignorer les sciences humaines et sociales pour lesquelles il convient de trouver des modalités d'évaluation pertinentes de l'excellence.

# TABLE DES MATIERES

1. LES CARACTERISTIQUES DE L'EXCELLENCE

**2. L'ORGANISATION ET LA GOUVERNANCE DES PÔLES  
UNIVERSITAIRES D'EXCELLENCE**



**2.1. La diversité de l'organisation des universités découle de leur autonomie**

2.2. Une gouvernance équilibrée entre instances exécutives et instances académiques

2.3. La structure et le fonctionnement des universités et des écoles d'excellence

3. LES INITIATIVES GOUVERNEMENTALES POUR STIMULER L'EXCELLENCE

# Le principe d'autonomie des établissements s'étend à leur organisation et leur gouvernance

*Le pouvoir normatif sur l'organisation des universités est progressivement décentralisé*



- En Espagne, le principe d'autonomie des universités, inscrit dans la constitution de 1978, a été élargi par les lois organiques de 2001 et de 2007, qui permettent aux universités publiques de choisir elles-mêmes le mode d'élection de leur président.



- Au Royaume-Uni, les établissements d'enseignement supérieur sont légalement indépendants ; dans un cadre de gouvernance commun, elles jouissent d'une grande liberté en matière d'organisation des activités d'enseignement et de recherche.



- Aux États-Unis, l'État fédéral dispose de moyens d'intervention limités, le système d'enseignement supérieur étant totalement décentralisé. Les universités publiques sont placées sous la responsabilité des États. Les universités privées déterminent elles-mêmes leur gouvernance et leur organisation interne, sous le contrôle d'organes délibérants.



- En Allemagne, les établissements se gèrent souverainement, en vertu du principe de liberté d'enseignement. Ils décident eux-mêmes de leur mode d'organisation, en accord avec la loi du Land dont ils relèvent. Depuis 2006, l'État fédéral s'est désengagé au profit des *Länder*, qui déterminent les modalités d'élection et de nomination des dirigeants.



- Aux Pays-Bas, le principe de liberté de l'enseignement, qui est de niveau constitutionnel, justifie la décentralisation du système et l'autonomie des établissements, notamment en matière d'organisation interne et de définition des programmes d'études.



- En France, la loi de 2007 a prévu le passage à l'autonomie de toutes les universités en 5 ans, ce qui emporte un transfert de compétences de l'État en matière de gestion des ressources humaines et de gestion financière, et une gouvernance simplifiée et renforcée.

# La diversité des statuts et des filières n'exclut pas une réelle cohérence dans l'atteinte de l'excellence



## DIVERSITE

- Le secteur public est majoritaire aux Etats-Unis (75% des étudiants), regroupant les *Community Colleges* (cycle court de 2ans) et les *Colleges* publics (cycle Licence de 4ans). Si les universités privées comptent parmi les mieux classées au plan international (Harvard, Stanford, MIT, Columbia), le système public californien est aussi bien représenté (Berkeley, UCLA).
- Aux Pays-Bas, 13 universités se répartissent la formation académique, dont 9 universités d'Etat, 1 municipale et 3 de droit privé, et coexistent avec 42 écoles supérieures professionnelles.
- En Espagne, les 50 universités publiques, qui regroupent 90% des étudiants, et les 27 universités privées et religieuses, bénéficient de la même autonomie.

## COHERENCE

- Certains systèmes européens reposent historiquement sur des filières différenciées entre universités classiques et établissement professionnalisants : dualisme des systèmes allemands, néerlandais ou français.
- Mais l'examen des 20 premiers établissements mondiaux indique que la plupart d'entre eux intègrent départements de recherche (ou écoles doctorales) et écoles professionnelles (écoles d'ingénieurs, Business Schools) sur leurs campus, et forment ainsi de grands pôles pluridisciplinaires, voire omnidisciplinaires. Le MIT est connu comme université scientifique, mais compte aussi une School of Architecture, une Business School, et une School of Humanities, Arts, and Social Sciences.

# Il n'existe pas de modèle unique d'organisation, mais des règles de bonne gouvernance



*Légitimité exécutive et légitimité académique forment le cœur d'une gouvernance équilibrée*

- Il n'existe **pas de modèle unique d'organisation** des grandes universités internationales. Les établissements nord-américains sont davantage centralisés dans leur fonctionnement (services centraux développés et puissants) ; les universités britanniques fonctionnent avec des services centraux très légers et des *Colleges* relativement autonomes.
- Mais l'on retrouve des constantes dans les principes d'organisation, en particulier la place qui est faite aux deux légitimités qui forment la gouvernance d'un établissement d'enseignement supérieur :
  - la **légitimité exécutive et administrative** : un conseil d'administration (*Board of Trustees*, Conseil de surveillance, *Board of Governors*...) composé de personnalités souvent externes à l'université, qui désigne un président doté de pouvoirs étendus, lequel est responsable devant lui ;
  - la **légitimité académique**, qui s'incarne (i) dans une instance représentant la collégialité de la communauté académique (Sénat académique, *Academic Board*, Assemblée de l'Université...), véritable force de proposition en matière scientifique et pédagogique et (ii) dans un véritable exécutif académique de l'université (Provost, Chancelier, Recteur...) s'appuyant sur des doyens (*Deans*) exécutifs par grand domaine ou composante scientifique.
- Il en résulte une gouvernance équilibrée:
  - entre les organes centraux de l'université (garants de la cohérence de la politique pédagogique et scientifique et de la gestion de la marque) et des entités pédagogiques plus ou moins autonomes ;
  - entre les différentes instances collégiales de surveillance et de délibération : conseil d'administration et conseil académique ;
  - entre les organes de direction exécutive de l'Université : pouvoir présidentiel et pouvoir du chancelier ; ou direction unique équilibrée par des vice-présidents exécutifs.

# TABLE DES MATIERES

## 1. LES CARACTERISTIQUES DE L'EXCELLENCE

## 2. L'ORGANISATION ET LA GOUVERNANCE DES PÔLES UNIVERSITAIRES D'EXCELLENCE

2.1. La diversité de l'organisation des universités découle de leur autonomie



**2.2. Une gouvernance équilibrée entre instances exécutives et instances académiques**

2.3. La structure et le fonctionnement des universités et des écoles d'excellence

## 3. LES INITIATIVES GOUVERNEMENTALES POUR STIMULER L'EXCELLENCE

# Légitimité exécutive et légitimité académique

*Les organes de gouvernance des universités (formes les plus courantes)*



Conseils	Organes exécutifs / administratifs	Organes académiques
Allemagne	• Akademischer Senat	• Conseil d'administration
Espagne	• Conseil de direction	• Conseil d'université
Pays-Bas	• Conseil de surveillance	• Conseil exécutif (administratif et académique)
Royaume-Uni	• Council (universités pré-92) • Board of Governors (universités post-92)	• Senate (universités pré-92) • Academic Board (universités post-92)
Suisse (Genève)	• Conseil d'orientation stratégique	• Assemblée de l'université (acad. + administratif)
Etats-Unis	• Board of Trustees	• Academic Senate / Faculty Senate
Direction	Organes exécutifs	Organes académiques
Allemagne	• Präsident ou Rektor	• Kanzler (Chancelier)
Espagne		• Recteur
Pays-Bas	• Président	• Recteur Magnifique
Royaume-Uni		• Chancellor (rôle de supervision, non exécutif) • Vice-Chancellor (direction exécutive de l'université)
Suisse (Genève)	• Recteur et vice-recteurs	• Conseil rectorat- décanat (recteurs & doyens)
Etats-Unis	• President	• Chancellor ou Provost

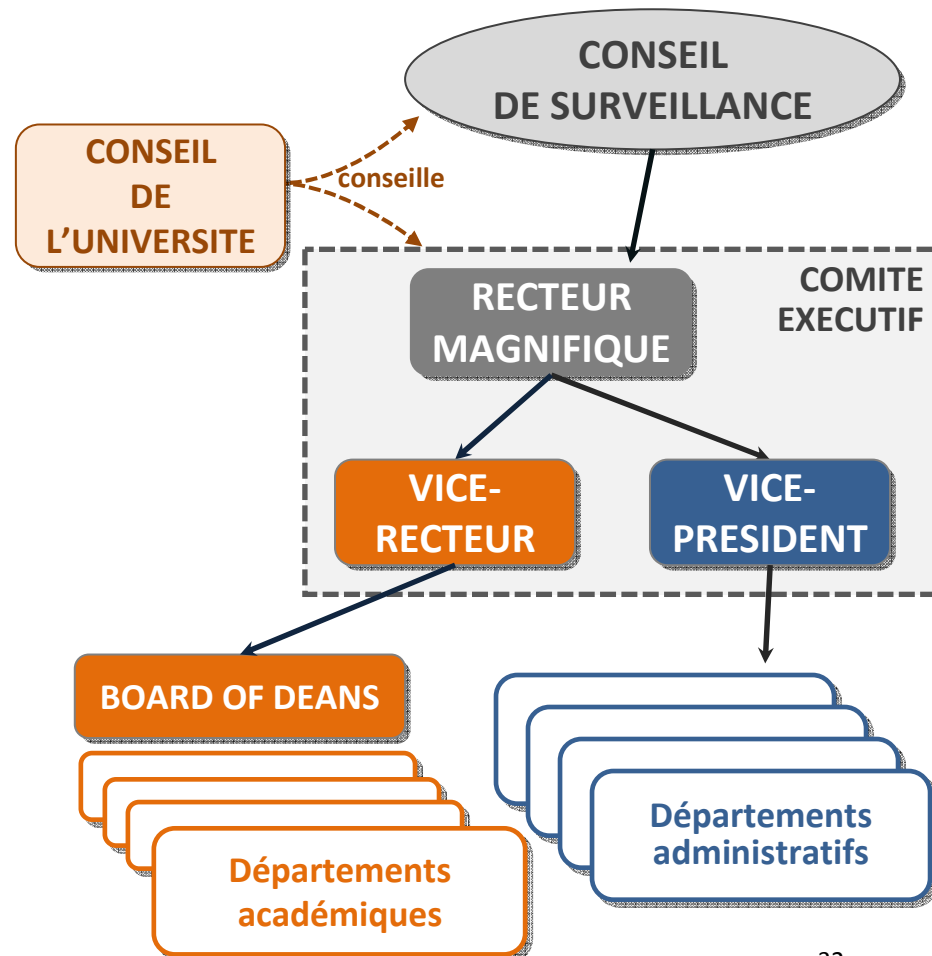
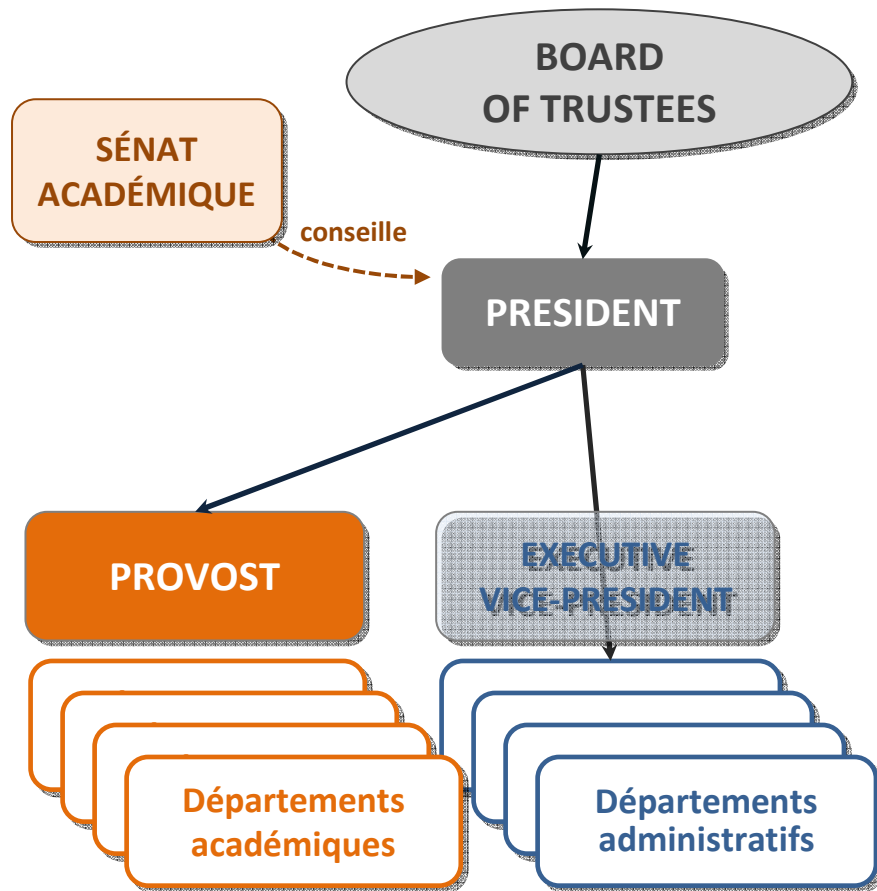
# Le conseil d'administration : au cœur de la gouvernance institutionnelle



Organisation type ...

... d'une université nord-américaine

... d'une université néerlandaise

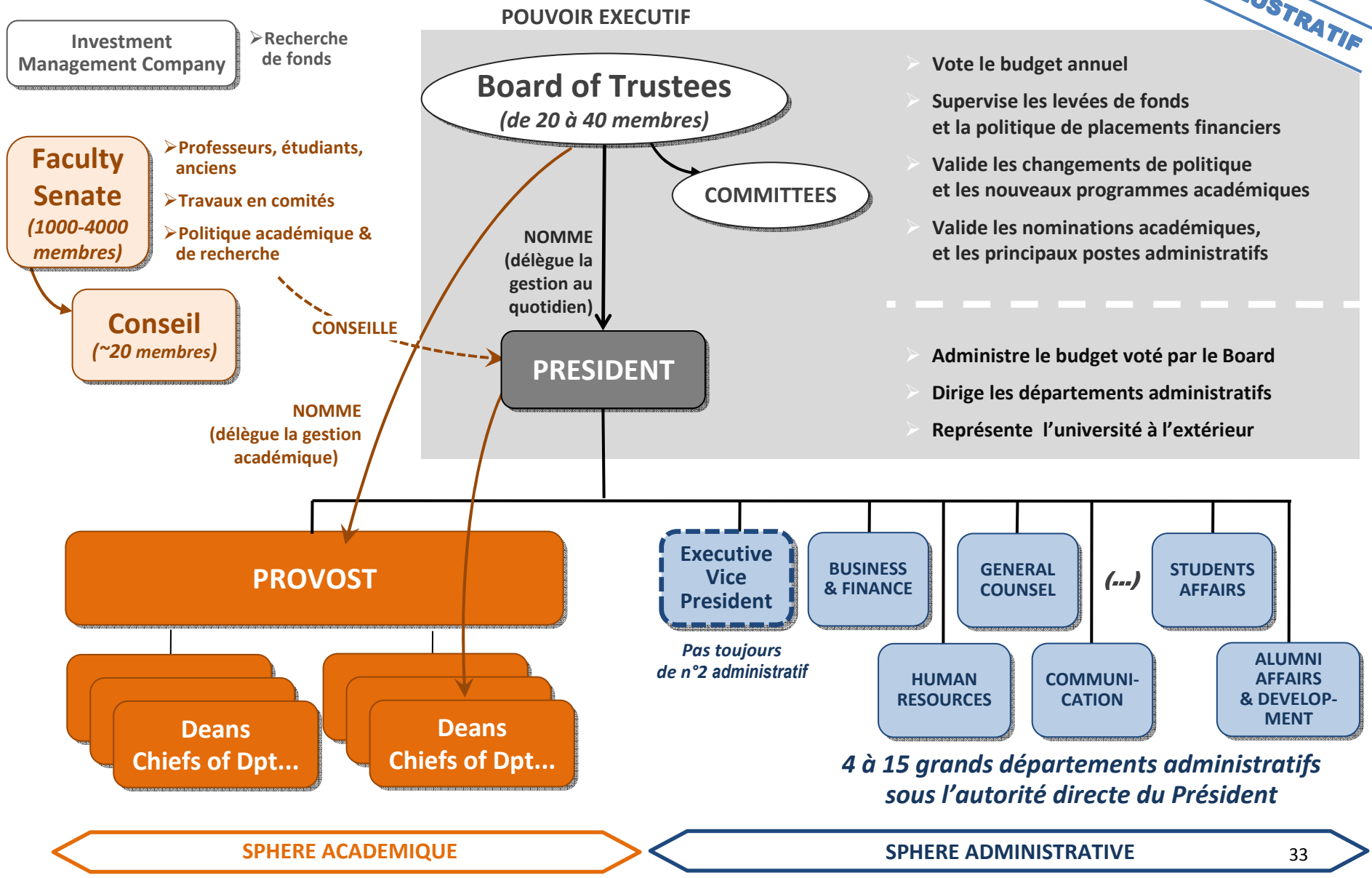




# Le « Board of Trustees » dispose de l'ensemble des compétences exécutives au sein de l'université

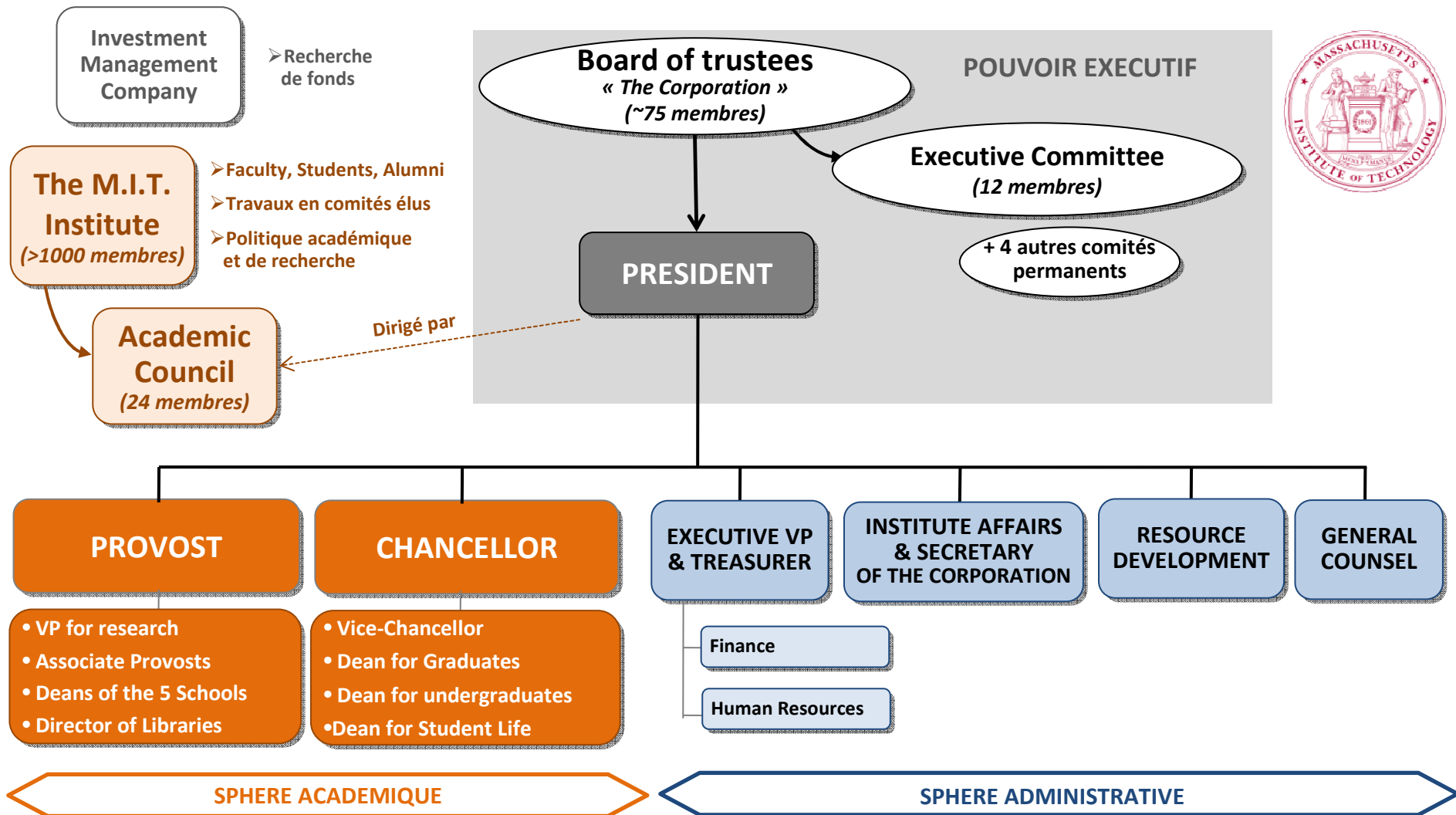
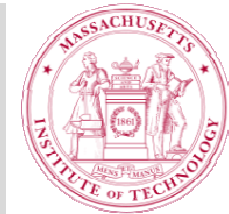


**ILLUSTRATIF**

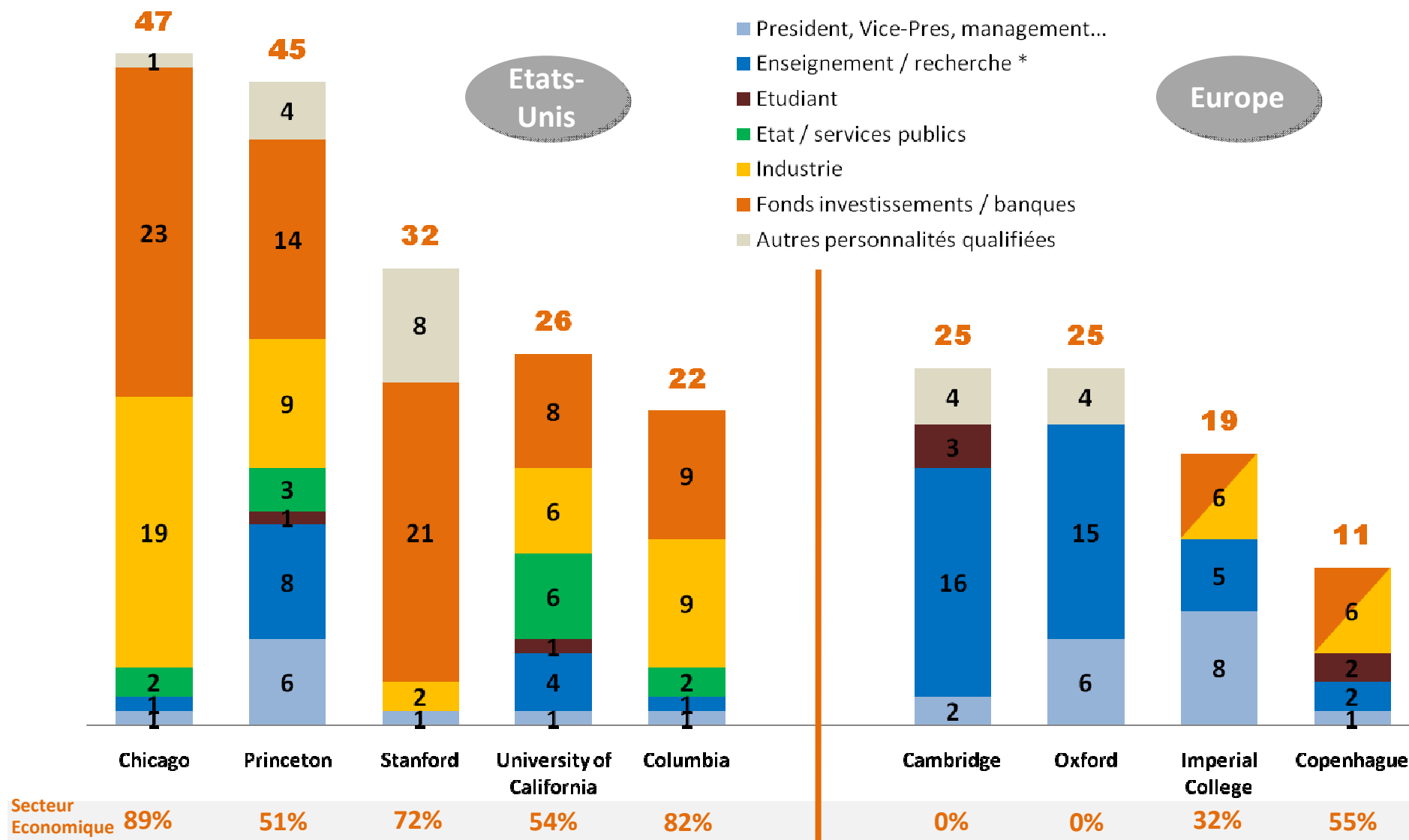


# La gouvernance est adaptée aux caractéristiques de l'établissement

L'organisation du Massachusetts Institute of Technology



# La composition des conseils d'administration fait une plus large place aux membres « externes » aux Etats-Unis



(\*) Aux Etats-Unis, enseignants et chercheurs très majoritairement extérieurs au corps professoral de l'université

# L'exemple du conseil d'administration du MIT

Composition détaillée et origine des membres



BOARD OF TRUSTEES (~75 membres)	
<b>OFFICERS OF THE BOARD</b> (5 membres)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chair</li> <li>• President</li> <li>• Executive VP &amp; Treasurer</li> <li>• Secretary of the Board</li> <li>• President of the Association of Alumni</li> </ul>
<b>EX OFFICIO MEMBERS</b> (3 membres)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Governor</li> <li>• Chief of Supreme Judicial Court</li> <li>• Secretary of Education</li> </ul>
<b>LIFE MEMBERS</b> (< 25 membres)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Elus par le Board (sur proposition du "Membership Committee")</li> <li>➢ Choisis parmi le milieu académique, le secteur public et le monde économiques.</li> </ul>
<b>TERM MEMBERS</b> (< 25 membres, 5 ans)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Etre un ancien du MIT n'est pas un prérequis</li> </ul>
<b>ANCIENS</b> (15 membres, 5 ans)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Elus par le Board (sur proposition de l'Association des Anciens)</li> </ul>
<b>ETUDIANTS OU RECEMMENT DIPLOMES</b> (5 membres, 5 ans)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Elus par le Board (sélection : Screening Committee, Anciens...)</li> <li>➢ Eligibilité: Undergraduates, Graduates sur les années N à (N-2)</li> </ul>

EXECUTIVE COMMITTEE (12 membres)	
<b>OFFICERS OF THE BOARD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chair</li> <li>• President</li> <li>• Executive VP &amp; Treasurer</li> </ul>
<b>Invest. Management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chair of the Investment Management Company</li> </ul>
<b>BOARD MEMBERS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 membres élus par le Board (5 ans)</li> <li>• 3 membres élus par le Board (3 ans)</li> </ul>

Rôle :

- Validation de la structure organisationnelle du MIT
- Nomination du corps enseignant et des administratifs
- Responsable de la politique salariale
- Validation du budget
- Etude des programmes de cours et de recherche
- Gestion de l'immobilier
- Recherche de fonds
- Relation avec l'Etat et autres organismes publics
- Coordination des autres comités du Board (hors "Membership Committee")

# TABLE DES MATIERES

## 1. LES CARACTERISTIQUES DE L'EXCELLENCE

## **2. L'ORGANISATION ET LA GOUVERNANCE DES PÔLES UNIVERSITAIRES D'EXCELLENCE**

2.1. La diversité de l'organisation des universités découle de leur autonomie

2.2. Une gouvernance équilibrée entre instances exécutives et instances académiques



**2.3. La structure et le fonctionnement des universités et des écoles d'excellence**

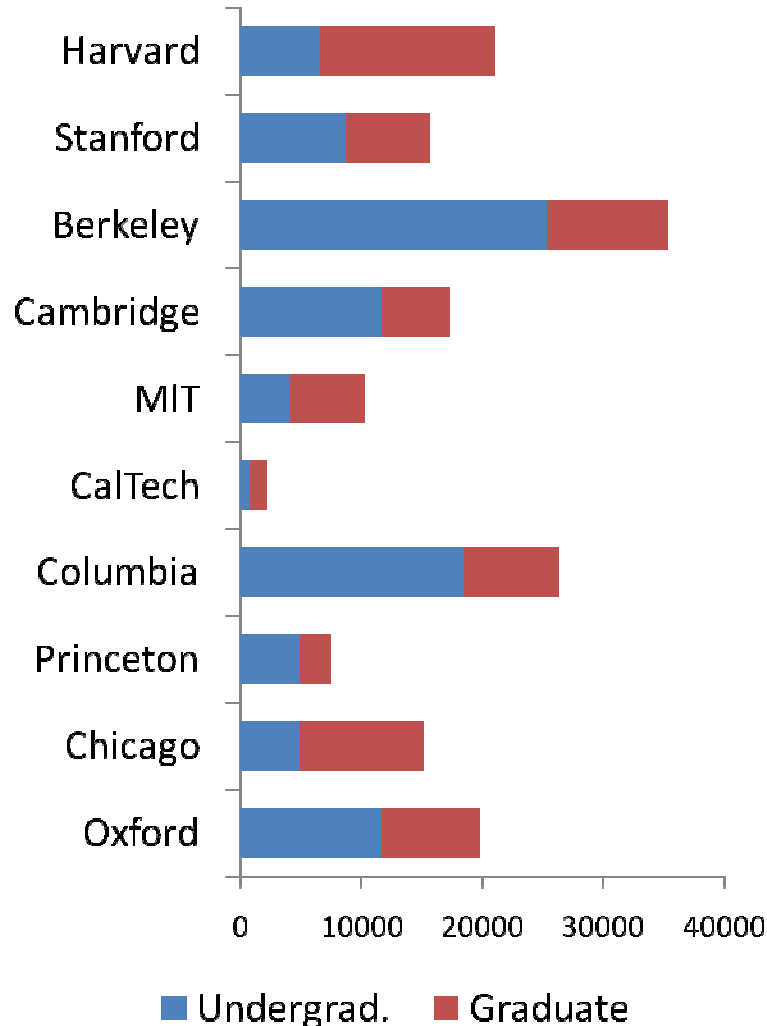
## 3. LES INITIATIVES GOUVERNEMENTALES POUR STIMULER L'EXCELLENCE

# Les universités et leurs composantes

La plupart des universités d'excellence proposent des cycles complets d'études



## Nombre d'étudiants



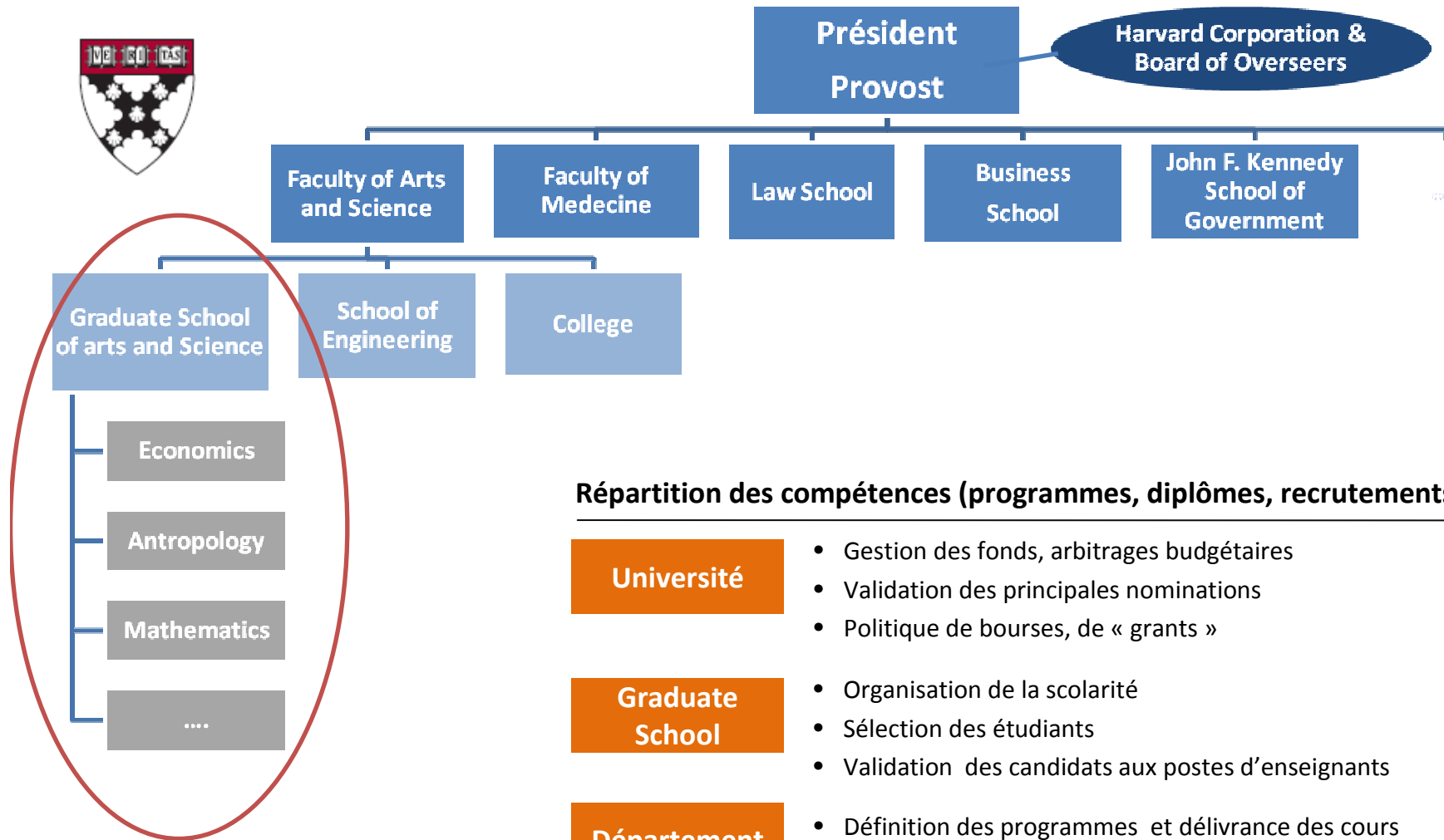
Source : universités

## Organisation

- Les dix premières universités au classement de Shanghai regroupent en moyenne 17 000 étudiants, dont 20 à 30% de doctorants.
- La plupart des grands universités internationales proposent :
  - un cycle « undergraduate », offrant des parcours diversifiés et généralistes (correspondant au niveau Licence en Europe)
  - un cycle « graduate » qui est celui où la spécialisation des études est dominante (niveaux Master et Doctorat)
- Quelques universités scientifiques, de plus petite taille sont principalement concentrées sur le cycle « graduate ». CalTech compte 2 300 étudiants, dont 1300 en master et doctorat.
- La gestion des « Graduate Schools » et des « Colleges » est séparée, chacun étant doté de son propre personnel et de son corps enseignant.
- Les « Graduate Schools » sont organisées par grandes disciplines : Business, Arts & Science, Law, Medecine..
- Une Grad School est elle-même composée de départements disciplinaires (Economie, Lettres...), d'instituts et de laboratoires.

# Les « graduate schools » constituent le pivot du fonctionnement des universités d'excellence

*L'exemple de l'université de Harvard*



## Répartition des compétences (programmes, diplômes, recrutements)

<b>Université</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion des fonds, arbitrages budgétaires</li> <li>• Validation des principales nominations</li> <li>• Politique de bourses, de « grants »</li> </ul>
<b>Graduate School</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation de la scolarité</li> <li>• Sélection des étudiants</li> <li>• Validation des candidats aux postes d'enseignants</li> </ul>
<b>Département</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition des programmes et délivrance des cours</li> <li>• Organisation du processus collégial de recrutement (vote)</li> </ul>

# Les « graduate schools » mettent en place une gouvernance spécifique

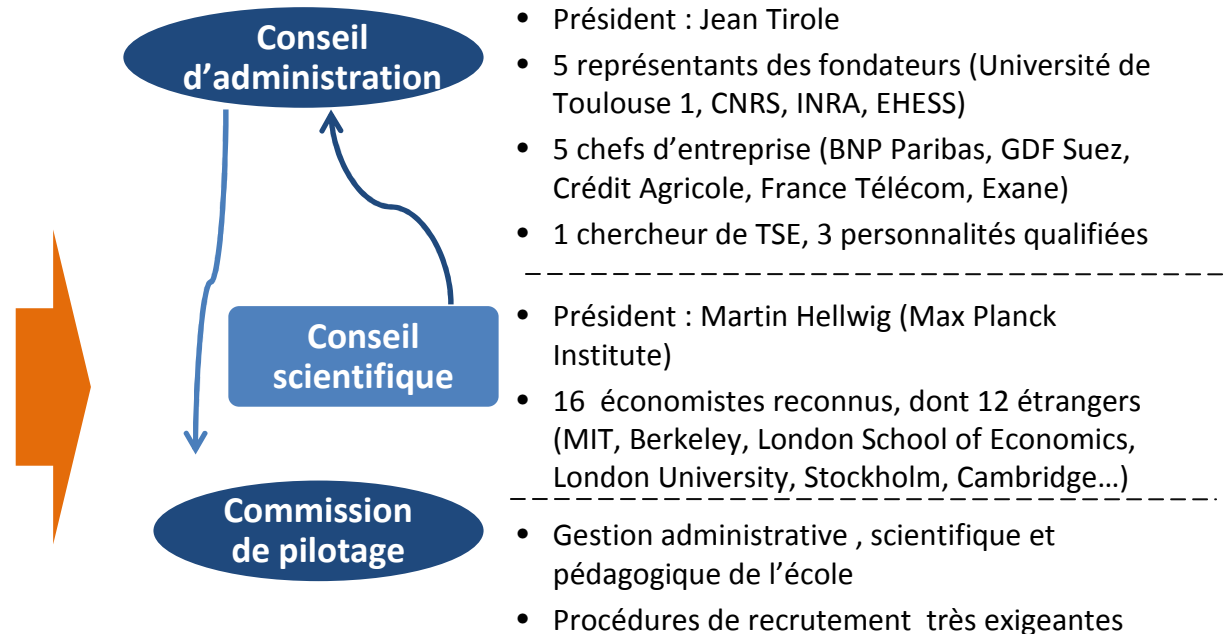
*L'exemple de l'Ecole d'Economie de Toulouse*



## Qu'est-ce que l'Ecole d'économie de Toulouse ?

- 1 Un réseau de laboratoires de recherches** : 150 chercheurs réunis dans 3 laboratoires et une unité de lieu
- 2 Un cycle complet d'études (LMD) comprenant une école doctorale internationale** : 110 doctorants (80% étrangers), PhD aux standards internationaux
- 3 Des relations nourries avec le monde économique** : recherche appliquée sur les questions stratégiques des acteurs économiques, financements mixtes avec recours aux fonds privés (fondation, capital non consommable)

## Une gouvernance spécifique



## Atouts et caractéristiques marquantes

- Une volonté claire, depuis la création, d'être adossée à l'Université, tout en faisant vivre une marque autonome
- Interdiction de l'autorecrutement
- Enseignement en anglais
- Implication de TSE dans débats publics (tribunes, workshops, etc.)



# Les comités ad hoc (*ad hoc committees*)

Une forme originale de démocratie dans l'université



## Qu'est-ce qu'un « ad hoc committee » ?

### Composition

- Les *committees* sont placés sous la responsabilité d'un membre éminent de la communauté académique, reconnu par ses pairs, et désigné par le *Provost*.
- Ils comprennent d'autres enseignants, et, en fonction des sujets à traiter, des étudiants et des représentants des personnels de l'université
- Ils doivent s'appuyer sur les enseignants et les chercheurs de l'ensemble des départements concernés

### Rôle

- Les *committees* ont pour objectif de :
  - donner la parole à ceux qui veulent contribuer et innover ;
  - interroger les principaux enseignants et chercheurs, sans trop mobiliser leur temps;
  - garantir que les recommandations effectuées seront acceptées par les principaux intéressés.
- Les *committees* sont créés à tous les niveaux de l'établissement : université, facultés, départements.
- Ils donnent leur avis sur les sujets les plus variés : la nomination ou président ou des *deans*, la valorisation de la recherche, la place des femmes, la stratégie scientifique, le recrutement des jeunes chercheurs...



## Signification

- Les *committees* n'obéissent à aucune règle formelle de constitution ou d'élection
- Ils sont « absolument essentiels dans le fonctionnement du MIT, et sont, bien davantage que les comités officiels, à la source du dynamisme et de la collégialité de notre établissement ».
- « Ici, les enseignants, les étudiants et les personnels ont peu de droits formels mais beaucoup de droits réels. Les *committees* constituent une forme réellement démocratique de gestion d'une université, en permettant à tous ceux qui ont leur mot à dire d'intervenir sur les choix essentiels. Ils apportent de l'innovation, du dynamisme, de la créativité ».





## Leçons à tirer de la gouvernance des universités d'excellence

*Derrière la diversité des modes d'organisation apparaissent des traits communs, qui permettent d'établir une gouvernance à la fois forte et équilibrée*

1. Le partage de la gouvernance entre légitimité exécutive et légitimité académique se retrouve dans la plupart des pays, à des degrés divers.
2. Sous ses différentes formes, le conseil d'administration est l'instance exécutive ultime et dispose de l'ensemble des compétences sur l'établissement, dans le domaine de la gestion (stratégie, choix du président, finances, ressources humaines), comme dans le domaine académique, pour lequel il se repose sur des instances académiques collégiales.
3. Les conseils d'administration sont généralement resserrés tandis que les organes académiques, expression de l'ensemble de la communauté enseignante sont plus larges.
4. La composition des conseils est variable. Aux Etats-Unis, on observe une très forte majorité de membres extérieurs (donateurs, anciens élèves, chefs d'entreprise), tandis que les enseignants sont peu représentés, parce qu'ils participent au Sénat académique. Au Royaume-Uni, la gouvernance fait une plus grande place au corps enseignant.
5. La direction est souvent partagée entre un responsable exécutif et un responsable académique. Le pouvoir de direction est étendu, dans le cadre d'une délégation générale du conseil ; il est équilibré par un contrôle collégial, administratif ou académique.
6. Le cœur des universités d'excellence s'organise autour de départements scientifiques de haut niveau (*graduate schools*), dotés d'une gouvernance propre.
7. Les *comités ad hoc* constituent une forme originale et informelle d'association des enseignants et des personnels de l'établissement à la conduite des affaires de l'université.

# TABLE DES MATIERES

1. LES CARACTERISTIQUES DE L'EXCELLENCE

2. L'ORGANISATION ET LA GOUVERNANCE DES PÔLES  
UNIVERSITAIRES D'EXCELLENCE

**3. LES INITIATIVES GOUVERNEMENTALES POUR STIMULER  
L'EXCELLENCE**



- *Vue générale*

- Zoom sur l'Excellenzinitiativ allemande





# Les initiatives d'excellence

*Qu'est-ce que les initiatives d'excellence ?*

1. Un dispositif financier d'exception fondé sur des **appels à projets**
2. Ciblé sur des pôles, départements ou clusters à fort **potentiel scientifique** : en moyenne, 10% à 15% des dossiers déposés sont financés
3. Avec une ambition tournée vers le **renforcement de la compétitivité au plan international** (potentiel scientifique reconnu au plan international, attractivité des meilleurs enseignants chercheurs, chercheurs et étudiants au plan international...). Une attention particulière doit néanmoins être portée sur certaines disciplines des sciences humaines et sociales pour lesquelles l'international n'est pas toujours pertinent
4. Une forte **appropriation** par la communauté scientifique qui participe activement au pilotage et au suivi des initiatives
5. Un engagement financier de **long terme** (au moins 5 années)
6. Un **impact** important sur **l'ensemble de la communauté universitaire** et scientifique qui se mobilisent fortement





# Approche des initiatives d'excellence

Toutes les initiatives prévoient des financements sur période longue

	Cibles	Montants	Modalités de financement
<b>Excellenz Initiativ</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une dizaine d'universités d'élite</li> <li>• Une quarantaine de graduate schools</li> <li>• Une trentaine de clusters</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0,5Md€/an sur 5 ans (reconduit pour 2009-2014) dont x% pour les universités d'élite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subvention globale non affectée sur 5 ans de l'Etat fédéral (75%) et des Länder</li> </ul>
<b>Réseaux européens d'excellence</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 90 réseaux de 7 partenaires (université, organismes de recherche et entreprises) en moyenne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 630M€</li> <li>• 7M€ sur 5 ans en moyenne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dotation au réseau</li> </ul>
<b>Campus internacional</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 campus d'excellence</li> <li>• 4 campus régionaux</li> <li>• 9 campus prometteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une première enveloppe de 53M€ + 150M€ de prêts en 2009</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subvention et prêt de l'Etat et des communautés</li> </ul>
<b>Erasmus Mundus</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formations conjointes de niveaux M et D entre univ. européennes</li> <li>• Partenariats universitaires avec des pays tiers</li> <li>• Des projets de promotion de l'enseignement supérieur européen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 455M€ sur 5 ans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subventions pluriannuelles (5 ans)</li> </ul>

# Les critères des initiatives d'excellence

*Une grande convergence dans les critères retenus*

	Excellence académique / scientifique	Coopération	Gouvernance / Organisation / Gestion de projet	Qualité du projet	Autres
<b>Excellenz Initiativ</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Excellence en matière de recherche et de formation des jeunes chercheurs au moins dans au moins un grand domaine scientifiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Collaboration formalisée entre universités et d'autres entités scientifiques publiques ou privées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une organisation innovante, interdisciplinaire</li> <li>Des moyens dédiés à l'élaboration et à la conduite du projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Connecter les différents champs disciplinaires et les insérer dans des réseaux internationaux</li> </ul>	
<b>Réseaux européens d'excellence</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualité du positionnement du projet scientifique</li> <li>Potentiel scientifique des participants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Au moins 3 partenaires de différents pays</li> <li><b>Un mission de formation / diffusion de l'excellence</b> au service d'établissements externes</li> <li>Contribution à la structuration du partenariat sur le long terme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pertinence de la structure managériale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adéquation projet / moyens</li> <li>Qualité du positionnement du projet scientifique et efficacité du programme conjoint d'activités</li> </ul>	
<b>Campus internacional 2015</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potentiel scientifique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regroupement d'acteurs académiques, scientifiques et économiques</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Adéquation potentiel scientifique / projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'état des infrastructures</li> <li>L'amélioration de la vie du campus</li> </ul>
<b>Erasmus Mundus</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualité académique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Degré d'intégration du programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualité de la gestion du programme et de sa visibilité</li> <li>Assurance qualité, évaluation</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Service aux étudiants</li> </ul>

# TABLE DES MATIERES

1. LES CARACTERISTIQUES DE L'EXCELLENCE

2. L'ORGANISATION ET LA GOUVERNANCE DES PÔLES  
UNIVERSITAIRES D'EXCELLENCE

**3. LES INITIATIVES GOUVERNEMENTALES POUR STIMULER  
L'EXCELLENCE**

- Vue générale



- *Zoom sur l'Excellenzinitiativ allemande*

# Zoom sur l'Excellenzinitiative allemande (1/3)

## *Une rupture ambitieuse*

### Contexte

- Une prise de conscience : le manque de compétitivité et d'attractivité de l'enseignement supérieur et de la recherche allemands au plan international (Shanghai)
- Un diagnostic fait rapidement consensus :
  - Faiblesse des financements publics
  - Faiblesse de la concurrence entre les universités allemandes pour l'obtention de leurs ressources (financement au niveau de chaque Land)
  - Insuffisante autonomie de la plupart des universités vis-à-vis du Land
- Certains Länders entament des réformes structurelles (autonomie) et accroissent significativement les financements (p. ex. Bavière)

### Objectifs

- Mise en place de l'initiative Excellenz pour renforcer les compétences internationales des universités allemandes sur 3 axes
  1. La constitution de départements d'excellence (graduate schools)
  2. La constitution de clusters d'excellence pour la valorisation
  3. Le renforcement des universités elles-mêmes
- Co-pilotage par la communauté scientifique internationale et les représentants politiques de l'Etat fédéral et des Länder

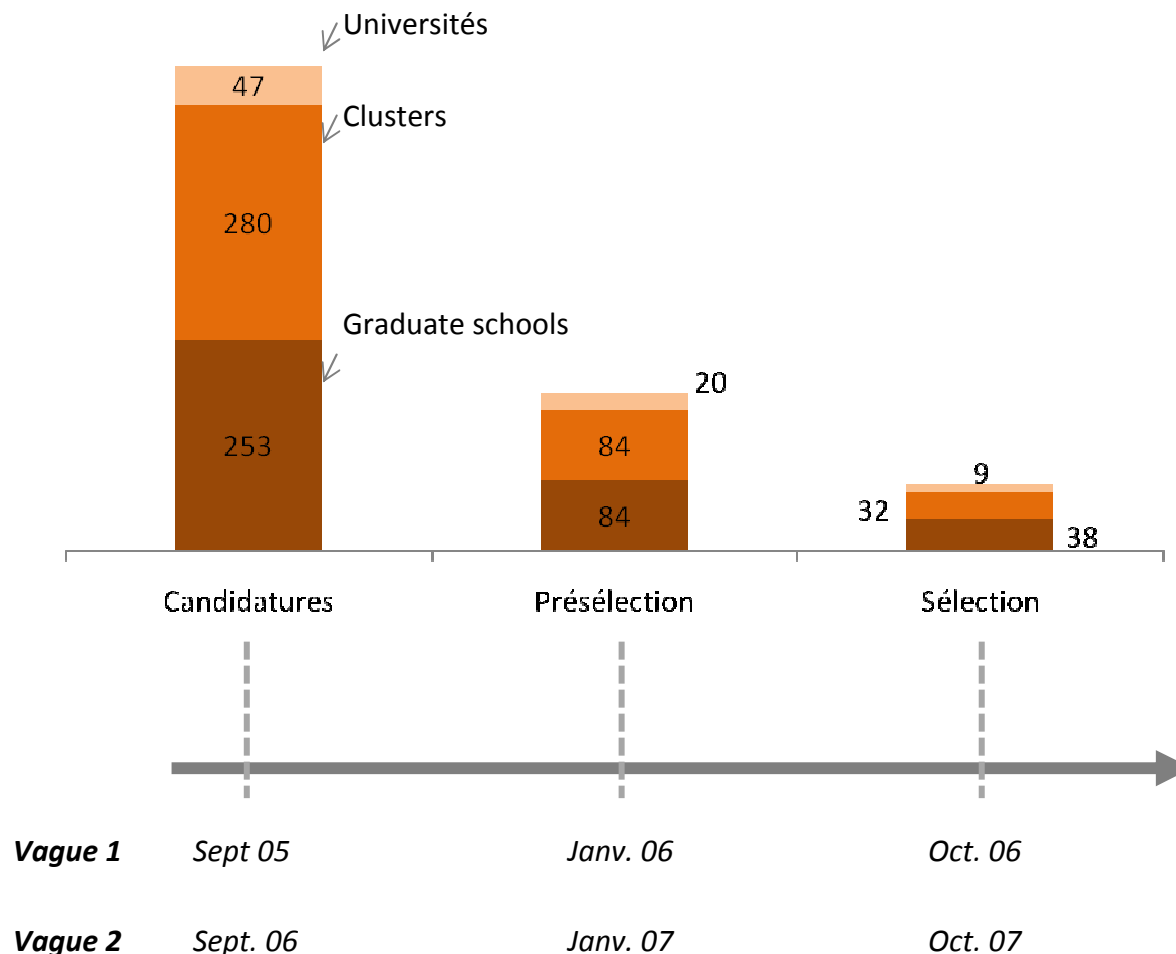
### Résultats

- Dynamique de mobilisation très positive dans l'ensemble des universités allemandes
- Cette mobilisation s'est traduite par des modifications d'organisation vers plus d'efficacité et une coopération accrue avec d'autres entités
- Les Länder se sont fortement impliqués en intégrant l'initiative dans une politique plus large d'attractivité des talents et en renforçant l'autonomie de leurs universités
- Forte visibilité internationale de l'initiative au plan gouvernemental et scientifique
- Débats sur la question de l'égalité entre établissements par opposition au concept d'« université d'excellence » et de différenciation



# Zoom sur l'excellenzinitiative allemande (2/3)

## Une forte sélectivité



- Un degré important de sélectivité : entre 10% et 15% des candidatures
- Un processus de décision se déroulant sur une année de façon synchrone pour l'ensemble des axes de l'initiative
- Un seul cahier des charges pour les 3 axes libellé de façon très simple (3 pages)
  - Un espace de liberté réel pour les universités
  - Le respect du jugement des jurys internationaux
- La cohérence entre les 3 axes : il faut au moins une *graduate school* et un cluster d'excellence pour être qualifiée « université d'élite »

# Zoom sur l'excellenzinitiative allemande (3/3)

## Un programme conçu de façon intégrée

### Un cahier des charges unique :

1. **Excellence en matière de recherche et de formation des jeunes chercheurs dans au moins un grand domaine scientifique**
2. **Une stratégie pour connecter les différents champs disciplinaires et les insérer dans des réseaux internationaux**
3. **Collaboration formalisée entre universités et d'autres entités scientifiques publiques ou privées**
4. **Promotion de l'égalité hommes - femmes**



### Lignes directrices *graduate schools*

- **Eligibilité** (universités)
- **Vision** de ce qu'est une *graduate school* (promouvoir les meilleures conditions pour former des doctorants allemands et étrangers de haut niveau)
- **Structure** : un département, une faculté ou un groupe de départements / facultés / autres entités externes à l'université (p. ex. Max Planck)
- **Critères** : potentiel scientifique, programme de formation à la recherche innovant, qualité du management / leadership

### Lignes directrices universités d'excellence

- **Eligibilité** : universités disposant d'un cluster et d'une *graduate school* d'excellence
- **Vision** : le financement va à un projet stratégique qui dépasse un seul champ disciplinaire, comporte une dimension institutionnelle (gouvernance), se focalise sur le développement des foyers d'excellence et d'innovation
- **Critères** : excellence dans plusieurs champs disciplinaires, collaboration avec des entités non universitaires, pluridisciplinarité, réseau international, engagement en faveur des jeunes scientifiques