



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE

Direction générale
pour l'enseignement
supérieur et l'insertion
professionnelle

Paris le 30 JUIL. 2009

Le Directeur Général

N° 2009 - 0310

Téléphone :

01 55 55 63 00

Fax :

01 55 55 60 03

secretariat.hetzel

@education.gouv.fr

1, rue Descartes

75231 Paris cedex 05

Le Directeur général pour l'enseignement
supérieur et l'insertion professionnelle

à

Mesdames et Messieurs les Présidents
d'Université

Mesdames et Messieurs les Directeurs
d'Etablissement

S/C de

Mesdames et Messieurs les Recteurs d'académie
Chanceliers des Universités

Objet : Présentation du nouveau dialogue contractuel entre les établissements d'enseignement supérieur et la Direction Générale pour l'Enseignement Supérieur et l'Insertion Professionnelle

Le dialogue contractuel entre le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et les établissements d'enseignement supérieur a déjà connu des évolutions importantes ces dernières années, avec notamment :

- Le passage du fléchage par projet à la globalisation du financement contractuel ;
- Le développement de la démarche stratégique dans les établissements.

Toutefois, l'évolution du contexte de l'enseignement supérieur et de la recherche nécessite une progression encore plus marquée de ce dialogue contractuel. Il s'agit en particulier de l'affirmation du principe d'autonomie des universités, de la mise en place d'un nouveau modèle d'allocation des moyens fondé sur l'équité, la valorisation de la performance, la simplicité et la transparence, de la création du pôle de financement et de contractualisation et de l'installation de l'agence d'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche (AERES).

Toutes ces évolutions participent d'une même logique : la refondation des relations notamment financières entre l'Etat et les universités rendue nécessaire par la réforme des universités.

Le contrat est désormais entré dans le champ législatif en vertu de la loi n°2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités : « Les activités de formation, de recherche et de documentation des établissements font l'objet de contrats pluriannuels d'établissement dans le cadre de la carte des formations supérieures définie à l'article L. 614-3. » (Titre II, chapitre VI, codifié à l'article L711-1 du code de l'éducation).

Ce même article précise que « ces contrats prévoient les conditions dans lesquelles les personnels titulaires et contractuels de l'établissement sont évalués, conformément aux dispositions de l'article L. 114-3-1 du code de la recherche relatives à l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur, ainsi que, le cas échéant, les modalités de la participation de l'établissement à un pôle de recherche et d'enseignement supérieur. Ils fixent en outre certaines obligations des établissements et prévoient les moyens et emplois correspondants pouvant être mis à leur disposition par l'Etat. L'attribution de ces moyens s'effectue annuellement dans les limites prévues par la loi de finances. Les établissements rendent compte périodiquement de l'exécution de leurs engagements ; leurs rapports sont soumis à l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur mentionnée à l'article L. 114-3-1 du code de la recherche. »

Le travail mené ces derniers mois par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, lequel s'est appuyé sur des comparaisons internationales et une discussion tant avec les établissements qu'avec l'AERES aboutit aux évolutions suivantes :

1) Une nouvelle fonction assignée au contrat:

Le contrat doit apporter une valeur ajoutée complémentaire par rapport aux incitations du modèle d'allocation des moyens. **Il doit donc être le point de rencontre entre les stratégies nationales et les stratégies propres des établissements au regard de leurs moyens et de leur environnement.**

Le dialogue conduisant à la signature du contrat porte à la fois sur la performance et la stratégie de l'établissement, et plus précisément sur 5 axes :

- La vision stratégique portée par l'établissement
- L'analyse de l'environnement
- Le diagnostic stratégique et de performance et le bilan du contrat précédent
- Le positionnement cible et les objectifs-clés (en termes de stratégie et de performance)
- Les chantiers stratégiques pour atteindre le positionnement visé et les cibles de performance
- Les modalités de mise en œuvre et de suivi.

Le contrat synthétise le projet stratégique de l'établissement et reprend quelques chantiers jugés stratégiques par les 2 parties pour l'atteinte des objectifs. Ces chantiers font en particulier place aux actions de mutualisation entre établissements, notamment lorsqu'un PRES a été créé à cet effet. Le contrat présente les grands jalons de mise en œuvre de chacun de ces chantiers et leurs modalités de pilotage par l'établissement. Ce contrat entre l'établissement et l'Etat ne dépassera pas une vingtaine de pages. Bien entendu, les conseils d'administration des établissements membres d'un PRES peuvent proposer à la direction générale pour l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle (DGESIP) d'établir un projet unique au niveau du PRES en lieu et place des projets des établissements. La DGESIP s'efforce d'assurer la cohérence des calendriers du dialogue contractuel avec les dynamiques de site.

2) Un processus de discussion contractuel très innovant :

• **Un document pluriannuel cadre la discussion contractuelle**

Le cadrage du dialogue est allégé et rendu pérenne : la circulaire annuelle qui aiguillait très précisément les priorités que l'Etat finançait chaque année est remplacée par un guide méthodologique succinct pour donner de la latitude à vos établissements. Ce guide

définit chacun des cinq points susmentionnés et renvoie pour chacun d'entre eux à des exemples étrangers.

- **La DGEIP communique à chaque établissement un certain nombre de documents destinés à éclairer certains choix stratégiques et expliciter les attentes du Pôle :**

⇒ les données de l'environnement socio-économique et scientifique (exemples : démographie étudiante, activités économique, indicateurs régionaux sur la recherche)

⇒ les orientations stratégiques territoriales de l'Etat sur le site de l'établissement

⇒ les points d'attention sur lesquels le MESR attend des initiatives stratégiques de l'établissement

- **Un regard sur le bilan objectif :** un tableau de bord a été conçu et sera disponible dans quelques mois pour les premiers établissements. Moderne, ergonomique, visuel, stratégique, il permet tout à la fois de présenter l'établissement (tout en remettant son activité et ses performances en perspective par rapport à son environnement et par rapport aux autres établissements), d'établir un diagnostic, de discerner les leviers d'amélioration. L'ensemble d'éléments demandés aux établissements n'est pas plus lourd que précédemment, mais c'est leur mise en perspective par la DGEIP qui est radicalement modifiée.

- **Le rôle des différents acteurs est clarifié et en même temps simplifié pour les universités**

⇒ **Les rôles respectifs de la DGEIP et de l'AERES sont clarifiés.** L'AERES est en charge de l'évaluation ex-post et la DGEIP de l'analyse du projet.

Le calendrier et les documents demandés à vos établissements évoluent en ce sens.

Les dossiers d'évaluation des unités de recherche, des formations LMD et des établissements sont élaborés par l'AERES. Afin d'éviter des demandes redondantes, elle fait droit aux demandes d'information des organismes aux fins d'évaluation interne qui devront être limitées.

La DGEIP ne participe pas à l'élaboration des dossiers d'évaluation. Elle peut néanmoins maintenir des demandes d'information existantes que l'AERES souhaiterait supprimer afin d'assurer la continuité de certains indicateurs clés pour le pilotage stratégique des établissements. Les dossiers d'évaluation lui sont soumis pour avis à cette fin au moins 1 mois avant leur diffusion aux établissements. Toute demande de maintien d'information que l'AERES souhaiterait supprimer ou modifier fait l'objet d'une notification écrite et motivée à l'agence.

Quant au calendrier, le processus contractuel est précédé par la phase d'évaluation.

⇒ La DGEIP communique les éléments de contexte et les grandes orientations stratégiques de l'Etat sur le site des établissements concernés en cohérence avec les stratégies nationales d'enseignement supérieur et de recherche.

⇒ L'AERES communique les dossiers d'évaluation aux établissements

⇒ Les établissements s'auto-évaluent et font parvenir leurs dossiers d'évaluation remplis à l'AERES et à la DGEIP.

⇒ L'AERES s'efforce de limiter la durée de ses évaluations à 9 mois (entre le dépôt des dossiers et la communication de l'ensemble des notes et rapports définitifs, y compris de synthèse) .

Le dialogue se déroule en 4 temps

⇒ Un échange entre la DGESIP et l'établissement peut avoir lieu à la demande de l'une des deux parties au début de l'élaboration de son projet par l'établissement.

⇒ L'établissement élabore, décline et ajuste son projet stratégique en tenant compte, notamment, des rapports d'évaluation et des notes de l'AERES. A sa demande, le ministère met à disposition une expertise scientifique indépendante pour tester ou affiner une part de son projet scientifique.

⇒ L'établissement présente son projet à la DGESIP en explicitant notamment sa contribution aux orientations nationales et territoriales. L'établissement et la DGESIP négocient le contenu du contrat sur cette base.

⇒ Un dernier échange vise à finaliser le contrat, y compris les modalités de suivi et à fixer la dotation de référence.

3) Des modalités d'affectation des financements renouvelés :

- **Des critères d'attribution des moyens qui font le lien entre les attentes de l'Etat et les projets des établissements** (un tiers des crédits pour le respect de ses engagements du précédent contrat sans lien algorithmique avec le tableau de bord, un tiers pour la contribution aux priorités fixées par l'Etat, un tiers pour la qualité du projet) ;
- **La fin des fléchages** donnant ainsi une vraie latitude à vos établissements ;
- **Des moyens consacrés à la négociation contractuelle qui seront progressivement augmentés.**

4) Un nouveau processus en phase avec le nouvel organigramme de la DGESIP

- **La DGESIP mettra fortement l'accent sur la thématique du pilotage des établissements d'enseignement supérieur** et à ce titre fournira des outils d'aide au pilotage (notamment avec la création du tableau de bord qui sera communiqué à chacun de vos établissements à partir de la vague A).
- Par ailleurs, en matière d'étude de dossier de chaque établissement, voilà comment se déroulera le processus:
 - Quelques semaines après réception par votre établissement des évaluations effectuées par l'AERES, la DGESIP vous demande de communiquer au ministère comment, in fine et aux vues des évaluations de l'AERES, vous souhaitez structurer votre offre de formation, vos écoles doctorales et vos unités de recherche.
 - Une première réunion est organisée au ministère sous la présidence du DGESIP pour faire un point de situation du dossier et pour communiquer à l'établissement, en présence des organismes de recherche concernés, les grands axes d'échange avec le ministère. Cela doit permettre à l'établissement de finaliser son projet stratégique et aux organismes de recherche à se positionner. Cette réunion peut être suivie si nécessaire d'autres réunions de travail entre votre établissement et la DGESIP.

- Organisation d'une visite contractuelle sur place dans l'établissement sous l'égide du DGESIP ou à défaut du responsable du pôle. Cette visite sera précédée par l'envoi par la DGESIP à l'établissement de tableaux d'avis et de recommandations ainsi que d'un dossier avec des indicateurs et des éléments de référence cibles qui formaliseront le dialogue contractuel.
- Postérieurement à la visite sur site, des réunions de travail sont organisées avec les équipes de gouvernance de l'établissement pour faire le point sur les questions problématiques et les moyens de les résoudre.
- Organisation d'une réunion finale, dite de discussion financière, entre le DGESIP, assisté du responsable du pôle, et le responsable de l'établissement d'enseignement supérieur (président d'université, directeur d'école, administrateur, etc.).

Il est à noter que le dialogue contractuel sera l'occasion pour le ministère de faire valoir à votre établissement comment il peut s'insérer dans une stratégie nationale d'enseignement supérieur et de recherche. La recherche étant centrale pour faire évoluer l'ensemble du système, une attention toute particulière sera attachée à cet aspect et le rôle de la DGESIP sera bien de veiller à ce qu'il existe une très forte cohérence à l'échelle d'un site. Le service coordination stratégique et territoires sera également mis à contribution afin de veiller à ce qu'il y ait une bonne « intégration » entre établissements d'enseignement supérieur et organismes de recherche.

5) Une simplification administrative des procédures d'habilitation de diplômes et une liberté de proposition plus grande

- **Les formations existantes :**
 - L'évaluation des formations existantes passe évidemment par l'AERES. Une fois que l'établissement dispose de l'évaluation de ses formations par l'AERES, il finalise et formalise l'offre de formation pour laquelle il demande *in fine* une habilitation par l'Etat et transmet l'ensemble à la DGESIP pour habilitation. La DGESIP s'appuiera sur l'évaluation de l'AERES pour prendre une décision (renouvellement ou non de l'habilitation) concernant ces formations déjà existantes (c'est là où l'AERES exerce son rôle d'évaluation *ex post*).
- **Les formations nouvelles (créations *ex nihilo*) :**
 - La DGESIP veillera à la cohérence des nouvelles formations créées avec les besoins de formation exprimés au plan national et régional et garantira le respect d'une politique nationale de formation dans l'enseignement supérieur
 - Ainsi, pour procéder à l'habilitation de formations qui sont créées *ex-nihilo*, la DGESIP s'appuiera sur un dossier de projet transmis par l'établissement. Il sera évidemment soumis à l'avis du CNESER qui disposera pour se prononcer d'un avis motivé fourni par la DGESIP qui s'appuiera sur les experts du ministère.
 - Des habilitations « hors vague » pourront être proposées pour des créations *ex-nihilo* afin d'offrir une grande réactivité à vos établissements.

Ces changements vont encourager la démarche stratégique qui s'affirme peu à peu dans vos établissements et la modernisation du dialogue contractuel tel que décrit ci-dessus va permettre d'accompagner votre marche vers l'autonomie.

Avec la DGESIP vous allez avoir une discussion globale qui portera avant tout sur l'architecture même de votre projet. Nous allons travailler ensemble sur les objectifs et les indicateurs de performance qui nous permettront de suivre les effets des actions que vous aurez entreprises.

C'est un état d'esprit de liberté et de responsabilité qui inspire désormais les contrats que l'Etat signera avec vous. A travers eux, c'est une logique partenariale qui voit le jour : au service de la réussite universitaire et professionnelle des étudiants, de l'excellence de la recherche et de la diffusion de l'innovation dans l'ensemble de la société.

**Le Directeur général pour l'enseignement supérieur
et l'insertion professionnelle**



Patrick HETZEL