

RAPPORT 2011

COMITÉ DE SUIVI DE LA LOI LRU

Loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités

Sommaire

Introduction.....	5
Recommandations 2011.....	9
1. Promouvoir une meilleure organisation des établissements d'enseignement supérieur	10
1-1- Conforter la place des personnalités extérieures dans les conseils....	10
1-2- Accompagner l'évolution des structures internes aux établissements ..	11
1-3- Donner plus de flexibilité à la représentation des grands secteurs disciplinaires....	11
1-4- Conforter le rôle stratégique du CA et la place des différents conseils	12
1-5- Le sénat académique et les conseils d'orientation stratégique	12
1-6- Mieux prendre en compte la déontologie dans les institutions universitaires	13
2. Ancrer les politiques de site et les structures de coopération entre établissements autour de projets stratégiques fédérateurs.....	13
2-1- Coopérations et réseaux d'établissements.	14
2-2- Améliorer la cohérence législative	15
2-3- Soutenir les mutualisations.....	15
3. Accroître les processus d'évaluation, de transparence et de pilotage interne en tant que corollaires de l'autonomie	16
3-1- Renforcer les capacités d'évaluation interne.....	16
3-2- Faire valoir une exigence générale de transparence	17
3-3- Publier une annexe au budget précisant les contributions des organismes	17
4. Développer, dans le cadre de l'autonomie, la qualité de la formation et de la recherche ainsi qu'une meilleure prise en compte des besoins des étudiants	17
4-1- Renforcer les liens formation recherche	18
4-2- Accroître la qualité des recrutements	18
4-3- La mobilité des enseignants-chercheurs et des chercheurs	19
4-4- Les personnels d'accompagnement académique (BIATOSS).....	20
4-5- La modulation des services des enseignants-chercheurs : évaluation et échanges de bonnes pratiques.....	20
4-6- Encourager la contribution des chercheurs des organismes à l'enseignement	21
4-7- De nouvelles formations et des modalités d'accueil adaptées aux étudiants	21
4-8- L'insertion professionnelle et la professionnalisation	22
5. Respecter les exigences nécessaires à la réussite de la dévolution du patrimoine.....	23
5-1- L'opération Campus et les grandes opérations immobilières en cours.	23
5-2- La dévolution du patrimoine	23
6. Faire évoluer les modalités d'intervention de l'État et lever les freins à l'autonomie.....	25
6-1- L'importance des indicateurs fournis aux établissements.....	25
6-2- L'allocation des moyens	26
6-3- Le rôle des incitations indirectes	27
6-4- Préférer le contrôle <i>a posteriori</i> des formations.....	27
6-5- Faire évoluer les modes de régulation de l'État.....	27
6-6- La rénovation du contrat.....	28
6-7- L'administration centrale : évaluation et mobilité	28
Conclusion.....	29
ANNEXE 1	30
ANNEXE 2	41
ANNEXE 3	43
ANNEXE 4	48
GLOSSAIRE	49

Introduction

Quatre ans après son instauration, la loi relative aux libertés et responsabilités des universités (loi LRU) s'impose comme l'une des réformes majeures de ces dernières années, qui aura de fortes répercussions à moyen et à long termes pour notre pays. On constate un sentiment général d'irréversibilité du mouvement d'autonomie des universités. Les critiques adressées à la loi ne portent plus, pour la grande majorité des personnalités et organisations auditionnées, que sur certaines de ses dispositions ; certes, les profondes mutations qu'elle a engendrées suscitent encore des craintes au sein de la communauté universitaire mais, à l'inverse, d'autres acteurs trouvent que l'autonomie demeure encore trop contrainte.

Les universités sont seules à même d'assurer le lien entre formation-recherche et innovation. Elles ont donc une responsabilité et un rôle central dans l'organisation de l'enseignement supérieur et de la recherche. La loi LRU leur apporte l'autonomie nécessaire pour assumer ce rôle vis-à-vis de la société et plus particulièrement des étudiants. La question qui se pose aujourd'hui est celle de la réalité de cette autonomie, de son appropriation par les universités et du rôle de l'État. Elle doit aller au-delà d'une simple autonomie de gestion afin de donner aux universités toutes les cartes leur permettant d'assurer leur triple mission et de fédérer toutes les forces en présence sur un même site.

Sans en méconnaître les difficultés de mise en œuvre, notamment budgétaires, force est de constater que les établissements d'enseignement supérieur sont engagés dans une dynamique de réforme sans utiliser encore toutes les possibilités offertes par la loi. Parmi les acquis, on peut relever les efforts de structuration des établissements et des sites, de rationalisation de la gestion, d'amélioration de la politique des recrutements, ou encore de clarification des relations avec les composantes même si, sur ce dernier point, l'histoire n'est pas encore écrite. Un mouvement de fond est engagé qui pourra progressivement donner aux universités françaises un rôle majeur dans le dispositif de recherche et un meilleur rang international.

Ces premiers résultats ne doivent pas faire oublier qu'une réussite durable dans le domaine de la recherche comme dans celui de la formation exigera encore plusieurs années. Les aspects législatifs de la réforme ont largement été menés à bien, sachant qu'ils ne constituent pas un but en soi mais un moyen pour permettre aux universités de se rapprocher des standards internationaux tant en matière de formation que de recherche. Les établissements ont encore un long travail à effectuer pour développer pleinement les compétences nouvelles qui leur permettront de réellement tirer bénéfice des possibilités offertes par la loi.

A cet égard, il convient de rappeler qu'au 1^{er} janvier 2012, toutes les universités bénéficieront des responsabilités et compétences élargies (RCE), à l'exception des Antilles-Guyane, de la Polynésie Française et de La Réunion. Ce sera le cas également de 23 grands établissements, écoles et instituts auxquels s'ajoute l'Ecole polytechnique (ministère de la défense et des anciens combattants).

L'autonomie des universités ne peut se limiter non plus aux aspects législatifs et réglementaires. La poursuite de la réforme ne pourra se faire que si deux conditions sont réunies. D'une part, il faut que l'allocation des ressources soit suffisante malgré le contexte général contraint, des restrictions budgétaires pouvant focaliser les inerties et rendre très difficiles des évolutions positives ; dans un contexte de faible croissance, les établissements devront s'engager dans une politique de diversification de leurs ressources. D'autre part, l'Etat doit assurer son nouveau rôle de régulation et d'incitation pour encourager les établissements d'enseignement supérieur à tendre vers l'excellence dans l'ensemble de leurs missions.

L'autonomie des universités suppose également un équilibre maîtrisé entre un service public national de l'enseignement supérieur et l'identité d'établissements disposant de responsabilités et de compétences élargies en matière d'organisation, de recrutement, de financement, de formation et de recherche. Cependant, comme le montre la récente étude de l'*European University Association*, ces nouvelles marges de manœuvre sont loin d'être pleinement acquises, les universités françaises restant dans le dernier tiers des universités européennes pour ce qui concerne l'autonomie. Il importe donc de poursuivre, d'accompagner et de renforcer la dynamique engagée et surtout d'éviter de remettre en cause, par des pratiques ou des dispositifs réglementaires contraignants, les nouvelles capacités d'initiatives données aux universités.

L'action régulatrice de l'Etat, indispensable, devra passer par des incitations bien mesurées plutôt que par un suivi pointilleux ou par des règles systématiquement imposées dans tous les domaines : formation, recherche, gestion. Il est impératif de ne pas reprendre d'une main centralisatrice et uniformisatrice ce qui a été concédé d'autonomie par la loi.

Le rapport 2011 vient en complément des rapports précédents dont bien des points demeurent d'une grande actualité. Pour ce quatrième rapport, le comité de suivi a choisi de limiter ses constats et ses recommandations à quelques thèmes essentiels. Peu de propositions impliquent des modifications législatives. La plupart des recommandations relèvent d'assouplissements réglementaires ou d'une mutualisation de bonnes pratiques. Mais, dans la perspective d'une autonomie réelle, une grande vigilance doit être portée aux ressources des établissements, dimension essentielle de l'exercice des responsabilités, et donc au système d'allocation des moyens, aspect majeur de l'intervention de l'Etat, qu'il s'agisse des dotations budgétaires ou extra-budgétaires ou de la politique contractuelle. L'attention doit être portée sur la nécessaire soutenabilité à moyen et long terme de l'accès aux responsabilités et compétences élargies des établissements.

L'année 2011 a été marquée par le lancement des Initiatives d'excellence et plus généralement des Investissements d'avenir. Le comité souligne qu'en conséquence la part des moyens extra-budgétaires tend à modifier les équilibres dans le financement du système d'enseignement supérieur et de recherche. L'objectif d'une stratégie globale des ressources doit donc être réaffirmé particulièrement au moyen de la politique contractuelle.

Les constats et recommandations portent sur six thèmes dont les points forts sont rappelés en exergue de ce rapport. Ils concernent essentiellement la politique des universités en termes de stratégie et de gouvernance, la nécessaire amélioration de l'organisation de l'enseignement supérieur tant à l'intérieur des établissements qu'à l'échelle des sites, la réalité de l'autonomie comme facteur de qualité dans la formation et dans la recherche, la dévolution du patrimoine en cours, ainsi que la nécessaire évolution du rôle de l'Etat.

1. Promouvoir une meilleure organisation des établissements d'enseignement supérieur

Le comité revient sur les difficultés liées à la prime majoritaire instaurée pour le scrutin des enseignants-chercheurs ainsi que sur l'intérêt qu'il y aurait à faire participer les personnalités extérieures au vote pour l'élection du président, ce qui suppose de revoir les modalités de leur désignation.

Il invite à poursuivre la réflexion sur les modes de structuration des universités, sachant qu'une organisation en trois niveaux est fréquemment retenue au plan international ; il préconise un assouplissement des règles relatives à la représentation des grands secteurs disciplinaires et rappelle le rôle des différents conseils, comités et commissions thématiques internes aux universités.

Le comité insiste sur la mission stratégique du conseil d'administration (CA) et sur la nécessaire reconnaissance du travail d'instruction effectué, en amont, par les différents conseils. Il évoque la place qui pourrait être dévolue aux sénats académiques et conseils d'orientation stratégique pour les questions liées à la recherche et à la formation tout en recommandant de veiller à ce que ces structures ne viennent pas préempter les missions dévolues au CA.

2. Ancrer les politiques de site et les structures de coopération entre établissements autour de projets stratégiques fédérateurs

Les politiques de rapprochement entre établissements et la conduite de projets partagés sont facteurs de qualité pour la formation et la recherche. Elles ont favorisé l'émergence de grandes universités omnidisciplinaires. Néanmoins, les effets de taille ne sont pas aussi déterminants qu'ils ont pu apparaître dans le passé, comme l'indiquent les classements internationaux les plus récents, et les nombreuses structures apparues ces dernières années (PRES, RTRA, RTRS, IHU, IRT, FCS...)¹ rendent le système universitaire français encore plus difficilement lisible à l'étranger, voire en France. En revanche, le comité estime que le développement de coopérations entre établissements conduisant, par exemple, à des filières d'enseignement partagées ou à des réseaux de recherche est à encourager de même que les démarches de mutualisation.

3. Accroître les processus d'évaluation, de transparence et de pilotage interne en tant que corollaires de l'autonomie

Il est indispensable de développer les pratiques d'évaluation scientifique des enseignants-chercheurs et de mettre en œuvre la quatrième mission confiée à l'AERES (agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur) relative à la validation des procédures d'évaluation des personnels d'enseignement supérieur et de recherche.

De même, le comité réaffirme l'importance de l'évaluation des enseignements par les étudiants, pratique très constructive qui reste très en-deçà de ce qui est prévu par la réglementation en vigueur.

Enfin, le comité rappelle l'obligation figurant au décret du 27 juin 2008 de publication d'un document d'information joint au budget, incluant les ressources apportées par les organismes partenaires, concourant à une plus grande clarification des relations entre universités et organismes de recherche.

4. Développer, dans le cadre de l'autonomie, la qualité de la formation et de la recherche ainsi qu'une meilleure prise en compte des besoins des étudiants

Le comité souligne la nécessité de garantir la pérennité du lien formation-recherche au sein des universités quel que soit le choix de structuration interne. Il insiste sur l'importance de la transparence des procédures de recrutement et de la mobilité des enseignants-chercheurs et chercheurs, gage de la qualité de la recherche et donc de la formation.

Le comité rappelle que la modulation des services des enseignants constitue un atout mais que la décision de moduler les services doit essentiellement prendre en compte l'intensité et l'efficacité de l'activité de recherche.

¹ PRES (pôle de recherche et d'enseignement supérieur), RTRA (réseau thématique de recherche avancée), RTRS (réseau thématique de recherche et de soins), IHU (institut hospitalo-universitaire), IRT (institut de recherche technologique), FCS (fondation de coopération scientifique).

Enfin, des parcours différenciés devraient plus largement être offerts aux étudiants qu'il s'agisse de ceux qui sont en difficulté ou d'étudiants à fort potentiel.

5. Respecter les exigences nécessaires à la réussite de la dévolution du patrimoine

Dans une logique d'autonomie et de responsabilité, la loi LRU a prévu que le patrimoine immobilier puisse être transféré aux universités. Cette dévolution permettra aux établissements de maîtriser davantage un levier essentiel de leur stratégie. A ce sujet, le comité émet deux recommandations. D'une part, si les conditions indispensables d'un transfert sont effectivement remplies, ce qui est le cas de trois universités en 2011, les établissements doivent alors exercer pleinement leur autonomie, sans que se multiplient les contrôles. Mais d'autre part, il faut souligner que la dévolution demeure une faculté et non une obligation et qu'il y aurait assurément des risques pour l'Etat comme pour les établissements à vouloir étendre ce dispositif trop rapidement. Aussi convient-il d'être particulièrement exigeant sur les conditions du transfert tant au niveau des pré-requis que de ses modalités techniques.

6. Faire évoluer les modalités d'intervention de l'État et lever les freins à l'autonomie

Dans le contexte d'autonomie des établissements, les modes de régulation de l'État doivent aussi évoluer vers des contrôles *a posteriori*. Il faut veiller à ce que les diverses administrations centrales ou déconcentrées ne soient pas tentées de reprendre ce que le législateur a accordé. L'Etat doit accorder sa confiance aux universités et faire évoluer ses modes de dialogue.

Une rénovation en profondeur de la démarche contractuelle s'impose pour permettre une vision globale et partagée des objectifs de l'établissement. Cette vision est rendue d'autant plus nécessaire que les dispositifs extrabudgétaires des Investissements d'avenir impactent la stratégie des établissements. De même, il est indispensable de réviser le système de répartition des moyens en privilégiant une différenciation plus importante dans la répartition des dotations budgétaires allouées aux universités.

Dans ce paysage, d'autres partenariats, et donc d'autres relations contractuelles, se nouent autour de l'université, notamment avec les collectivités locales (Régions et métropoles en particulier). Acteurs du développement local, les universités autonomes interviennent au croisement des stratégies nationale et territoriale. Ces collectivités pourraient être associées à la démarche contractuelle.

Dans cet esprit, le comité recommande de faire évoluer parallèlement à l'autonomie des universités le rôle de l'État, et de faire du contrat un élément majeur de la politique d'enseignement supérieur et de recherche.

- - -

Les recommandations liées au présent rapport figurent ci-dessous. On trouvera en annexe le rappel des préconisations faites en 2010. Ces recommandations s'adressent tant à l'État qu'aux acteurs de la communauté académique.

RECOMMANDATIONS 2011

- 1- Instaurer la participation des membres extérieurs à l'élection du président après avoir redéfini au préalable les modalités de leur désignation.
- 2- Assouplir la répartition par grands secteurs disciplinaires telle qu'elle est prévue à l'article 11-2° de la loi LRU pour les élections des représentants des enseignants-chercheurs et personnels assimilés au conseil d'administration (Article L. 719-1 du code de l'éducation).
- 3- Conforter la fonction stratégique du conseil d'administration ainsi que la place et le rôle des autres conseils et comités.
- 4- Assurer la cohérence des projets structurant le paysage universitaire national et veiller à ce que les Investissements d'avenir jouent un rôle d'entraînement pour l'ensemble du territoire.
- 5- Encourager plus concrètement les pratiques de mutualisation, notamment par la politique contractuelle.
- 6- Mettre en œuvre la quatrième mission de l'AERES relative à la validation des procédures d'évaluation des personnels des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.
- 7- Développer au sein des établissements une culture d'évaluation et de transparence dans tous les domaines. Veiller notamment à l'application des dispositions du décret n° 2008-618 du 27 juin 2008 concernant la publication des contributions des organismes.
- 8- Veiller, pour contribuer à la qualité du lien entre formation et recherche, au respect des dispositions prévues dans le décret n° 2009-851 du 8 juillet 2009 sur la prime d'excellence scientifique et en particulier de son article 4.
- 9- Conduire la dévolution du patrimoine de façon progressive et modulée au vu d'un bilan d'étape.
- 10- Réviser le système d'attribution des moyens et en assumer l'application.
- 11- Privilégier une évaluation *a posteriori* pour les formations de niveau L plutôt qu'un contrôle *a priori* lors de leur création.
- 12- Faire évoluer parallèlement à l'autonomie des universités le rôle de l'État, et faire du contrat un élément majeur et global de la politique d'enseignement supérieur et de recherche.

1. Promouvoir une meilleure organisation des établissements d'enseignement supérieur

La loi LRU apporte une réforme profonde de la gouvernance des établissements qui conduit à une évolution de leur structuration. Le conseil d'administration doit être le seul lieu de décision de la stratégie des établissements, la concertation académique s'effectuant par ailleurs.

1-1- Conforter la place des personnalités extérieures dans les conseils

La loi LRU confère un rôle primordial aux conseils d'administration des universités. Le fonctionnement de ces conseils et l'implication de l'ensemble de leurs membres sont essentiels à une bonne gouvernance des établissements.

Or, le mode de scrutin actuel fragilise le débat stratégique au sein de l'établissement, qu'il s'agisse de la prime majoritaire ou de l'élection du président sans la participation des personnalités extérieures.

Ainsi, comme le prévoyaient les précédents rapports du comité, la prime majoritaire instaurée pour l'attribution des sièges pour les élections des enseignants-chercheurs lors des élections au CA a conduit à des difficultés. Si elle a permis d'asseoir des majorités stables, elle peut susciter des effets de clivage entre professeurs et maîtres de conférence, voire des situations de blocage lorsque deux listes opposées sont majoritaires dans ces deux collèges.

La non-participation des personnalités extérieures à l'élection du président d'université reste problématique au regard de ces blocages mais aussi de leur légitimité et de leur implication. La remettre en question conduira nécessairement à revoir les modalités de leur désignation dans la mesure où elles voteront pour l'élection du président.

Pour la désignation de ces personnalités extérieures, une distinction serait à faire entre d'une part des représentants d'institutions partenaires ou finançant l'université, y compris les collectivités locales et les partenaires du monde socio-économique, et d'autre part des personnalités qualifiées, éventuellement nommées par une institution extérieure en raison de leurs compétences en matière de recherche et d'enseignement supérieur.

Plusieurs possibilités concernant la nomination des membres peuvent être envisagées ; elles ne sont pas incompatibles entre elles et chacune pourrait s'appliquer pour quelques membres seulement.

Ces membres extérieurs pourraient être :

- ⤴ Proposés par des institutions extérieures, françaises ou européennes, choisies par l'université et reflétant l'orientation qu'elle souhaite se donner. Certains membres seraient alors proposés par ces institutions en raison de leur compétence en matière de recherche, de formation, ou d'administration de la recherche, et ne seraient pas les représentants des institutions qui les proposent.
- ⤴ Cooptés : après une initialisation à déterminer, les personnalités qualifiées en place désignent les nouvelles.
- ⤴ Nommés par les institutions finançant l'université, au premier rang desquelles l'Etat, pour représenter l'intérêt général. La consolidation d'une politique de site pourrait être favorisée par la présence d'un représentant des principaux organismes de recherche partenaires de l'université, voire d'universités partenaires sur un même site.
- ⤴ Choisis au sein d'un « pool » de membres possibles, nommés par des institutions compétentes en matière de recherche et d'enseignement supérieur (académies, sociétés

savantes, ERC, CNRS, DFG² ...). Les universités pourraient choisir des personnalités qualifiées dans cette liste.

La désignation des personnalités qualifiées pourrait se faire par moitié ou par tiers, de manière décalée par rapport à l'élection des autres membres afin d'assurer une continuité dans le fonctionnement des conseils.

On peut noter l'absence ou la faible présence actuelle, dans les conseils des universités, de membres académiques extérieurs, qui pourraient être utiles pour apporter un regard extérieur, limiter les conflits d'intérêt, et favoriser le partage de bonnes pratiques entre établissements.

Recommandation n° 1 :

Instaurer la participation des membres extérieurs à l'élection du président après avoir redéfini au préalable les modalités de leur désignation.

1-2- Accompagner l'évolution des structures internes aux établissements

Deux ou trois niveaux d'organisation des universités ?

L'organisation des universités françaises fait apparaître deux niveaux : celui de l'université et celui des UFR (unités de formation et de recherche) ou autres formes de composantes : instituts, écoles internes... On constate aujourd'hui l'apparition de nouvelles structures internes aux établissements, souvent nommées « pôles » ou « collegiums », dont la place reste à définir et dont la définition varie selon les interlocuteurs.

Au plan international, la plupart des universités de grande taille ont adopté une structure à trois niveaux, chacune bénéficiant d'une sphère de compétences et du principe de subsidiarité, permettant de concilier :

- ▲ le niveau du département, lieu de rencontre entre enseignement et recherche à l'échelle d'une discipline,
- ▲ celui de la « composante » (ou « *college* », « *school* », *collegium*...), regroupant des disciplines qui partagent une culture, des modes de travail et d'évaluation,
- ▲ celui de l'université, en charge des grandes orientations stratégiques.

A cet égard, il n'y a pas lieu nécessairement de modifier la loi mais cette organisation pourrait être envisagée par les établissements qui le souhaitent en vue d'une reconnaissance explicite de ces trois niveaux.

La répartition des disciplines entre les « collèges » est relativement uniforme au niveau international, avec 7 à 10 champs disciplinaires suivant la taille de l'institution (droit, médecine, ingénierie, etc ; les sciences et les lettres peuvent être soit regroupées, soit séparées suivant les cas). Le choix de regroupements atypiques dans certains établissements français est porteur à la fois de faible lisibilité à l'étranger et de difficultés de gouvernance dans des ensembles trop hétérogènes et dont les sous-ensembles disposent de règles de fonctionnement et de pratiques d'évaluation distinctes.

La question essentielle est celle de la répartition des compétences entre les niveaux, mais on pourra tirer profit de l'observation des exemples étrangers, souvent convergents.

1-3- Donner plus de flexibilité à la représentation des grands secteurs disciplinaires

Du point de vue du comité, la loi LRU (article 11 – 2° - 3^e §, modifiant l'article 719-1 du code de l'éducation) impose des règles rigides de représentation de grands secteurs disciplinaires : les

² ERC (*European Research Council*), CNRS (centre national de la recherche scientifique), DFG (*Deutsche Forschungsgemeinschaft*- agence de recherche allemande)

disciplines juridiques, économiques et de gestion ; les lettres et sciences humaines et sociales ; les sciences et technologies ; les disciplines de santé. Outre que ces règles contreviennent au principe de libre organisation interne des établissements, on peut observer que la pertinence de certains aspects de cette nomenclature pourrait être discutée.

Si cette contrainte a été nécessaire pour des raisons d'acceptation de la loi, on peut penser que ces règles devraient à moyen terme être laissées à l'appréciation des universités et s'adapter à différents contextes répondant à la spécificité de chaque établissement. A terme, ces grands secteurs disciplinaires pourraient être remplacés par les niveaux intermédiaires de l'organisation universitaire (facultés/pôles/collegiums...).

Sur ce point également, dans le sens de l'autonomie scientifique des établissements, un assouplissement de la loi serait judicieux.

Recommandation n° 2 :

Assouplir la répartition par grands secteurs disciplinaires telle qu'elle est prévue à l'article 11-2° de la loi LRU pour les élections des représentants des enseignants-chercheurs et personnels assimilés au conseil d'administration (Article L. 719-1 du code de l'éducation).

1-4- Conforter le rôle stratégique du CA et la place des différents conseils

Le comité souligne à nouveau la mission stratégique dévolue au conseil d'administration et, en conséquence, la nécessité de laisser jouer la plénitude de leurs rôles aux instances règlementaires préparatoires au CA. Le conseil d'administration devrait se focaliser sur la définition des grandes orientations de l'établissement et le pilotage de leur exécution.

Les membres des CA devraient, pour que cette mission soit remplie, exercer le rôle d'administrateurs au sens juridique du terme, ce qui n'est pas toujours le cas. L'adoption de règles déontologiques pour éviter les conflits d'intérêts pourrait aider les membres élus des CA à agir comme tels, et non en représentants et défenseurs de tel ou tel groupe.

Dans cette logique, il convient de redonner davantage de poids aux autres conseils et comités (CS, CEVU, CT, CPE, CHSCT)³. Il est essentiel de valoriser les missions propres à chaque conseil et d'éviter par exemple que l'instruction des dossiers effectuée par le conseil scientifique ou le conseil des études et de la vie universitaire ne soit refaite par le conseil d'administration.

Une large délégation du CA au président, qui devrait lui en rendre compte au moins une fois par an, permettrait de décharger le conseil pour que les administrateurs se concentrent sur les objectifs, la stratégie et les moyens de l'établissement. (Cf. Recommandations 6 et 8 du rapport 2010).

Recommandation n° 3 :

Conforter la fonction stratégique du conseil d'administration ainsi que la place et le rôle des autres conseils et comités.

1-5- Le sénat académique et les conseils d'orientation stratégique

Dans de nombreux pays, les universités partagent un même modèle de gouvernance construit sur trois piliers. L'un est un conseil dirigeant (CA) responsable des grandes orientations stratégiques. Le second est un exécutif (équipe présidentielle) capable de piloter efficacement l'institution. Le

³ CS (conseil scientifique), CEVU (conseil des études et de la vie universitaire), CT (comité technique), CPE (commission paritaire d'établissement), CHSCT (commission d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail).

troisième est un « sénat académique » où des représentants des professeurs prennent position sur les questions concernant la recherche et la formation.

Ces « sénats académiques » ne sont pas véritablement présents dans les universités françaises, et la forme qu'ils peuvent y prendre reste à déterminer. Leur rôle n'est qu'imparfaitement joué par les CS et CEVU.

Leur création ne relève d'ailleurs pas nécessairement de la loi. Néanmoins ils contribueraient utilement à un équilibre des pouvoirs dans l'université. Leur présence pourrait représenter un équilibre entre une équipe managériale forte et les exigences de la démocratie interne, dans la mesure où les questions académiques restent du ressort des universitaires. Un tel conseil pourrait être consulté systématiquement sur les questions touchant à la recherche et aux formations.

Les modalités de choix de ses membres pourraient être décidées par chaque université. On peut imaginer par exemple la réunion des enseignants-chercheurs membres des trois conseils, auxquels s'ajouteraient des personnalités qualifiées nommées sur la base de la reconnaissance internationale de leurs travaux. Cela préserverait le principe de la démocratie universitaire tout en assurant un haut niveau de compétence scientifique.

Le comité observe le développement de structures nouvelles comme les « Conseils d'Orientation Stratégique ». Ces structures peuvent être utiles mais il faut cependant veiller à ce qu'elles ne préemptent pas, en amont, le rôle stratégique du CA.

Quelles que soient les solutions retenues, la priorité est de fédérer la communauté universitaire autour du projet politique porté par l'établissement dans sa globalité.

1-6- Mieux prendre en compte la déontologie dans les institutions universitaires

Le comité salue les efforts réalisés pour clarifier les règles déontologiques qui doivent être respectées dans les instances nationales d'évaluation. On peut en espérer des progrès importants dans le fonctionnement de ces instances et dans la qualité et la légitimité des évaluations, tant individuelles que collectives, qu'elles conduisent, et donc *in fine* dans le fonctionnement des universités.

Une réflexion devrait être menée, à la fois au niveau national et au niveau des établissements, sur les règles à adopter pour prévenir les conflits d'intérêts à différents niveaux : dans la mise en place et les réunions des comités de sélection, mais aussi dans le fonctionnement des conseils centraux et dans le travail des équipes dirigeantes. Cette réflexion devrait conduire à développer la place des membres académiques extérieurs dans les comités chargés de prendre des décisions importantes pour des enseignants-chercheurs ou pour des unités de recherche.

2. Ancrer les politiques de site et les structures de coopération entre établissements autour de projets stratégiques fédérateurs

Une partie des universités françaises s'est engagée dans un intense mouvement de rapprochement, et dans certains cas de fusion. Cette évolution conduit à l'émergence en France de grandes universités pluridisciplinaires voire omnidisciplinaires, rares jusqu'ici en raison de la séparation largement thématique des universités dans les grandes villes françaises.

Cependant, sans projet stratégique fédérateur, les fusions d'établissement ne présentent que peu d'intérêt. On prendra garde en particulier aux arguments fondés sur la seule taille des établissements. De ce point de vue, les bénéfices des regroupements en termes de visibilité, en particulier internationale, sont discutables, dans la mesure où les indicateurs utilisés aujourd'hui ne sont pas aussi sensibles à la taille des établissements qu'ils pouvaient l'être dans un passé encore récent.

Par contre, on peut craindre que certains grands ensembles universitaires nouvellement créés ne connaissent dans le futur des problèmes de gouvernance plus aigus encore que dans les universités de dimension plus réduite. Une réflexion sur la taille optimale des universités dans le contexte français devra être poursuivie.

En tout état de cause, la stratégie d'un établissement doit s'intégrer dans une logique de territoire et, plus largement, dans un cadre national cohérent avec une stratégie de l'État. La formation, la recherche et l'innovation constituent le socle indissociable d'une politique de site élaborée en concertation par l'ensemble des acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche. De même, il n'y a pas deux « recherches publiques » qui mettraient à part la recherche universitaire, mais bien une seule recherche conduite en partenariat sur un territoire donné dans un cadre stratégique défini par l'État, offrant un adossement scientifique à des formations ambitieuses.

2-1- Coopérations et réseaux d'établissements.

Les universités sont seules à assurer le lien entre formation, recherche et innovation, s'appuyant pour cela sur divers partenariats (universités, écoles, organismes, centres hospitalo-universitaires, acteurs socio-économiques...). La loi LRU leur apporte l'autonomie nécessaire pour assumer leur rôle moteur dans la structuration du site universitaire pour la réussite dans cette triple mission. Il leur revient d'organiser la concertation entre les partenaires en matière d'enseignement supérieur et de recherche (universités, écoles, organismes, centres hospitalo-universitaires...) pour définir politique commune et stratégie partagée. La réussite de cette coopération nécessite de lui donner un caractère pérenne engageant les institutions. A l'heure actuelle, on observe une diversité de situations : PRES, fusion d'établissements, évolution vers le concept d'université fédérale voire confédérale (concept sans réalité réglementaire). Le comité s'interroge sur le choix qui est fait de privilégier, selon les sites, soit le statut d'université (LRU) soit celui de grand établissement appelé «université» : la souplesse permise par la loi est-elle illusoire ou bien réelle mais non exploitée ?

Le bilan des PRES est très variable, certains ne dépassant pas quelques pratiques de partages interuniversitaires restant en deçà des indispensables mutualisations. Certaines pratiques peuvent même entraîner la confusion entre structures de coopérations et établissements. Tous les PRES n'ont pas vocation à préfigurer une fusion mais tous devraient conduire un effort efficace de mutualisation à différents niveaux, incluant la formation et la recherche, en conservant une cohérence et un souci d'aménagement du territoire. Il convient à cet égard d'évoquer une limite législative dans la mesure où les EPCS⁴, nécessairement des PRES, ne peuvent bénéficier de supports en termes de postes, les personnels étant seulement mis à disposition par les membres fondateurs.

Les simples regroupements administratifs ne conduisent pas en soi à une meilleure visibilité. Les nombreuses structures qui sont apparues au cours des dernières années (RTRA, RTRS, IHU, IRT, IEED⁵...) contribuent à une très faible visibilité du système français à l'extérieur. Elles pourraient rendre difficile la structuration de la recherche à l'échelle d'un site, et à terme créer de véritables difficultés de gouvernance. Une simplification sera à moyen terme nécessaire. Sur le fond il n'y a pas d'antinomie entre la loi LRU et les PRES, la première conférant l'autonomie nécessaire à la conduite de projets incluant une politique de site et les seconds exprimant la cohérence de l'ensemble de ces projets sur un territoire.

Certaines initiatives mériteraient d'être mises en avant et développées, comme les « réseaux d'établissements » qui, gardant leur identité propre tout en partageant des projets communs, pourraient aller jusqu'à des filières d'enseignement partagées (le L dans une université, le M dans une autre, etc. avec des accords sur les parcours), des échanges de personnels par délégation et mise à disposition, des réseaux de recherche, la constitution de consortiums pour répondre à des appels à

⁴ EPCS (établissement public de coopération scientifique)

⁵ IEED (institut d'excellence énergies décarbonisées)

projets, à une offre à l'international ou encore pour faire du transfert et de la valorisation, etc...
A cet égard, le comité souligne à nouveau l'absence d'une carte nationale des formations supérieures définie à l'article L. 614-3 du code de l'éducation et rappelée à l'article 17 de la loi LRU (article L. 711-1 du code de l'éducation). Il souhaite également réaffirmer la nécessaire cohérence des projets structurant le paysage universitaire, observation déjà formulée dans le rapport 2010 (recommandation n°32).

Cette nécessité apparaît encore plus évidente au vu des premiers résultats des Investissements d'avenir. Il serait souhaitable que la dynamique dont bénéficient les périmètres d'excellence des sites concernés ait un effet d'entraînement pour l'ensemble de ces sites et, au-delà, sur tout le territoire, en particulier par la mobilité vers les autres sites des chercheurs formés dans les centres d'excellence.

Recommandation n° 4 :

Assurer la cohérence des projets structurant le paysage universitaire national et veiller à ce que les investissements d'avenir jouent un rôle d'entraînement pour l'ensemble du territoire.

2-2- Améliorer la cohérence législative

Dans cette démarche de structuration des sites, le comité souligne la coexistence de différents dispositifs législatifs pouvant générer une concurrence entre partenaires dans certains domaines. Il s'interroge ainsi sur l'articulation entre la loi LRU et la loi n° 2009-879 du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires, dite loi HPST, en particulier en ce qui concerne les fondations et la valorisation.

2-3- Soutenir les mutualisations

La rareté des dispositifs de mutualisation sur le terrain, à l'exception notable des écoles doctorales de site, explique pour une part la faible identification des PRES par les acteurs. Certains PRES restent des structures abstraites qui ne sont pas identifiées par des actions spécifiques. Ces structures sont peu lisibles à l'étranger, pour les étudiants voire pour les partenaires académiques concernés.

On observe cependant que certains PRES soutiennent des actions salutaires de mutualisation dans des domaines où la concurrence entre établissements s'avère totalement contreproductive et anti-économique : systèmes d'information, presses d'université, bibliothèques et documentation par exemple. Rendues possibles au plan réglementaire par le décret n° 2011-996 du 23 août 2011, les récentes propositions sur le statut et de l'organisation des bibliothèques inter-universitaires restent à mettre en œuvre. (Cf. rapport du groupe de travail sur les bibliothèques interuniversitaires – IGB – mars 2011).

Les PRES pourraient aussi trouver une justification supplémentaire dans le développement de premiers cycles pluridisciplinaires et ouverts, permettant à leurs étudiants, comme la plupart des grandes universités étrangères, de choisir librement leurs enseignements (dans le cadre de contraintes raisonnables). Au-delà, les PRES devraient conduire à une vision commune tant en formation qu'en recherche.

La mutualisation peut être aussi encouragée et soutenue à travers d'autres dispositifs, en particulier par la politique contractuelle.

Recommandation n° 5 :

Encourager plus concrètement les pratiques de mutualisation, notamment par la politique contractuelle.

3. Accroître les processus d'évaluation, de transparence et de pilotage interne en tant que corollaires de l'autonomie

L'autonomie résultant de la loi LRU suppose, en contrepartie, un renforcement des mécanismes de transparence et d'évaluation.

3-1- Renforcer les capacités d'évaluation interne

Le développement des pratiques d'auto-évaluation pour l'ensemble des activités des établissements reste encore à promouvoir conformément aux standards européens. De façon générale, les pratiques d'évaluations internes s'imposent dans les universités : service d'audit interne, aide au pilotage, indicateurs et classements sont des outils indispensables pour élaborer une politique d'établissement, en définir la stratégie de mise en œuvre, en assurer le suivi et conduire les nécessaires arbitrages.

Le comité recommande d'améliorer les pratiques d'évaluation scientifique des enseignants-chercheurs (notamment pour les promotions et les recrutements surtout internes). Une participation accrue de membres externes ou la prise en compte de lettres de références extérieures par exemple sont des pratiques encore peu répandues dans les universités françaises. Le comité rappelle la nécessité de mettre en œuvre la préconisation qui figurait déjà dans son rapport 2010 (cf. recommandation n° 13) relative à la mission confiée à l'AERES en ce qui concerne la validation des procédures d'évaluation des personnels des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

Quant à la place des évaluations des enseignements par les étudiants, et nonobstant la réglementation en vigueur, les pratiques françaises restent timides en comparaison avec celles qu'on observe dans d'autres pays. Dans un premier temps, et pour faciliter une acceptation plus large de ces dispositifs, il pourrait être utile de mettre à disposition des seuls enseignants concernés les évaluations faites par leurs étudiants ; pour sa part, le CEVU ne serait destinataire que d'un compte-rendu global des évaluations réalisées, présenté de façon anonyme. Des dispositifs de formation ou de réflexion sur les pratiques pédagogiques devraient être mis en place pour accompagner les enseignants qui en éprouvent le besoin, en particulier à la suite d'évaluations négatives des étudiants. L'expérience limitée qu'ont beaucoup d'universités d'une évaluation systématique des enseignements rend particulièrement cruciale la mutualisation des bonnes pratiques mais aussi des outils techniques développés (questionnaires par sites web, bibliothèques de questions...). La réalité de la mise en place d'une évaluation des enseignements devrait par ailleurs avoir une place privilégiée dans l'évaluation des établissements et dans le contrat que les établissements signent avec le ministère chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Recommandation n° 6 :

Mettre en œuvre la quatrième mission de l'AERES relative à la validation des procédures d'évaluation des personnels des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

3-2- Faire valoir une exigence générale de transparence

Cette exigence est indispensable au niveau des règles d'évaluation des chercheurs, pour les promotions des enseignants-chercheurs, les attributions de moyens internes aux universités... et en particulier pour la modulation des services et la politique indemnitaire.

Elle s'inscrit dans la même démarche de transparence préconisée par le comité dans son dernier rapport en ce qui concerne les procédures et les critères de recrutement des enseignants-chercheurs. (Cf. recommandation n° 11).

3-3- Publier une annexe au budget précisant les contributions des organismes

Le décret n° 2008-618 du 27 juin 2008 prévoit dans son Titre 1 Art 3 la publication d'un budget agrégé :

"Les moyens de l'établissement affectés à l'activité des unités de recherche, complétés par les ressources extrabudgétaires apportées par des organismes partenaires, notamment dans le cadre d'unités constituées avec eux, sont retracés dans un document d'information joint au budget qui distingue :

- 1° Les apports de l'établissement à ses unités propres ;
- 2° Les apports de l'établissement à des unités constituées avec des partenaires ;
- 3° Les apports des partenaires."

Il semble que la mise en application de ces dispositions soit extrêmement limitée alors même qu'elle permettrait de contribuer à clarifier les relations entre les universités et les organismes. Une agrégation de ces données au niveau du site constituerait une avancée dans la mise en cohérence du dispositif d'enseignement supérieur et de recherche.

L'application de cette mesure réglementaire permettrait d'affirmer la position des universités au centre du dispositif d'enseignement supérieur et de recherche en faisant reposer leur politique scientifique sur des financements agrégés.

Le périmètre concerné devrait être entendu de manière large et inclure les contributions des fondations associées aux établissements, ainsi que celles des autres structures, y compris celles issues des Investissements d'avenir.

Recommandation n° 7 :

Développer au sein des établissements une culture d'évaluation et de transparence dans tous les domaines. Veiller notamment à l'application des dispositions du décret n° 2008-618 du 27 juin 2008 concernant la publication des contributions des organismes.

4. Développer, dans le cadre de l'autonomie, la qualité de la formation et de la recherche ainsi qu'une meilleure prise en compte des besoins des étudiants

La loi LRU est encore trop souvent réduite au seul contexte des RCE alors même qu'elle concerne les missions fondamentales de l'université. Il convient d'utiliser toutes les possibilités offertes par la loi pour développer davantage d'autonomie pédagogique et de recherche et ne pas hésiter à se lancer dans de nouvelles expérimentations.

4-1- Renforcer les liens formation recherche

Dans son rapport 2010, le comité avait rappelé la nécessité de « garantir au sein de l'établissement la pérennité du lien formation-recherche, richesse de l'université, quel que soit le choix de structuration ». (Recommandation n° 10). Cette nécessité reste toujours aussi prégnante, en termes d'organisation et de politique d'établissement, mais elle va au-delà et concerne des pratiques hors établissement et en particulier ce qui a trait à la gestion des résultats des Investissements d'avenir. Le comité signale un danger potentiel : certaines structurations de site, combinant universités et organismes, pourraient conduire à une relative marginalisation de ces établissements d'enseignement supérieur et de la mission de formation. La place des universités au cœur de la recherche conduit inévitablement à la question de la mobilité entre organismes et université (cf. infra).

Au niveau international, le lien entre formation et recherche se fait généralement au niveau disciplinaire, dans des départements regroupant à la fois recherche et formation. En France, les laboratoires de recherche (UMR, etc) traitent uniquement de la recherche, alors que les UFR tendent à se concentrer de manière complémentaire sur les formations. Cette structuration, atypique au niveau international, ne favorise pas le rapprochement pourtant nécessaire entre recherche et enseignement.

4-2- Accroître la qualité des recrutements

La qualité des recrutements détermine pour une large part l'avenir d'un établissement et sa capacité à exceller dans la recherche comme dans la formation.

Dans l'ensemble le fonctionnement des comités de sélection constitue un progrès par rapport aux anciennes commissions de spécialistes. (Cf. rapports 2009 et 2010). Le poids des membres extérieurs devrait être un élément favorable.

Le décret n° 2008-333 du 10 avril 2008 prévoit au dernier alinéa de l'article 2 que « La composition du comité de sélection est rendue publique avant le début de ses travaux ». Des progrès supplémentaires dans la transparence des comités de sélection permettraient d'espérer une amélioration des recrutements.

A ce titre, il serait bon d'encourager la publication pour chaque poste d'enseignant-chercheur ouvert, et dès qu'ils sont connus, du nombre de candidats, de la liste des candidats auditionnés, ainsi que de la liste des candidats classés par le comité de sélection. La pratique mise en œuvre par les organismes de recherche, de publier les listes de candidats admissibles et admis (classés) pour les recrutements sur les postes de chercheur, montre la faisabilité de ce dispositif.

Par ailleurs, la loi permet la participation aux comités de sélection à distance, par visioconférence, pour les candidats auditionnés et pour les membres des comités de sélection. C'est un point positif et important pour l'aide au retour en France des chercheurs français travaillant dans d'autres pays, voire pour attirer des chercheurs étrangers, mais aussi pour encourager la participation aux comités de sélection de chercheurs géographiquement éloignés.

Cette possibilité est inégalement utilisée, bien que la pratique des universités qui l'ont mise en œuvre montre qu'elle ne pose pas de problème technique majeur. L'un des obstacles est une interprétation parfois restrictive de l'arrêté du 17 novembre 2008 concernant le recours à ces moyens de télécommunication.

On ne peut qu'encourager les établissements à mettre en place les moyens techniques permettant la participation à distance aux comités de sélection tant des membres de ces comités que des candidats auditionnés.

Le comité souhaite enfin rappeler la recommandation n° 12 du rapport 2010 : « Assurer une large publicité à l'étranger des postes d'enseignants-chercheurs offerts au recrutement, du calendrier et des procédures, en mobilisant tous les dispositifs de diffusion et les services internationaux. » Cette

publicité devrait être étendue aux procédures de qualification par le CNU (conseil national des universités), qui exigent des formalités très en amont du dépôt des candidatures sur les postes ouverts.

4-3- La mobilité des enseignants-chercheurs et des chercheurs

Le système de recherche français a affirmé au cours des dernières années son adhésion de principe au modèle internationalement accepté, donnant aux universités un rôle majeur et central dans la recherche publique. C'est la condition pour une véritable valorisation économique et sociale de la recherche publique, qui passe par l'enseignement supérieur.

Cependant, les universités ne peuvent véritablement jouer un rôle central dans le dispositif de recherche que si elles arrivent à compter, parmi leurs enseignants, une part notable des chercheurs les plus actifs, et cela dans toutes les disciplines. Cela conduit à remettre en cause la séparation trop forte qui existe encore entre carrière de chercheur dans les organismes et d'enseignant-chercheur dans les universités.

Pour être des acteurs de premier plan de la recherche, les universités devront faire un véritable travail de gestion des talents dans le cadre de leur autonomie : recrutements ouverts, primes et salaires différenciés, décharges d'enseignement aux maîtres de conférences (MCF) débutants pendant 2, 3 ou 5 ans pour ne pas pénaliser leur activité de recherche, délégations facilitées entre universités et organismes, etc.

Pour être attractives vis-à-vis des étudiants et comparables aux grandes universités internationales, les universités françaises devront parvenir à faire intervenir des chercheurs de premier plan (quel que soit leur statut) dans leurs enseignements, y compris dès le niveau L1 au moins pour certains étudiants.

Encourager la mobilité

La question de la mobilité au moment du recrutement se pose dans des termes différents au niveau maîtres de conférences et au niveau professeur (PR). Dans le premier cas, on peut penser que les recrutements locaux devraient être systématiquement évités. Dans le second cas, la situation est plus complexe quand bien même un niveau élevé de recrutements locaux n'est pas souhaitable.

La mobilité entrante et sortante des enseignants-chercheurs doit être largement prise en compte pour l'évaluation des établissements ainsi que lors du dialogue contractuel. On peut également envisager des incitations financières directes concourant au développement des recrutements extérieurs (financement, par exemple, de l'installation d'une équipe de recherche pour les PR recrutés à l'étranger).

Un nombre minimal d'années pourrait être imposé, ou fortement recommandé, avant qu'un candidat puisse être recruté comme MCF dans l'université où il a préparé sa thèse.

Favoriser des recrutements de chercheurs dans les universités

Dans le contexte français, les recrutements sur les postes universitaires de chercheurs des organismes sont une nécessité à la fois pour les universités, afin de développer leurs capacités de recherche, et pour les organismes, notamment afin de préserver une pyramide des âges compatible avec les nécessités de la recherche. Mais cette forme de mobilité ne pourra se développer que si des mécanismes incitatifs spécifiques y encouragent assez fortement les chercheurs.

A cet égard, le comité souhaite faire référence à l'une des recommandations émise par la Cour des comptes dans son rapport annuel 2011 : « Développer les passerelles entre les emplois de chercheurs et d'enseignants-chercheurs en se donnant des cibles ambitieuses et mesurables ». (Partie II du rapport – Volet sur « Le CNRS dans le nouveau paysage de la recherche »).

Les chaires université-organisme

Les chaires université-organisme ont été créées pour favoriser des recrutements de haut niveau dans les universités, grâce à un statut privilégié pendant 5 ans associant une charge d'enseignement allégée et des moyens financiers (salariaux et de recherche) améliorés grâce à un investissement notable d'un organisme de recherche. Le choix des candidats recrutés sur ces postes dépend de l'université et de l'organisme partenaire. Ce dispositif est un moyen d'encourager des jeunes chercheurs bénéficiant d'une forte visibilité à candidater à des postes d'enseignant-chercheur, et de contribuer à abaisser la barrière séparant universités et organismes de recherche.

Néanmoins ces chaires université-organisme ont eu un succès limité. Pour les jeunes docteurs, les postes de chercheurs dans les organismes de recherche restent dans une large mesure plus attractifs puisqu'ils offrent l'assurance d'une carrière entièrement exonérée de charges d'enseignement, au lieu d'une durée de seulement cinq ans.

Par contre un développement de ce dispositif au niveau des recrutements de professeurs pourrait connaître davantage de succès. D'une part, les candidats pourraient espérer voir leurs cinq années de service d'enseignement allégé suivies d'autres dispositifs favorables, par exemple une nomination à l'IUF (Institut universitaire de France). D'autre part, dans les disciplines expérimentales surtout, l'existence d'un soutien important d'un organisme de recherche permettant de créer une équipe serait un signal fort.

4-4- Les personnels d'accompagnement académique (BIATOSS)⁶

Du fait même de l'autonomie des universités, le rôle et les missions des personnels BIATOSS se sont trouvées accrues et diversifiées. La maîtrise du recrutement de ces personnels est une nécessité tout aussi importante. Les universités ne sauraient se développer sans un recrutement de cadres administratifs et techniques de qualité qui ne peut se limiter aux seuls contractuels, les corps d'ITRF⁷ comme de l'ASU⁸ étant parfaitement à même de répondre aux missions nouvelles attendues. Le comité observe la faible utilisation de certains dispositifs comme les PRP (postes à responsabilités particulières).

4-5- La modulation des services des enseignants-chercheurs : évaluation et échanges de bonnes pratiques

La loi LRU crée la possibilité pour les universités de moduler la charge d'enseignement de leurs enseignants-chercheurs. Afin de développer un bon usage de cette modulation des services et d'éviter toute dérive en la matière, plusieurs pratiques pourraient être encouragées :

- ▲ tout d'abord, un rappel des normes correspondant au statut d'enseignant-chercheur fonctionnaire : ainsi, toute modulation de service devrait être considérée comme une "dérogation motivée" par rapport à ce statut, et non un droit banalisé ;
- ▲ la motivation de cette dérogation et sa décision, au cas par cas, qui relève de la responsabilité de l'établissement autonome. Il doit assumer cette responsabilité (au plan financier et au plan de la gestion des ressources humaines) et en rendre compte en tant qu'établissement, dans l'évaluation de sa politique, sans qu'il y ait besoin de règles ou de normes nationales. Cette modulation doit s'inscrire dans une véritable économie des talents conduisant à une meilleure efficacité de l'université dans la réalisation de ses tâches de formation et de recherche ;
- ▲ cette politique ainsi que des critères généraux de définition de la modularité des services pourraient être inscrits dans le contrat et devrait faire l'objet d'une complète transparence vis-à-vis de la communauté universitaire ;
- ▲ enfin, pour le bénéficiaire, les conditions induites par une telle modularité des services seraient un élément à intégrer dans l'évaluation individuelle de son activité et de sa "production" par le CNU.

⁶ BIATOSS (personnels bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers, de service et de santé)

⁷ ITRF (ingénieurs et personnels techniques de recherche et de formation)

⁸ ASU (administration scolaire et universitaire)

En tout état de cause, la décision de moduler les services devrait tenir compte de manière essentielle de l'intensité et de l'efficacité de l'activité de recherche.

4-6- Encourager la contribution des chercheurs des organismes à l'enseignement

L'un des objectifs affichés des réformes conduites au cours des dernières années était de mettre l'université au cœur du dispositif de recherche. Il faut admettre que cet objectif est loin d'être atteint, dans la mesure où la dépense de recherche de l'Etat passe dans une large mesure par des organismes de recherche tant fondamentale qu'appliquée, qui n'ont pour certains que des relations distantes avec l'enseignement supérieur. Le développement de ces organismes de recherche limite les moyens financiers et humains disponibles pour les établissements d'enseignement supérieur, alors même que tout indique que les apports de la recherche publique pour l'économie et pour la société se font très largement à travers l'enseignement supérieur.

A cet égard le décret n° 2009-851 du 8 juillet 2009 sur la Prime d'Excellence Scientifique (PES) aurait pu constituer une source de progrès dans la mesure où il prévoit l'obligation, pour les chercheurs souhaitant bénéficier de la PES, d'« effectuer un service d'enseignement dans un établissement d'enseignement supérieur correspondant annuellement à 42 heures de cours » (Art. 4). C'est un dispositif important à la fois pour les relations entre enseignement supérieur et recherche et pour le bon fonctionnement des universités, qui peuvent bénéficier ainsi de ressources humaines de très haute qualification pour leurs formations.

Il semble que ce décret ne soit pas toujours respecté. Certains organismes de recherche ont choisi de « remplacer » les conditions prévues à l'article 4 du décret par des règles beaucoup moins contraignantes, et la vérification du respect des obligations d'enseignement des chercheurs bénéficiant de la PES n'est pas générale.

Recommandation n° 8 :

Veiller, pour contribuer à la qualité du lien entre formation et recherche, au respect des dispositions prévues dans le décret n° 2009-851 du 8 juillet 2009 sur la prime d'excellence scientifique et en particulier de son article 4.

4-7- De nouvelles formations et des modalités d'accueil adaptées aux étudiants

Malgré des évolutions positives, le système universitaire français n'adapte que lentement son offre de formation aux besoins réels, et divers, des étudiants.

Des formations de niveau L (licence) exigeantes et ouvertes devraient être largement offertes, permettant des parcours personnalisés, avec des pratiques pédagogiques laissant la place au travail par projets personnels. De telles formations, lorsqu'elles sont destinées aux étudiants à fort potentiel, devraient s'appuyer largement sur des chercheurs actifs. Le développement actuel des doubles licences est un pas mesuré dans cette direction. Sur un plan technique, ces formations plus exigeantes devraient, pour jouer leur rôle attractif, apparaître sur l'application consacrée aux « inscriptions post-bac ».

Parallèlement, des formations spécifiques sont nécessaires pour les étudiants dont les acquis académiques à l'entrée à l'université sont trop limités et qui risquent fort d'être en situation d'échec. Un semestre ou une année de compléments de formation pré-universitaire permettrait à ces étudiants d'acquérir les pré-requis indispensables et de reprendre ensuite une formation au niveau L avec de véritables chances de réussite.

Des différenciations de l'offre de formation, en fonction des besoins des étudiants et de leurs acquis antérieurs, ne remettent pas en cause l'ouverture à tous de l'Université mais renforcent la nécessité, en amont, d'une véritable information et orientation active des futurs étudiants. A cet égard, on

observe qu'un certain nombre d'acteurs de la vie universitaire seraient favorables à la mise en place d'une réflexion ou d'une expérimentation concernant l'orientation sélective des étudiants pour l'entrée à l'université. Dans un tel système, tous les bacheliers seraient admis dans une formation post-bac, mais pas obligatoirement dans la filière de leur choix. L'orientation sélective permettrait d'améliorer notablement la réussite des étudiants.

Au niveau M (master), l'impossibilité de sélectionner les étudiants à l'inscription en master est paradoxale puisque la sélection se fait à l'entrée en M2. Elle crée des difficultés pour les universités et surtout pour certains étudiants qu'elle encourage à s'engager dans des voies sans issue s'ils ne sont pas admis en M2.

De même est souvent évoqué le sujet du faible niveau des droits d'inscription à l'université. Il paraît nécessaire qu'un débat public et sans *a priori* soit enfin engagé sur cette question trop souvent considérée comme non abordable. Pour sa part, le comité relève par exemple que les partisans d'une augmentation assortissent cette hypothèse d'une revalorisation des aides sociales, ce qui permettrait d'éviter que des étudiants de milieux défavorisés se voient interdire l'accès à l'université pour des questions financières.

Les étudiants pourraient contribuer davantage à la formation

Plusieurs exemples français et étrangers montrent que des étudiants sélectionnés peuvent, dès le niveau L3 et en tous cas au niveau M, contribuer efficacement à l'encadrement des étudiants de niveau L1 (tutorat, participation à l'encadrement des travaux dirigés, aide au travail personnel). Il paraît difficile d'imaginer que les universités françaises, avec leurs moyens financiers limités, puissent atteindre au même niveau d'encadrement pédagogique des étudiants de L1 et L2 que leurs homologues étrangères sans faire elles aussi plus largement appel à des étudiants plus avancés. Un encadrement par des enseignants expérimentés est néanmoins nécessaire, et une réflexion sur les pratiques d'enseignement et d'apprentissage est indispensable.

Une contribution importante des étudiants avancés à l'enseignement ouvrirait des possibilités de plus larges modulations de services et donc de développement de la politique scientifique. Elle aurait le mérite d'associer encore davantage les étudiants aux missions des établissements. Dans le même esprit, le comité préconise de poursuivre le recours à des emplois étudiants pour le fonctionnement des bibliothèques à l'instar de ce qui est déjà pratiqué dans de nombreuses bibliothèques universitaires françaises et étrangères et ainsi que le prévoit l'article 22 de la loi LRU (article L. 811-2 du code de l'éducation).

4-8- L'insertion professionnelle et la professionnalisation

L'objectif fixé à l'enseignement supérieur de favoriser l'insertion professionnelle des diplômés ne doit pas conduire à exagérer l'approche métier du contenu des formations. Nombre d'étudiants qui sortiront en 2012 de l'université exerceront, quinze ans ou trente ans plus tard, un métier qui n'existe pas aujourd'hui. L'université doit d'abord apprendre à raisonner à partir de connaissances, d'où l'importance de la recherche.

La recherche oblige à aller au-delà des faits, à questionner les idées reçues et à penser de façon transversale. Ce sont des méthodes qui sont transférables dans les champs économique, industriel et culturel. Il convient donc d'inciter les entreprises à recruter des docteurs (tant du domaine des sciences humaines et sociales que du domaine des sciences exactes et expérimentales), comme c'est courant dans d'autres grands pays, voire d'envisager une prise en compte du titre de docteur dans les conventions collectives. Des docteurs plus nombreux dans les entreprises seraient le meilleur moyen d'améliorer les liens entre la recherche publique et les entreprises, et favoriseraient le développement de l'économie française dans les secteurs innovants. Par ailleurs, la fonction publique gagnerait de même à recruter davantage de docteurs.

Le comité a constaté des progrès dans la prise en compte de l'insertion professionnelle lors de la définition des filières d'enseignement et dans l'orientation des étudiants. Des mécanismes multiples

concourent au rapprochement entre universités et entreprises, depuis les fondations universitaires jusqu'aux rapprochements entre recherche publique et entreprises, favorisés par les Investissements d'avenir. Ce rapprochement conduit à une meilleure connaissance mutuelle, mais il reste indispensable de revaloriser l'image des diplômés délivrés par l'université.

5. Respecter les exigences nécessaires à la réussite de la dévolution du patrimoine

5-1- L'opération Campus et les grandes opérations immobilières en cours

L'Opération Campus a été lancée en février 2008. Elle bénéficie d'une dotation de 5 milliards d'euros, non consommables, déposés au Trésor et rémunérés à un taux de 4%. Un financement supplémentaire d'un milliard d'euros, consommables, a été ouvert par la loi de finance rectificative 2010 au profit de l'Opération Campus du plateau de Saclay. Les financements de l'Opération Campus ont fait l'objet d'attributions à différents projets au cours des années 2009, 2010 et 2011.

La réalisation de l'Opération Campus prend plus de temps qu'il n'avait été initialement prévu. Les causes de ces délais sont multiples mais on peut noter que les aspects institutionnels et conventionnels ont requis beaucoup de temps. Ce constat peut conduire à s'interroger sur la complexité des dispositifs institutionnels choisis : PPP (partenariat public-privé), montages innovants..., alors même que les maîtrises d'ouvrage d'établissements donnent dans l'ensemble de bons résultats et restent conformes à l'esprit d'autonomie de la loi LRU.

Conformément à l'article 1 de la Loi 2010-1536 du 13 décembre 2010, l'annexe au présent rapport, élaborée par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (DGESIP⁹), présente l'état d'avancement des principaux grands projets immobiliers universitaires en cours : l'Opération Campus, le désamiantage et la rénovation du campus de Jussieu, ainsi que quatre opérations importantes menées sous forme de partenariat public-privé (PPP) en région parisienne.

5-2- La dévolution du patrimoine

Comme antérieurement le plan Université 2000 ou le schéma U3M, le plan Campus reste une initiative centralisée. A cet égard, la dévolution aux universités du patrimoine immobilier dont elles ne sont jusqu'à présent qu'affectataires constitue une évolution majeure.

Avoir l'entière responsabilité du patrimoine permettra en effet aux établissements de maîtriser complètement un levier essentiel de leur stratégie qu'il s'agisse de restructuration, de réhabilitation ou de construction. En matière d'immobilier et d'urbanisme, cette responsabilité nouvelle va changer le positionnement des universités vis-à-vis de l'ensemble des acteurs : l'État et ses représentants, les collectivités territoriales et en particulier les villes ou communautés d'agglomérations et les régions.

Mais il s'agit d'une étape délicate, dont les enjeux financiers sont considérables et qui exige de développer des compétences nouvelles. Si le transfert s'opère dans des conditions insuffisantes ou même limites, le risque existe que les difficultés rencontrées dans la gestion de l'immobilier non seulement aient de lourdes conséquences en termes financiers mais aussi éloignent les établissements des missions fondamentales qui leur sont confiées (formation, recherche, insertion professionnelle) et pour lesquelles d'autres réformes, plus importantes peut-être, ou à tout le moins plus proches de leur cœur de métier, doivent être conduites.

⁹ DGESIP (direction générale pour l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle)

Trois universités ont, à la date de rédaction du rapport, bénéficié à leur demande de la dévolution du patrimoine immobilier qui leur était affecté : l'université Clermont-Ferrand 1-Auvergne, l'université de Poitiers, l'université Toulouse 1 Capitole. Le comité a pu, à l'occasion d'auditions et de visites sur le terrain, rencontrer une partie de leurs responsables. Il a entendu, dans des établissements très divers, des équipes motivées et compétentes qui bénéficient des principaux atouts pour réussir et qui ont longuement préparé cette transition difficile. Condition indispensable, l'Etat s'est engagé par convention à accompagner financièrement cette mutation importante pendant plusieurs années.

Néanmoins, ces transferts venant à peine d'être réalisés¹⁰, une évaluation complète des conséquences qui en résulteront pour les universités et pour l'Etat ne pourra être effectuée qu'à moyen terme. Cet aspect de la loi LRU est encore en phase d'expérimentation. Le comité recommande donc de ne pas généraliser prématurément la dévolution du patrimoine à l'ensemble des établissements. Une telle mutation exigera en effet de nombreuses années et il convient que le MESR (ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche) et les établissements soient particulièrement exigeants sur les conditions à réunir avant d'engager une démarche de dévolution. Celle-ci requiert :

- ♣ la définition d'une stratégie de long terme et une volonté réelle et durable de la part des équipes de direction et de l'équipe en charge de l'immobilier de la mener à bien,
- ♣ une connaissance complète du patrimoine immobilier et de son état réel,
- ♣ une évaluation précise des besoins immobiliers réels, impliquant la mise en œuvre d'un système efficace de gestion des locaux de recherche et d'enseignement,
- ♣ un patrimoine immobilier très majoritairement en état et mis en sécurité,
- ♣ une équipe en charge de l'immobilier disposant des principales compétences nécessaires après dévolution, pouvant rapidement être complétée pour réunir l'ensemble de ces compétences,
- ♣ une clarification préalable des mesures financières d'accompagnement, et l'assurance que l'Etat sera en mesure d'accompagner financièrement l'établissement de manière pluri annuelle sans que des contraintes budgétaires et comptables (service à comptabilité distincte – SACD, fonds de roulement distinct, dotation réelle aux amortissements, ...) ne réduisent la portée de l'engagement initial.

Aujourd'hui, outre le fait que le contexte économique pèsera sur le rythme de mise en œuvre de ce processus par l'Etat, seule une minorité d'établissements remplit l'ensemble de ces conditions, si bien qu'une nouvelle vague de dévolutions sera nécessairement limitée. Une expérimentation à plus grande échelle ne devrait être envisagée qu'à moyen terme, une fois assimilés les premiers retours d'expérience des établissements dont la dévolution est en cours et après une évaluation approfondie de l'ensemble du dispositif.

En revanche, lorsque le transfert est effectif, il est essentiel que l'université puisse exercer pleinement et librement son autonomie et ses responsabilités sans que son action soit en permanence entravée par la multiplication des contrôles. A cet égard, il convient de trouver des modalités d'évaluation et un rythme pertinents pour assurer le suivi de la réforme. Le comité remarque d'ailleurs que les échelons déconcentrés de l'Etat disposent actuellement de moyens limités pour la mise en œuvre de ce suivi et de cette évaluation.

Le rôle futur des collectivités territoriales dans la gestion et le développement éventuel du parc immobilier des établissements reste à préciser dans ce contexte de dévolution. Le comité considère avec intérêt la proposition faite par l'Association des Régions de France (ARF) « d'expérimenter dans un ou quelques établissements un modèle alternatif donnant un rôle central à la région ».

¹⁰ Les actes notariés devraient être signés au premier semestre 2012.

Toutefois cette proposition d'expérimentation ne prendrait tout son sens que dans le cas où le législateur engagerait une nouvelle phase de la décentralisation prévoyant une évolution des compétences des collectivités territoriales. Le comité observe que ces collectivités pourraient par exemple jouer un rôle reconnu et renforcé dans le domaine de la vie étudiante, et en particulier pour l'accroissement du parc de logement étudiant (géré par les CROUS¹¹). Leur rôle ne porterait alors pas sur la totalité du patrimoine universitaire mais sur des ensembles définis au vu de compétences précises, négociées avec les établissements et l'Etat. Dans la logique du transfert du patrimoine prévu par la LRU, cette intervention pourrait être envisagée comme une faculté et non une obligation permettant ainsi l'adaptation du dispositif universitaire à la grande diversité des situations régionales.

Sans attendre ces évolutions éventuelles, les universités bénéficiant du transfert du patrimoine immobilier vont se trouver dans une situation nouvelle vis-à-vis des collectivités territoriales. Partenaires à part entière, elles participeront directement aux négociations avec les villes, les départements et les régions. Qu'elles soient ou non bénéficiaires de la dévolution du patrimoine, les universités pourraient d'ailleurs être mieux associées à la préparation du CPER (contrat de projets État-Région), par exemple par la présence d'un représentant d'un PRES ou d'un groupe d'établissements (en fonction du contexte régional) lors de la négociation du CPER.

Recommandation n° 9 :

Conduire la dévolution du patrimoine de façon progressive et modulée au vu d'un bilan d'étape.

6. Faire évoluer les modalités d'intervention de l'État et lever les freins à l'autonomie

6-1- L'importance des indicateurs fournis aux établissements

Les indicateurs chiffrés jouent un rôle dans la détermination du financement des établissements, mais ils exercent aussi une forte influence sur leur politique scientifique.

L'utilisation d'indicateurs se prête parfois à de mauvaises interprétations, et peut être à la source d'incitations biaisées et d'autres effets secondaires, qui doivent être considérés avec beaucoup d'attention. L'établissement peut ainsi être conduit à infléchir ses projets en fonction des indicateurs, ceci par pure opportunité. Ces effets négatifs s'observent particulièrement dans le cas des indicateurs de production scientifique, mais aussi dans ceux de la formation ou l'insertion professionnelle.

- ♣ Indicateurs bibliométriques : importance d'une fourchette d'indicateurs allant du quantitatif (nombre d'articles WOS¹²) au qualitatif (articles les plus cités ou dans les revues à plus fort impact). L'utilisation d'indicateurs exclusivement quantitatifs encourage à développer une recherche de masse coûteuse et dont l'efficacité n'est pas démontrée, alors que des indicateurs plus qualitatifs poussent à développer une recherche de qualité et à mieux concentrer les moyens.
- ♣ Les indicateurs de formation devraient avoir pour objectif d'éviter d'abaisser les standards et de dévaloriser les diplômes. Ils devraient donc prendre en compte la réalité des acquis des étudiants.

¹¹ CROUS (centre régional des œuvres universitaires et scolaires)

¹² WOS (*Web of Sciences* de Thomson Reuters)

- ▲ Les indicateurs d'insertion professionnelle doivent tenir compte des capacités d'absorption du bassin d'emploi, et ne pas oublier le potentiel d'évolution professionnelle des étudiants au-delà de leur premier recrutement.

Les indicateurs bibliométriques ont un grand rôle à jouer pour aider les établissements à orienter, dans certaines disciplines, leur politique scientifique. Ce sera d'autant plus vrai après la suppression par l'AERES de la notation globale des unités de recherche : des outils bien conçus permettant d'évaluer le positionnement international de la recherche d'un établissement n'en seront que plus nécessaires. Rendre ces indicateurs publics pourrait jouer un rôle incitatif majeur pour encourager les établissements à développer une recherche d'excellence.

Leur usage nécessite néanmoins des précautions, associées à une bonne compréhension de leurs biais et de leurs limites. Ces compétences restent rares dans le milieu académique français et il serait utile de les développer par le biais de formations ouvertes aux responsables universitaires qui souhaitent les suivre. L'OST (Observatoire des Sciences et Techniques) pourrait jouer un rôle important dans ces formations.

Il existe aussi d'autres indicateurs possibles, parfois plus simples. Ainsi, par exemple l'attractivité des formations universitaires pour les étudiants ayant un bagage académique solide (mentions au baccalauréat, etc.) pourrait être prise en considération car elle correspond aussi à l'une des missions de l'université.

6-2- L'allocation des moyens

Les difficultés financières de certaines universités sont souvent évoquées. Dans certains cas, bien réelles, elles semblent relever d'éléments sur lesquels le comité s'est déjà exprimé avec une certaine inquiétude dans son précédent rapport : définition de la masse salariale, impact des décisions nationales (telles que les revalorisations de carrières), gestion de certains emplois dont ceux d'hospitalo-universitaires... dans d'autres elles ne sont qu'apparentes et découlent des modalités d'écriture comptable liées au décret financier en vigueur.

A cela s'ajoutent les critères pris en compte pour l'affectation des moyens aux universités (système SYMPA)¹³ qui devraient conduire en principe à des variations importantes des dotations budgétaires pour certaines universités. Ces modulations ont été très sévèrement réduites, limitant parfois de façon importante la progression liée à la performance, ce qui restreint fortement l'efficacité et la crédibilité des dispositifs existants d'allocation des moyens aux universités. Un dispositif d'adaptation progressive, à la hausse ou à la baisse, des moyens financiers des universités devrait être mis en place pour que, à terme, les moyens alloués correspondent à ceux prévus par le système SYMPA.

Recommandation n° 10 :

Réviser le système d'attribution des moyens et en assurer l'application.

¹³ SYMPA (système de répartition des moyens à la performance et à l'activité)

6-3- Le rôle des incitations indirectes

Il convient de signaler le rôle incitatif fort que peuvent jouer, pour les établissements, les préciputs sur les contrats de recherche, comme l'indiquent les exemples de la *National Science Foundation* (NSF) ou de l'*European Research Council* (ERC). Pour développer cet effet il faudrait prolonger l'augmentation du montant de ces préciputs sur les contrats ANR (Agence nationale de la recherche) pour atteindre le niveau de l'ERC (20%) voire le dépasser (sans nécessairement aller jusqu'aux niveaux très élevés atteints aux Etats-Unis pour la NSF, les *National Institutes of Health*...). De même se pose la question de la prise en compte de préciputs dans les financements sur projets du type des Investissement d'avenir, ce qui peut également poser la question de la capacité des universités à fournir des justificatifs de coûts complets des opérations.

Les primes d'excellence scientifique (PES) pourraient également fournir une incitation efficace si elles étaient attribuées de manière nationale sur une base renouvelée, quitte à les accompagner d'un préciput permettant aux universités de développer leur propre politique indemnitaire. La PES peut être rapprochée du mois de salaire d'été payé aux universitaires bénéficiant aux Etats-Unis d'un contrat de la NSF ; on voit dans ce cas que des universités parfaitement autonomes peuvent très bien cohabiter avec un système incitatif individuel organisé au niveau national.

6-4- Préférer le contrôle *a posteriori* des formations

Les modalités préalables à l'ouverture des formations gagneraient à être assouplies avec, en corollaire, un renforcement de l'évaluation de l'offre de formation inscrite au contrat.

Ainsi les universités devraient être libres d'ouvrir des formations de niveau L sans habilitation préalable, le contrôle s'exerçant *a posteriori*. Cependant, il serait raisonnable de conserver de manière transitoire un contrôle *a priori* de l'ouverture des formations de niveau M.

De manière générale, il est nécessaire de trouver un équilibre entre les règles nationales qui doivent s'imposer aux établissements et les décisions qui relèvent de l'autonomie pédagogique des universités. A titre d'exemple, on peut penser que des décisions relativement techniques comme les règles de compensation pour la réussite aux diplômes pourraient relever des établissements. Il importe aussi de laisser aux établissements une large capacité d'expérimentation quant au contenu et aux programmes des formations, y compris au niveau licence.

Recommandation n° 11 :

Privilégier une évaluation *a posteriori* pour les formations de niveau L plutôt qu'un contrôle *a priori* lors de leur création.

6-5- Faire évoluer les modes de régulation de l'État

L'État a un rôle à jouer dans la mise en cohérence des politiques de site, qu'il s'agisse de la carte des formations ou de la politique de recherche. Cela suppose qu'il ait défini au préalable une stratégie nationale déclinée en une vision territoriale, sachant que l'autonomie croissante des établissements d'enseignement supérieur aboutit à un changement de paradigme.

Or, les rôles dévolus d'une part à l'État et d'autre part aux universités ne paraissent pas avoir été suffisamment clarifiés en conséquence. Les universités craignent notamment que les marges de manœuvre qu'elles se créent en optimisant leur gestion et qu'elles voudraient utiliser pour investir

dans la recherche ou la formation ne soient préemptées par l'État d'une façon ou d'une autre. Plus généralement, qu'il s'agisse de pédagogie ou de recherche, les marges d'autonomie des universités françaises restent modestes en regard de leurs homologues européennes, comme le montre la récente étude de l'Association Européenne des Universités.

Le bon positionnement du curseur entre les responsabilités propres de l'État et celles de l'université est une étape essentielle de la mise en place de l'autonomie qui est culturellement difficile dans un pays de longue tradition centralisatrice. Cependant, l'État doit se résoudre à contrôler beaucoup moins *a priori* mais davantage *a posteriori* sur la base de règles claires et simples et d'indicateurs pertinents et connus de tous. De son côté, l'université doit mettre en place les moyens de piloter et contrôler son autonomie et de développer l'évaluation interne.

L'État doit réguler les universités autonomes pour créer les conditions d'une « coopération » (coopération et compétition) qui encourage chaque établissement à utiliser ses moyens d'une manière efficace. Cette émulation peut jouer tant sur le plan de la recherche, grâce à des incitations directes ou indirectes, que sur celui de la formation.

6-6- La rénovation du contrat

La démarche contractuelle est appelée à prendre une nouvelle dimension tant à l'égard des établissements que des sites universitaires.

Ainsi, la mise en place d'un système de financement des établissements fondé en partie sur des indicateurs de résultats, le lancement des Initiatives d'excellence doivent conduire à une réflexion d'ensemble sur la politique contractuelle. Le montant des financements dépendant de la réalisation d'indicateurs choisis devrait être augmenté significativement pour que le contrat retrouve une importance plus que symbolique. Il pourrait être un outil efficace pour aider chaque université à trouver un créneau correspondant à son potentiel dans les différents domaines (enseignement, recherche, formation professionnelle). Par ailleurs, le contrat a une fonction à jouer pour contribuer au développement d'une vision stratégique dans les sites en marge des Investissements d'avenir.

La politique contractuelle est sans doute le vecteur qui permettrait de rendre visible et cohérent l'ensemble des interventions de l'État. Il devrait jouer un rôle déterminant dans la politique de site et, à ce titre, il pourrait être envisagé d'associer les collectivités territoriales à la démarche contractuelle.

Recommandation n° 12 :

Faire évoluer parallèlement à l'autonomie des universités le rôle de l'État, et faire du contrat un élément majeur et global de la politique d'enseignement supérieur et de recherche.

6-7- L'administration centrale : évaluation et mobilité

Dans un monde universitaire où l'évaluation est devenue un maître mot, les administrations centrales elles-mêmes pourraient faire l'objet d'une évaluation périodique, voire d'une certification. A tout le moins, leur rôle et leurs modes d'intervention devraient évoluer au fur et à mesure que s'amplifie l'autonomie des établissements.

On pourrait également encourager une plus forte mobilité des personnels parmi ceux qui ont vu une partie de leurs charges transférée à d'autres structures (ANR, AERES, etc). Cela peut être mis en relation avec les difficultés auxquelles se heurtent les universités pour trouver les cadres de haut niveau, connaissant bien l'enseignement supérieur et la recherche, dont elles ont besoin pour poursuivre l'appropriation des RCE.

Conclusion

Grâce à la loi LRU, la gouvernance des établissements apparaît aux yeux du comité plus forte et efficace que dans un passé encore récent, même si les lignes de partage entre le politique stratégique et le pilotage administratif ne sont pas encore partout suffisamment bien tracées, tout comme entre les niveaux centraux et les UFR et départements. Là où elles le sont, la place et la reconnaissance de l'université dans son environnement s'en sont trouvées véritablement renforcées.

L'autonomie dévolue par la loi LRU a permis à la plupart des universités de s'emparer en quelques années des nouveaux leviers qui leur ont été offerts, mais il faut souligner qu'il s'agit d'un processus encore inachevé, non réductible aux seuls aspects juridiques et qui doit s'étendre aux actions de formation et de recherche. Une forte dynamique est en cours même s'il reste encore de nombreuses marges de progrès. Cette dynamique ne doit pas être brisée par une reprise en main de la part des services de l'État au prétexte de difficultés qui pourront apparaître. Des pratiques nouvelles sont à mettre en place et si quelques compléments sont à apporter à la loi, ils restent limités.

A cet égard, l'idée d'une navette parlementaire annuelle permettant de retoucher la loi LRU sur des points particuliers qui s'avèreraient problématiques a été avancée. Cette procédure aurait l'avantage de placer l'enseignement supérieur et la recherche dans une démarche d'amélioration continue, démarche à laquelle serait associée la communauté universitaire.

ANNEXE 1

Documents élaborés par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche

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

TROIS FICHES RELATIVES AUX GRAND TRAVAUX IMMOBILIERS

Fiche 1 : Opération CAMPUS

Fiche 2 : Contrats de partenariat public-privé hors opération Campus :

- Reconstruction du centre Clignancourt
- 2^{ème} phase d'implantation de l'université Paris VII Diderot
- Construction de l'UFR médicale à l'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
- Rénovation du parc zoologique de Paris (Zoo de Vincennes)

Fiche 3 : Fiche CAMPUS de JUSSIEU

Fiche 1 - OPÉRATION CAMPUS

L'Opération Campus a été lancée à l'initiative du Président de la République en février 2008 sur la base d'un appel à projets. Un comité composé de personnalités qualifiées indépendantes a sélectionné successivement deux séries de projets :

- en novembre 2008 : Bordeaux, Grenoble, Lyon, Montpellier, Strasbourg ;
- en février 2009 : Aix-Marseille, Paris-Aubervilliers, Paris-Centre, Saclay, Toulouse.

Ces dix premiers sites bénéficient de l'attribution d'une dotation exceptionnelle de 5 milliards d'euros, non consommable, confiée à l'Agence nationale pour la recherche (ANR) et déposée au Trésor début août 2010. Depuis cette date elle est rémunérée à un taux de l'ordre de 4% selon les termes d'un arrêté interministériel du 15 juin 2010. Elle sera transférée progressivement à chaque établissement porteur en vue de la signature de son premier contrat de partenariat public privé. Le produit des intérêts perçus par les établissements porteurs leur permettront de rémunérer les titulaires de contrats de partenariat public-privé. En outre, la loi de finances rectificative pour 2010 du 9 mars 2011 a ouvert un milliard d'euros supplémentaires, intégralement consommable, au bénéfice de l'Opération Campus du plateau de Saclay.

Le financement des projets Campus

Les sites sélectionnés se sont vu attribuer les dotations suivantes :

- 575 millions d'euros pour le projet « Lyon Cité Campus » (15 janvier 2009),
- 375 millions d'euros pour le projet « Université de Strasbourg » (5 février 2009),
- 850 millions d'euros pour le projet de Saclay (29 avril 2009), auxquels s'est ajouté 1 milliard d'euros de dotation consommable par la loi de finances rectificative pour 2010 du 9 mars 2010,
- 475 millions d'euros pour le campus de Bordeaux (6 mai 2009),
- 500 millions d'euros pour « Aix-Marseille Université » (11 mai 2009),
- 325 millions d'euros pour le projet campus de Montpellier (27 mai 2009),
- 400 millions d'euros pour le projet campus de Grenoble (21 juillet 2009),
- 450 millions d'euros pour le projet Condorcet Paris-Aubervilliers (3 septembre 2009),
- 350 millions d'euros pour le projet « Toulouse Campus » (10 septembre 2009)
- Et 700 millions d'euros pour Paris.

Sur Paris, l'opération Campus avance sur un calendrier très décalé. Suite à la mission confiée par la ministre à M. Bernard Larrouturou, quatre PRES se sont créés en 2010 ce qui a permis à la ministre d'annoncer la répartition de la dotation Campus Paris :

- 200 millions d'euros pour le PRES « Sorbonne Paris-Cité » (9 février 2010),
- 130 millions d'euros pour le PRES « Sorbonne Universités » (6 avril 2011),
- 100 millions d'euros pour le PRES « Hautes Etudes Sorbonne Arts et Métiers » (6 avril 2011),
- 70 millions d'euros pour le PRES « Paris Sciences et Lettres » (6 avril 2011),
- 150 millions d'euros pour le CROUS de Paris (6 avril 2011),
- 50 millions d'euros pour la Cité internationale universitaire de Paris (6 avril 2011).

En décembre 2008, le gouvernement a décidé d'octroyer également le label Campus aux projets lillois et lorrain. Il a également conféré les labels « campus prometteur » à des propositions formulées par les universités de Rennes, Clermont-Ferrand, Nantes, Nice, Paris-Est, et « campus innovant » aux universités de Cergy-Pontoise, Dijon, Le Havre et Valenciennes.

Les opérations des Campus de Lille et de Lorraine, des campus prometteurs et des campus innovants sont financées sur crédits budgétaires. Ces crédits couvrent des investissements à hauteur

de :

- 110 millions d'euros pour le projet campus de Lille, incluant les études, les frais de construction et les provisions de renouvellement/gros entretien,
- 90 millions d'euros pour le projet campus de Lorraine, incluant les études et les frais de construction,
- 50 millions d'euros pour le campus prometteur de Paris Est,
- 30 millions d'euros pour chacun des quatre autres campus prometteurs,
- 20 millions d'euros pour chacun des quatre campus innovants.

En outre, l'opération de rénovation du campus du Mirail à Toulouse (175 millions d'euros sur crédits budgétaires) a été rattachée à l'Opération campus de Toulouse.

L'Etat d'avancement des opérations

La mise en place des projets Campus s'est traduit par un certain nombre d'actions conduites et coordonnées sur l'ensemble des sites comme :

- la conclusion de conventions avec les collectivités territoriales formalisant leurs engagements en faveur du projet ;
- la mise en place d'un cadre de coopération approprié pour diriger collectivement les plans Campus (11 des 12 sites campus et 3 des 9 sites campus prometteurs ou innovants impliquent directement plusieurs établissements) ;
- l'engagement des processus opérationnels organisant la réalisation des projets.

Des conventions de site ont été signées ou sont en cours de signature sur les seize sites en régions.

De plus, des conventions d'ingénierie ont été élaborées et signées avec l'ensemble des sites, à l'exception de Paris, dont la plupart des bénéficiaires n'ont été désignés qu'au printemps 2011 dans le but d'organiser la coopération entre les établissements, ainsi que leurs rapports avec l'Etat, en vue de la conduite des opérations.

Pour permettre la mise en place, dans les meilleures conditions, de cette ingénierie de projet, 72,5 millions d'euros inscrits au plan de relance (programme 150) ont été répartis entre les sites au mois de juin 2009. En outre, 2,5 millions d'euros font l'objet d'un transfert du programme 315 au programme 150 pour la prise en charge, par l'administration centrale, d'actions de formation et de développement d'instruments ou de référentiels communs.

Grâce au travail mené par les équipes opérationnelles ainsi recrutées et à l'accompagnement dont elles ont bénéficié, les sites entrent progressivement en phase opérationnelle. Ainsi en décembre 2011 :

- 10 dialogues compétitifs sont en cours (2 à Grenoble, 1 à Bordeaux, 1 à Toulouse, 2 à Aix-Marseille, 1 à Dijon, et 1 à Clermont-Ferrand) ;
- 1 projet a son évaluation préalable en cours d'examen à la MAPPP (Montpellier) après approbation par le MESR ;
- 7 projets sont soumis à l'approbation du MESR avant transmission de leur évaluation préalable à la MAPPP (1 à Toulouse, 1 à Lille, 1 en Lorraine, 1 à Clermont-Ferrand, 1 au Havre, 1 à Lyon, 1 à Strasbourg)

Dans la poursuite de cette dynamique, la plupart des sites en régions devraient avoir engagé la consultation des entreprises pour au moins un de leurs PPP avant la fin du printemps 2012.

De surcroît, pour accélérer la réalisation des opérations Campus, sur les 10 sites bénéficiant d'un financement sur dotation en capital, le Gouvernement a décidé à l'automne 2010 de mobiliser les intérêts de la dotation Campus versés à l'ANR. Les sites ont été sollicités pour proposer des petites

opérations susceptibles de se réaliser plus rapidement selon les procédures traditionnelles de la maîtrise d'ouvrage publique sur les priorités ministérielles suivantes :

- mettre en œuvre les schémas d'aménagement et améliorer de manière tangible et rapide la vie sur le campus : requalification des espaces extérieurs, rénovation ou création d'équipements sportifs et autres équipements de vie de campus comme la médecine de prévention, la restauration universitaire et le logement étudiant ;
- anticiper les opérations techniques préalables à la passation des contrats de partenariat (démolitions, dépollution des sols, viabilisation, réalisation de locaux tampons, etc.) ;
- réaliser des acquisitions foncières.

Bilan des financements

Concernant les financements budgétaires :

Les crédits du plan de relance ont servi à financer l'ingénierie de projet des porteurs de projet hors Paris (à hauteur de 72,5 M€ soit 97% des sommes allouées) ainsi que ceux de l'administration centrale du MESR (2,5 M€ soit 3%).

Les 72,5 M€ des sites ont été intégralement versés par l'Etat aux établissements bénéficiaires en 2009 et 2010. Au 30 septembre 2011, ces établissements avaient engagé ces moyens à plus de 60% et effectués des paiements pour plus de 30% des sommes reçues. La montée en charge des frais d'assistance liée au lancement des procédures d'attribution des contrats de partenariat laisse prévoir que ces crédits seront totalement engagés avant le fin de l'année 2012 par la grande majorité des bénéficiaires et dépensés à plus de 50%.

De même la totalité des crédits alloués à l'administration centrale du MESR aura été engagée et payée avant la fin de l'année 2012.

Sur les crédits du programme 150, n'ont été alloués aux sites campus jusqu'à ce jour que des crédits couvrant :

- les frais d'ingénierie de projet et de procédure du PPP pour le site du Mirail à Toulouse ;
- les frais de procédure (indemnités à verser aux candidats non retenus) du campus innovant de l'université de Bourgogne.

Les décaissements 2012 (3,5 M€) ne concerneront que ces deux opérations.

Le tableau ci-dessous précise la consommation sur le budget de l'Etat, des crédits de paiement correspondant à ces deux sources budgétaires

	2009	2010	2011
plan de relance sites	38 995 K€	33 505 K€	
plan de relance MESR		1 288 K€	721 K€
<i>total plan de relance</i>	<i>38 995 K€</i>	<i>34 793 K€</i>	<i>721 K€</i>
programme 150		742 K€	443 K€
Total crédits budgétaires	38 995 K€	35 535 K€	1 164 K€

Concernant les financements extra-budgétaires :

Pour ce qui est des ressources extra-budgétaires, il convient de distinguer les ressources non – consommables (dotation campus de cinq milliards d'euros) et les crédits consommables (dotation d'un milliard pour Saclay).

- Concernant la dotation non consommable

Constituée en août 2010 dans les caisses de l'ANR, elle y est encore intégralement. Aucun versement de dotation en capital n'interviendra en 2011. Compte-tenu de l'état d'avancement de

procédures, les seuls versements à intervenir en 2012 seront au bénéfice :

- du PRES Université de Grenoble,
- du PRES Université de Bordeaux,
- et de l'Université d'Aix-Marseille.

Ces trois sites bénéficient respectivement de dotations s'élevant à 400 M€, 475 M€ et 500 M€.

Depuis son transfert à l'ANR au début du mois d'août 2010, la dotation est rémunérée par le Trésor Public. Les intérêts versés à l'ANR sont consommables. Les intérêts perçus par l'ANR au titre des années 2010 et 2011 ont fait l'objet d'une programmation arrêtée en novembre 2010. La programmation des intérêts à percevoir par l'ANR au titre de l'année 2012 est en cours de validation.

Au 1^{er} décembre 2011, les intérêts 2010-2011 avaient fait l'objet d'engagements à hauteur de 85 130 K€ et de versements à hauteur de 61 681 K€.

Des nombreuses conventions se traduisant par des décaissements supplémentaires importants avant la fin 2011 ou au début 2012 sont dans le circuit de signature.

Concernant la dotation consommable

A ce jour la dotation consommable pour le pôle scientifique et technologique du plateau de Saclay n'a fait l'objet d'aucun engagement ni d'aucun décaissement. Les premières conventions sont toutefois en cours d'approbation.

Répartition par sites

La répartition par site des crédits décaissés est la suivante :

Sites	plan de relance	Prog 150	intérêts dotation campus	milliard Saclay
Campus				
Aix Marseille	6 545 K€		9 036 K€	
Bordeaux	6 085 K€		1 846 K€	
Grenoble	5 100 K€		13 577 K€	
Lyon	7 550 K€		2 289 K€	
Montpellier	5 285 K€		7 008 K€	
Paris Condorcet	6 770 K€			
Paris intra muros			16 461 K€	
Saclay	12 224 K€		2 561 K€	
Strasbourg	4 580 K€		3 330 K€	
Toulouse	4 740 K€	1 185 K€	5 574 K€	
Lille	3 000 K€			
Lorraine	2 770 K€			
Campus prometteurs				
Bretagne	942 K€			
Clermont Ferrand	942 K€			
Nantes	942 K€			
Nice Sofia Antipolis	942 K€			
Paris Est	1 571 K€			
Campus innovants				
Cergy	628 K€			
le Havre	628 K€			
Dijon	628 K€			
Valenciennes	628 K€			
Total	72 500 K€	1 185 K€	61 681 K€	

Source : Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (DGESIP) – 22-12-2011

Fiche 2 - CONTRATS DE PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ

Hors opération Campus

Quatre opérations importantes menées sous la forme de contrats de partenariat public-privé en région parisienne sont en cours de mise en œuvre et à des degrés d'avancement divers. Il s'agit de la reconstruction du centre Clignancourt pour l'université Paris IV sur le site de la rue Francis de Croisset dans le 18^e arrondissement de Paris, de la construction de 4 bâtiments à l'université Paris VII Denis Diderot, de la rénovation du parc zoologique de Paris à Vincennes du Muséum d'histoire naturelle et de la construction d'une unité de formation et de recherche (UFR) de médecine à Montigny le Bretonneux pour l'université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines.

1. La reconstruction du centre Clignancourt pour l'université Paris IV

Il s'agit d'une opération de 21 000 m² SHON construite en 2 phases, pour créer un pôle dédié aux premiers cycles de musicologie, sciences humaines et langues. Ce pôle comprendra des locaux d'enseignement et d'administration, dont 8 amphithéâtres, une bibliothèque, un centre sportif ouvert aux habitants du quartier, et une cafétéria. Ce centre accueillera 6 000 étudiants.

Le coût à livraison est de : 61,4 M€. L'Etat est pouvoir adjudicateur.

La publication de l'avis d'appel public à la concurrence (AAPC) a eu lieu le 17 janvier 2008 et la signature d'un contrat de partenariat de 28 ans le 24 juillet 2009 avec un groupement mené par Bouygues.

Une première tranche de 10 500 m² SHON a été livrée en juillet 2011. La seconde tranche sera mise à disposition au printemps 2013.

Le chantier a rencontré deux aléas : terres polluées et présence résiduelle d'amiante dans les bâtiments à détruire. Des crédits complémentaires ont été mis en place à hauteur de 2,75 M€ pour couvrir les coûts de traitement, en application des prix prévus au contrat dans cette éventualité.

2. Deuxième phase d'implantation de l'université Paris VII Denis Diderot

L'achèvement du programme d'implantation de l'université sur la ZAC Paris-Rive Gauche, dans le 13^e arrondissement de Paris s'opère par la construction de 4 nouveaux bâtiments.

La surface totale est de 44 550 m² SHON se décompose comme suit :

- 4 300 m² sur l'avenue de France pour les UFR Sciences de la Terre et Sciences de la vie, parcelle M3 I2, la mise à disposition est prévue pour le printemps 2012 ;
- 19 000 m² pour les UFR de Mathématiques, d'Informatique, et les locaux sportifs ; parcelle M6 A1, la mise à disposition est prévue pour l'été 2012 ;
- 20 700 m² sur le boulevard Masséna pour les pôles Langues et Sciences Humaines ; parcelle M5 B2, la mise à disposition est prévue pour l'été 2012 ;
- 550 m² pour le service Culture, les locaux syndicaux et associatifs, parcelle M3 A2, le bâtiment a été livré en novembre 2011.

Le coût à livraison est de 149,6 M€. L'université est pouvoir adjudicateur.

La publication de l'AAPC a eu lieu le 8 février 2008 et la signature du contrat de partenariat de 30 ans le 24 juillet 2009 avec un groupement mené par Vinci.

Le chantier a rencontré un aléa de terres polluées. Des crédits complémentaires ont été mis en place à hauteur de 2 M€ pour couvrir les coûts de traitement, en application des prix prévus au contrat dans cette éventualité.

3. La construction de l'UFR médicale à l'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

La construction de l'UFR de médecine Paris Ouest à Montigny-le-Bretonneux pour l'université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines est une opération de 14 000 m² SHON, comprenant 3 amphithéâtres, 10 salles d'enseignement, 1 700 m² de bureaux de recherche en épidémiologie et 5 700 m² de laboratoires de pointe. L'UFR devrait accueillir 1 200 étudiants et 250 chercheurs.

Le coût à livraison est de 48,5 M€ dont, en subventions, 7 M€ du Conseil général des Yvelines et 6 M€ de la Communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines. L'université est pouvoir adjudicateur.

La publication de l'AAPC a eu lieu le 29 mai 2008 et la signature d'un contrat de partenariat de 25 ans le 20 novembre 2009 avec un groupement mené par Bouygues.

La mise à disposition est prévue pour fin juillet 2012.

4. La rénovation du parc zoologique de Paris (Zoo de Vincennes) du Muséum national d'histoire naturelle

Installé en 1931, le parc zoologique de Paris, communément appelé Zoo de Vincennes, s'étend sur 15 ha et n'a jamais bénéficié d'une véritable réhabilitation. Le projet de rénovation envisagé comprend la conception et la réalisation d'un ensemble de 5 biozones, une sixième étant prévue ultérieurement.

Le coût à livraison est de 157 M€. Le financement en sera assuré pour l'essentiel par les recettes du parc. En complément, l'Etat apporte une subvention d'investissement de 30 M€.

La publication de l'AAPC a eu lieu en décembre 2007 et la signature du contrat de partenariat le 24 février 2010 avec un groupement mené par Bouygues.

Le contrat se déroule conformément au calendrier prévu. Le chantier a démarré à l'automne 2011. Le parc rénové ouvrira au printemps 2014.

Source : Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (DGESIP) – 22-12-2011

Fiche 3 - CAMPUS DE JUSSIEU

L'opération de désamiantage et de rénovation du campus de Jussieu a connu depuis son lancement de nombreuses évolutions dans son objet et son calendrier pour répondre à des contraintes techniques et fonctionnelles, à des aléas de chantier et aux évolutions programmatiques liées au progrès de la recherche scientifique. Si l'évolution de son périmètre et de son budget a pu faire l'objet de critiques récentes de la part de la cour des comptes, il est à noter que cette opération est depuis plusieurs années pilotée dans le strict respect des calendriers et des enveloppes budgétaires arrêtés par les tutelles de l'EPAURIF. En particulier, sur la période considérée dans cette note (2009/2011), les budgets sont restés parfaitement stables et les objectifs calendaires annoncés ont été tenus.

1 – Le désamiantage

Les derniers secteurs de désamiantage traités en 2009/2011 sont les secteurs dénommés 4, 5, 6 et 7 pour une superficie totale d'environ 80 000 m² SHON et un budget de 100 M€.

Au 31 décembre 2010, plus aucun personnel des universités ne travaillait dans les bâtiments objet des opérations de désamiantage et l'ensemble des bâtiments aura été traité pour l'amiante friable à fin 2011.

Les moyens de confinement pour les opérations de désamiantage sont ensuite utilisés en 2012 pour assurer la protection au feu des structures (sablage et peinture intumescente) avant le début des opérations de réhabilitation.

2 – Les relogements, les transferts

En 2009, de nombreuses opérations de relogement sur le site du campus de Jussieu ont été conduites pour accompagner la libération des secteurs de désamiantage (création de bâtiments modulaires, relogement dans les barres de Cassan en zone non amiantée, relogement dans des locaux extérieurs), pour un budget d'environ 20 M€.

2010 a constitué l'année de plus forte activité en termes de transferts depuis la création de l'établissement.

Du mois de mai au mois de décembre 2010, 55 000 mètres carrés de locaux de tous types (locaux tertiaires et locaux de recherche de type sec et humide) ont ainsi été déménagés, soit l'équivalent de deux grandes barres du Gril d'Albert en superstructure par mois.

Ces déménagements se sont articulés autour de trois grandes opérations, liées à l'avancement des chantiers de désamiantage et de réhabilitation menés par l'établissement.

- L'emménagement du Secteur Ouest Nord et Sud du Campus suite à la livraison, au mois de mai 2010 des locaux réhabilités dans ce secteur Budget TTC : 5 450 000 euros

Le secteur Ouest Sud a notamment accueilli, dès le mois de mai, outre des espaces de bibliothèques, les laboratoires de recherche en mathématiques et en informatique de l'UPMC, permettant ainsi de libérer partiellement le site de la rue du Chevaleret, dans le 13^{ème} arrondissement de Paris et, intégralement, le site du Quai Kennedy dans le 16^{ème} arrondissement.

Le Secteur Ouest Nord a accueilli des laboratoires de recherche, théorique et appliquée, en physique, principalement, mais également en chimie et en biologie. L'emménagement des locaux a permis la libération, outre du Secteur 6.2 de désamiantage et d'une petite partie du Secteur 4.4, de certains espaces sur le site d'Ivry et surtout la libération des 19 000 mètres carrés occupés depuis 2002 par l'établissement sur le site de l'ancien hôpital de Boucicaut, site rendu à la Ville de

Paris à la fin de l'année en vue d'une opération d'aménagement.

- La libération du Secteur 4 de désamiantage, suite à la livraison en juillet 2010, des nouveaux locaux de l'Institut de Physique du Globe de Paris dans l'Ilot Cuvier et à la livraison des locaux réhabilités du Secteur Ouest. Budget TTC : 2 700 000 euros
- La libération du Secteur 7 de désamiantage, suite au départ des dernières entités de l'Université Paris Diderot présente sur le Campus et suite aux travaux de relogement effectués dans le bâtiment Cassan F et sur le site d'Ivry pour accueillir les laboratoires de chimie issus du Gril. Budget TTC : 4 090 000 euros

3 – La gestion des locaux extérieurs

Pour permettre la réalisation des travaux sur le site du Campus, l'EPAURIFa été amené à louer des locaux extérieurs. Ainsi au 1^{er} janvier 2010, l'EPCJ louait 80 000 m² de locaux pour loger plus de 5 000 agents des universités Paris VI et VII.

En 2011, l'établissement n'en louait plus que 53 000 m², certains sites ayant été restitués à la faveur de livraison de locaux réhabilités sur le Campus de Jussieu et d'une démarche de rationalisation du parc locatif de l'établissement :

- le site de Voltaire (d'une surface utile brute locative de plus de 4 500 m²), libéré à la mi-2009 suite à la livraison de la Tour Zamanski, a pu être restitué en février 2010, les démarches engagées afin de trouver un repreneur pour les locaux ayant abouti.
- le site du Quai Kennedy (7 500 m² de SUBL) a été libéré à la fin du mois de mai 2010 par les laboratoires d'informatique, qui sont venus occupés leurs nouveaux locaux dans le Secteur Ouest Sud du Campus. Des démarches ont été engagées afin de trouver un repreneur pour les locaux, notamment par la passation d'un accord cadre pluri attributaires de commercialisation des locaux.
- l'occupation du site de Chevaleret (18 000 m² de SUBL) a été rationalisée suite à l'emménagement, durant l'été, des laboratoires de mathématiques de l'UPMC dans le Secteur Ouest Sud du Campus. Cette rationalisation a permis la sous location de deux plateaux de l'immeuble à l'Institut des Amériques suite à des travaux de réaménagement des locaux et l'accueil de l'UFR de Linguistique qui occupait les locaux rue du Château des rentiers.
- le site du Château des rentiers (1 500 m² de SUBL), libéré de ses occupants réinstallés sur le site de Chevaleret, a pu ainsi être rendu à la fin de l'échéance du bail, au mois de novembre 2012.
- le site de Boucicaut (19 000 m² de SUBL) a été rendu à la Ville de Paris à la fin de l'année 2010, suite au déménagement des physiciens présents sur le site vers le Secteur Ouest Nord du Campus.

4 – La réhabilitation du gril

a) Réhabilitation tour centrale (41 M€ TDC)

La tour centrale (11 000 m² de SHON) a été livrée à l'UPMC en juin 2009.

b) Réhabilitation secteurs Ouest-Nord et Ouest-Sud (302 M€ TDC)

Le chantier du secteur ouest (Nord et Sud, soit 75 000 m² de SHON), démarré en 2008, s'est achevé par une livraison à l'UPMC en mai 2010. Des travaux dits de « parachèvement » ont

débuté immédiatement dans les locaux en vue de leur adaptation fine aux besoins des utilisateurs qui avaient évolué depuis l'achèvement des études de conception en 2007. En parallèle s'est déroulée l'installation dans les lieux des utilisateurs (voir point 2 ci-avant). Ces travaux s'achèveront au premier trimestre 2012.

c) Réhabilitation secteur Ouest Centre (105 M€ TDC)

Pendant les années 2009, 2010 et jusqu'à l'été 2011, les études de conception se sont poursuivies. La consultation des entreprises est en cours, les offres sont attendues le 16 décembre. Les travaux démarreront effectivement à l'été 2012 pour s'achever fin 2014.

d) Réhabilitation secteur Est (271 M€ TDC)

Pendant les années 2009, 2010 et jusqu'au printemps 2011, les études de conception se sont poursuivies. Le marché de travaux sera notifié au groupement présenté par VINCI en décembre 2011. Les travaux démarreront effectivement à l'été 2012 pour s'achever fin 2014.

5 – La mise en sécurité des barres de Cassan

a) Mise en sécurité des bâtiments ABC et F (8 M€ TDC)

Pendant les années 2009, 2010 et jusqu'au printemps 2011, les études de conception se sont poursuivies. Le marché de travaux sera notifié à l'entreprise BTNR en décembre 2011. Les travaux se dérouleront de février 2012 au printemps 2014.

b) Amélioration de la desserte pompier des bâtiments ABC et F (2 M€ TDC)

Pendant les années 2009, 2010 et jusqu'au printemps 2011, les études de conception se sont poursuivies. Le marché de travaux sera notifié à l'entreprise COLAS en décembre 2011. Les travaux se dérouleront de février 2012 à l'été 2013.

c) Animalerie provisoire (5 M€ TDC)

La mission de l'EPAURIF consiste à faire établir le programme de l'opération puis à réaliser les travaux nécessaires au transfert des activités menées dans les locaux actuellement situés au « 8^{ème} » étage des bâtiments Cassan ABC et qui posent problème au regard de la réglementation sécurité incendie. Les études de programmation ont démarré en décembre 2011. La livraison des locaux est prévue au printemps 2014.

6 – La réhabilitation de Cassan

La mission de l'EPAURIF consiste uniquement à faire établir le programme technique détaillé de l'opération. Les études de programmation ont débuté en 2010, elles seront définitivement validées en février 2012. A l'issue de la validation de ce document, une décision devra être prise sur le financement de l'opération avant toute poursuite d'études par EPAURIF.

7 – La reconstruction de l'institut de Physique du Globe de Paris (IPGP) (42 M€ TDC)

Le chantier de reconstruction de l'IPGP sur l'îlot Cuvier (16 500 m² de SHON), démarré en 2008, s'est achevé par une livraison à l'IPGP en juin 2010, ce qui a permis d'y emménager les laboratoires de juin à septembre 2010. L'EPAURIF est également en charge, pour le compte de la Ville de Paris, d'installer au rez-de-chaussée du bâtiment l'institut Langevin, pour un montant d'opération de 3.5 M€ TDC, ces travaux démarrés à l'été 2011 s'achèveront en mars 2012.

8 – synthèse financière

Le tableau ci-dessous fait apparaître les paiements effectués par l'établissement public du campus de Jussieu, puis par l'établissement public d'aménagement universitaire de la région Ile de France, pour l'opération de Jussieu de 2008 à 2011.

	2008	2009	2010	2011
locaux extérieurs	41 373 736 €	45 681 285 €	38 522 941 €	22 255 765 €
travaux Jussieu	138 266 030 €	176 513 033 €	87 906 554 €	60 921 932 €
travaux IPGP	6 114 701 €	20 183 456 €	11 454 967 €	1 904 605 €

* prévisions à fin d'exercice

Ces chiffres ne comprennent pas les frais de fonctionnement de l'établissement non plus que les dépenses relatives aux autres opérations qui lui sont confiées.

Source : Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (DGESIP) – 22-12-2011

ANNEXE 2

LISTE DES RECOMMANDATIONS DU RAPPORT 2010

1. Offrir aux personnels d'encadrement des formations de haut niveau adaptées aux exigences nouvelles issues de la loi LRU.
2. Assurer, dans chaque établissement, une formation des élus des différents conseils, tout particulièrement des administrateurs, pour une bonne compréhension des enjeux et du poids des décisions à prendre par le CA.
3. Définir, à titre provisoire, les principes et mécanismes d'actualisation de la masse salariale.
4. Dresser un bilan des principaux constats sur la certification des comptes.
5. Préparer sans plus attendre « l'après-RCE » par une réflexion prenant en compte l'identification, l'analyse et l'anticipation des risques à moyen et long termes.
6. Mettre en pratique la possibilité de délégation pour recentrer sur les questions politiques et stratégiques les ordres du jour du CA et ainsi en respecter la mission.
7. Revoir les modalités d'exercice du droit de suffrage pour les personnels enseignants-chercheurs et enseignants titulaires qui effectuent un nombre d'heures d'enseignement très faible dans un établissement autre que celui dans lequel ils sont affectés.
8. Conforter la place et le rôle du conseil scientifique (CS) et plus encore du conseil des études et de la vie universitaire (CEVU).
9. Organiser au sein de l'établissement communication et concertation internes afin d'accroître les liens entre l'équipe de direction et les membres de la communauté universitaire pour une meilleure perception des enjeux et compréhension des évolutions et par là-même favoriser l'adhésion à un projet collectif.
10. Garantir au sein de l'établissement la pérennité du lien entre formation-recherche, quel que soit le choix de structuration.
11. Veiller en interne à la transparence des procédures et des critères de recrutement des enseignants-chercheurs.
12. Assurer une large publicité à l'étranger des postes d'enseignants-chercheurs offerts au recrutement, du calendrier et des procédures, en mobilisant tous les dispositifs de diffusion et les services internationaux.
13. Mettre en œuvre la mission confiée à l'AERES de validation des procédures d'évaluation des personnels des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.
14. Faire primer au sein de l'établissement les projets de développement liés aux missions scientifiques et pédagogiques, en veillant à la qualité des procédures d'évaluation internes et au respect des résultats des évaluations externes.
15. Reconnaître et valoriser l'engagement et les responsabilités des VPE.
16. Veiller en interne à une bonne articulation des actions du BAIP et des dispositifs déjà bien implantés dans différentes composantes.

17. Assurer non seulement une meilleure lisibilité de l'offre de formation avec une déclinaison des diplômes en compétences professionnelles mais aussi une réelle diffusion de cette traduction rendue accessible au monde économique.
18. Identifier et mutualiser les expériences de bonnes pratiques mises en œuvre dans le cadre des BAIP.
19. Poursuivre et faire connaître le travail conduit en partenariat universités-entreprises pour une réelle reconnaissance du doctorat.
20. Se doter d'indicateurs pertinents et homogènes pour assurer le suivi de l'insertion professionnelle et en faire une analyse reposant sur une méthode fiable.
21. Définir le niveau d'engagement et le mode de régulation de l'Etat dans le cadre de la nouvelle autonomie résultant de la loi LRU.
22. Revoir la nécessité créée par l'article 14 de la loi LRU (article L.713-1 du code de l'éducation) d'inscrire dans le contrat (éventuellement dans un avenant) la création, la suppression ou le regroupement de composantes.
23. Elaborer la carte des formations supérieures définie à l'article L.614-3 du code de l'éducation et mentionnée à l'article 17 de la loi LRU (article L.711-1 du code de l'éducation).
24. Réfléchir à un échéancier permettant de ne pas figer sur cinq ans les résultats des évaluations des formations et des unités de recherche sans pour autant réintroduire le principe de mi-parcours.
25. Affirmer l'unicité du dialogue entre l'Etat et l'établissement donnant sa véritable dimension au lien formation-recherche et, par là-même, respecter la globalité du contrat.
26. Accorder une plus grande reconnaissance au projet collectif de l'établissement et à la forte mobilisation de la communauté universitaire pour son élaboration, en modifiant l'actuelle répartition entre dotation contractuelle et dotation « sur critères ».
27. Donner davantage de lisibilité à la vision et à la stratégie nationales globales pour l'enseignement supérieur et la recherche.
28. Veiller au respect des engagements pris dans les contrats liant Etat et établissements et à la cohérence stratégique des projets liés au Grand emprunt.
29. Engager sans attendre la réflexion sur le devenir et la place du contrat, notamment de son rôle dans l'identification de perspectives d'avenir et la définition de leur accompagnement, pour les sites qui ne seront pas concernés par les Investissements d'Avenir.
30. Assurer au sein des établissements, une réelle communication sur le contrat avec l'Etat.
31. Donner de la lisibilité à la stratégie de l'Etat et à sa vision à long terme de l'organisation universitaire à l'échelle du territoire.
32. Veiller à la cohérence, dans cette vision prospective, des projets d'ensemble structurant le paysage universitaire (formation et recherche), qu'il s'agisse de la loi LRU, des PRES, des RTRA, des CTRS... ou encore des différents dispositifs des Investissements d'avenir liés au Grand emprunt.
33. Englober dans cette cohérence tous les établissements universitaires en acceptant la variété des situations et des caractéristiques des différents sites par une démarche contractuelle renouvelée avec l'Etat.

ANNEXE 3

<p style="text-align: center;">CALENDRIER DES SÉANCES 2011 ET LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES</p>

1- Calendrier des séances :

13 janvier

17 février

10 mars

14 avril

8 juin

9 juin

7 juillet

14 septembre

15 septembre

13 octobre

10 novembre

7 décembre

8 décembre

9 décembre

15 décembre

2- Liste des personnes auditionnées :

2-1- Lors des séances du comité :

M. Martin Andler, professeur des universités, membre du groupe de travail de Terra Nova sur l'enseignement supérieur et la recherche

M. Dominique Barjot (AUTONOMESUP – FNSAESR-CSEN)

Mme Nicole Belloubet, vice-présidente du Conseil régional de Midi-Pyrénées (ARF)

M. Luc Bentz (UNSA-EDUCATION)

M. Alain Beretz, président de l'université de Strasbourg

M. Yvon Berland, président de l'université Aix-Marseille 2 et vice-président de la CPU

M. François Bézagu, DGS de l'université de La Rochelle

Mme Patricia Blancard (CFDT)

M. Julien Blanchet (FAGE)

Mme Claire Bornais (SNESUP-FSU)

M. Sébastien Bourasseau (PDE)

Mme Isabelle Bourhis (SNPDEN)

Mme Maylis Brandou, chargée d'études à l'Institut Montaigne

M. Yannis Burgat (UNEF)

M. Bernard Carrière, conseiller d'établissement au MESR (DGESIP)

M. Jean-Jacques Carriquiriborde (FERC-SUP-CGT)

M. Robert Chabbal, ancien directeur général du CNRS et ancien directeur de la MST au MESR

M. Jean-Marie Chesneaux (CDEFI)

M. Thierry Coulhon, directeur du programme « centres d'excellence » au commissariat général à l'investissement

M. Jean-Richard Cytermann, inspecteur général de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche

Mme Stéphanie Delaunay, présidente du réseau JURISUP

M. Guy Didier, directeur du patrimoine de l'Institut national polytechnique de Lorraine

M. Antoine Diers (MET)

M. Laurent Diez (UNSA-EDUCATION)

M. Bernard Dizambourg, alors conseiller spécial au cabinet de la ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche

M. Azwan Djebara (UNEF)

M. Philippe Dulbecco, président de l'université Clermont-Ferrand 1 – Auvergne

M. Denis Ehram, chef de cabinet à la CPU

Mme Ghislaine Filliatreau, directrice de l'Observatoire des Sciences et Techniques (OST)

Mme Anne Fraïsse, présidente de l'université Montpellier 3 et vice-présidente de la CPU

M. Patrick Fridenson (SGEN-CFDT)

M. Alain Fuchs, président du CNRS

M. Philippe Gadonneix, directeur du patrimoine de l'université Clermont-Ferrand 1-Auvergne

M. Nicolas Gaillard, président de l'association ARTIES

M. Claudio Galderisi (QSF)

M. Michel Gay (AUTONOMESUP-FNSAESR-CSEN)

Mme Claire Giry, alors chef du service de la coordination stratégique et des territoires au MESR (DGESIP-DGRI)

Mme Marie-Hélène Granier-Fauquert, directrice du pôle de contractualisation et de financement au MESR (DGESIP)

Mme Colette Guillope (SGEN-CFDT)

M. Patrick Hetzel, directeur général pour l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle

M. Bernard Julia (QSF)

Mme Anousheh Karvar (CFDT)

M. Jean-Pierre Korolitski, conseiller « initiatives d'excellence » au commissariat général à l'investissement

M. Brice Lannaud, sous-directeur de l'allocation des moyens et des affaires immobilières au MESR (DGESIP)

M. Daniel Laurent, en qualité de conseiller spécial de l'Institut Montaigne

M. Christian Lerminiaux (CDEFI)

M. Yves Lichtenberger, professeur des universités, rapporteur du groupe de travail de Terra Nova sur l'enseignement supérieur et la recherche

M. Jean-François Méla, ancien président de l'université Paris 13 et ancien directeur de la MSU au MESR

M. Jean-Marc Monteil, ancien directeur général de l'enseignement supérieur

Mme Christine Musselin, directrice du Centre de Sociologie des Organisations à Sciences Po

M. Marc Neveu (SNESUP-FSU)

M. François Paquis, DGS de l'université Paris 5 et président de l'association des secrétaires généraux d'établissements publics d'enseignement supérieur

Mme Marie-Odile Paulet (CFDT)

Mme Muriel Pochard, chef du département de la réglementation au MESR (DGESIP)

M. Laurent Probst, conseiller pour les affaires financières et immobilières au cabinet du ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche

M. Bernard Réty (SNPREES-FO)

M. Roland Ricci (SCENRAC-CFTC)

M. Stéphane Rohrbach (FERC-SUP-CGT)

Mme Christine Roland-Levy (UNSA-EDUCATION)

M. Claude Ronceray, directeur de l'agence de mutualisation des universités et des établissements

M. Denis Roynard (SAGES-SIES)

M. Lancelot Six (CJC)

M. Devan Sohier (SNPREES-FO)

M. Stéphane Tassel (SNESUP-FSU)

M. Simon Thierry (CJC)

M. Philippe Tournier (SNPDEN)

M. Bruno Truchet (SNESUP-FSU)

M. Yannick Vallée, en qualité de chargé de mission pour la création de l'université de Lorraine

M. Damien Verhaegue, DGS de l'université Aix-Marseille 2

Mme Magali Vigneron, membre du bureau du réseau JURISUP

M. Louis Vogel, président de l'université Paris 2 et président de la conférence des présidents d'université (CPU)

Mme Lesley Wilson, secrétaire générale de l'EUA

2-2- Lors de missions spécifiques :

- Déplacements dans le cadre du suivi de la dévolution du patrimoine :

- Université Toulouse 1 : M. Bruno Sire, président, M. Christian Lavialle, vice-président du CA, Mme Cécile Chicoye, DGS, M. Olivier Glenat, DGS adjoint, M. Michel Ramongassié, nouveau directeur du patrimoine, Mme Anne-Marie Chiffre, ancienne directrice du patrimoine.

- Université de Poitiers : M. Stéphane Mottet, vice-président chargé des finances et du patrimoine, M. Bernard Contal, DGS, M. Lionel Vinour, directeur de la logistique et du patrimoine immobilier.

- Déplacement en Suisse à l'université de Fribourg et à l'école polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL) :

Les membres du comité remercient pour leur accueil :

- Mme Isabelle Chassot, Conseillère d'État du canton de Fribourg

- M. Guido Vergauwen, Recteur de l'université de Fribourg

- M. Philippe Gillet, vice-président pour les affaires académiques à EPFL

ainsi que leurs équipes, les professeurs et les étudiants qu'ils ont rencontrés.

ANNEXE 4

MEMBRES DU COMITÉ

M. SCHLENKER (Jean-Marc), président du comité, professeur des universités en mathématiques à l'université Toulouse III ;

Mme BEVALOT (Françoise), professeure des universités en sciences pharmaceutiques à l'université de Besançon-Franche-Comté ;

M. BIGORGNE (Laurent), agrégé d'histoire, directeur général de l'Institut Montaigne ;

M. CASASUS (Gilbert), professeur des universités à l'université de Fribourg (Suisse), vice-président du Centre d'études européennes ;

M. DELPLA (Jacques), économiste, membre du conseil d'analyse économique ;

M. KNAUB (Gilbert), professeur des universités en droit public à l'université de Strasbourg ;

Mme LE QUERLER (Nicole), professeure des universités en linguistique française à l'université de Caen, présidente du CA du Centre national des œuvres universitaires et scolaires ;

M. MAYER (Hugues-Arnaud), président de la commission innovation, en charge des relations avec l'enseignement supérieur et du développement des nouveaux business au Mouvement des entreprises de France ;

M. MAZON (François), directeur du développement d'une société informatique ;

M. PERRIN (Guy-René), professeur des universités en informatique à l'université de Strasbourg ;

M. RENOULT (Daniel), doyen honoraire de l'inspection générale des bibliothèques ;

M. WISLER (Philippe), secrétaire général de l'école centrale de Lyon ;

Membres désignés par le Parlement :

Mme GUEGOT (Françoise), députée ;

M. SOISSON (Jean-Pierre), député ;

M. ADNOT (Philippe), sénateur ;

M. DUPONT (Jean-Léonce), sénateur.

-=-=-=-

Rapporteur du comité : Mme PONSOT (Marie-France), chargée de mission à l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche.

GLOSSAIRE

- AAPC** : avis d'appel public à la concurrence
- AERES** : Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
- ANR** : agence nationale de la recherche
- ARF** : association des Régions de France
- ARTIES** : association des responsables techniques de l'immobilier de l'enseignement supérieur
- ASU** : administration scolaire et universitaire
- AUTONOMESUP (FNSAESR-CSEN)** : fédération nationale des syndicats autonomes de l'enseignement supérieur et de la recherche
- BAIP** : bureau d'aide à l'insertion professionnelle
- BIATOSS** : personnels bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers, de service et de santé
- CA** : conseil d'administration
- CDEFI** : conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs
- CEVU** : conseil des études et de la vie universitaire
- CFDT** : confédération française démocratique du travail
- CHSCT** : comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
- CJC** : confédération des jeunes chercheurs
- CNRS** : centre national de la recherche scientifique
- CNU** : conseil national des universités
- CPE** : commission paritaire d'établissement
- CPER** : contrat de projets État-Région
- CPU** : conférence des présidents d'universités
- CR** : chargé de recherche
- CROUS** : centre régional des œuvres universitaires
- CRTS** : centre thématique de recherche et de soins
- CS** : conseil scientifique
- CT** : comité technique
- DFG** : *Deutsche Forschungsgemeinschaft* (agence de recherche allemande)
- DGESIP** : direction générale pour l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle
- DGRI** : direction générale pour la recherche et l'innovation
- DGS** : directeur général des services
- DR** : directeur de recherche
- ECPS** : établissement public de coopération scientifique
- EPAURIF** : établissement public d'aménagement des universités de la région Ile-de-France
- EPCJ** : établissement public du campus de Jussieu

EPFL : école polytechnique fédérale de Lausanne
ERC : *European Research Council*
EUA : *European University Association*
FAGE : fédération des associations générales étudiantes
FCS : fondation de coopération scientifique
FERC-SUP-CGT : fédération de l'éducation, de la recherche et de la culture –SUP-CGT
Loi HPST : loi portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires
IEED : institut d'excellence énergies décarbonisées
IGB : inspection générale des bibliothèques
IHU : institut hospitalo-universitaire
IPGP : institut de physique du globe de Paris
IRT : institut de recherche technologique
ITRF : ingénieur et personnel technique de recherche et de formation
IUF : institut universitaire de France
IUT : institut universitaire de technologie
JURISUP : réseau des affaires juridiques de l'enseignement supérieur
L : licence
Loi LRU : loi n°2007-1199 du 10 août 2007 relative aux « libertés et responsabilités des universités »
M : master
MAPPP : mission d'appui à la réalisation des contrats de partenariat public-privé
MCF : maître de conférences
MESR : ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
MET : mouvement des étudiants
MST : mission scientifique et technique
MSU : mission scientifique universitaire
NSF : *National Science Foundation*
OST : observatoire des sciences et techniques
PDE : promotion et défense des étudiants
PES : prime d'excellence scientifique
PPP : partenariat public-privé
PR : professeur des universités
PRES : pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PRP : poste à responsabilité particulière
QSF : qualité de la science française

RCE : responsabilités et compétences élargies
RTRA : réseau thématique de recherche avancée
RTRS : réseaux thématiques de recherche et de soins
SACD : service à comptabilité distincte
SAGES-SIES : syndicat des agrégés de l'enseignement supérieur
SCENRAC-CFTC : syndicat CFTC de l'éducation nationale, de la recherche et des affaires culturelles
SGEN-CFDT : syndicats généraux de l'éducation nationale - CFDT
SHON : surface hors œuvre nette
SNESUP-FSU : syndicat national de l'enseignement supérieur
SNPDEN : syndicat national des personnels de direction de l'éducation nationale
SNPREES-FO : syndicat national des personnels de recherche et des établissements d'enseignement supérieur-FO
SUBL : surface utile brute locative
SYMPA : système de répartition des moyens à la performance et à l'activité
UNEF : union nationale des étudiants de France
UNSA-EDUCATION : union nationale des syndicats autonomes -Education
UFR : unité de formation et de recherche
UPMC : université Pierre et Marie Curie
TDC : toutes dépenses confondues
VPE : vice-président étudiant
WOS : *Web of sciences*