

## Pour un acte 2 de l'autonomie des universités

Les attentes de la société à l'égard des universités sont de plus en plus multiples et diversifiées. Si notre avenir commun repose sur notre capacité à édifier une société de l'innovation, les universités y joueront un rôle central à la fois comme centres de ressources de qualifications tout au long de la vie et comme lieux de production de nouveaux savoirs et de solutions innovantes.

Devant de tels enjeux, l'uniformité des réponses n'est plus la solution. Les caractéristiques des établissements, les environnements, les interpellations... sont diversifiés. Il faut donc permettre aux universités de définir avec plus de liberté leurs stratégies spécifiques et les laisser valoriser leurs atouts propres en recherche comme en formation. C'est par la pluralité des réponses qu'on répondra le mieux à la diversité des besoins sur tout le territoire.

C'est pourquoi Terra Nova propose qu'avec le nouveau quinquennat, un nouveau chapitre de l'autonomie universitaire soit écrit et que l'on définisse collectivement un acte 2 de l'autonomie des universités. Il s'agit là d'une urgence, comme le démontrera la prochaine publication des résultats de l'étude comparative sur l'autonomie de l'association européenne des universités (EUA) qui confirmera la place peu enviable de la France dans le concert européen et international.

Dans ce contexte, Terra Nova avance **20** propositions qui sont soumises à la discussion collective dans le cadre d'un forum pendant deux mois (février et mars 2017). A l'issue de ce forum, Terra Nova finalisera le Nouveau Pacte pour l'autonomie universitaire à destination du futur gouvernement.

### **Deux propositions générales**

Proposition 1 : mettre en place en cinq ans un système universitaire constitué d'établissements pleinement autonomes, définissant librement leur stratégie et leur organisation et totalement maîtres du déploiement de leur offre de formation et de de recherche comme de leurs partenariats stratégiques. Ce système sera régulé par une évaluation des résultats conduite selon les meilleures pratiques internationales et adaptée aux spécificités des établissements. La réglementation sera réduite et modifiée pour favoriser le développement des initiatives et donner sa pleine efficacité à l'évaluation. Au-delà d'une dotation de base pour charges de service public dont la visibilité sera assurée sur cinq ans, les moyens supplémentaires, liés à l'augmentation du soutien de l'Etat pendant le quinquennat, prendront en compte les stratégies d'innovation des établissements et les résultats de l'évaluation des résultats. Ils seront accordés aux universités dans le cadre de nouveaux contrats avec l'Etat ou de nouveaux programmes incitatifs.

Proposition 2 : à cette fin, ouvrir une phase d'expérimentation de deux années permettant de libérer les initiatives et les propositions des acteurs et conduire au niveau de l'Etat une politique d'accompagnement du changement permettant de définir les nouveaux outils et les nouvelles démarches qui consolideront le dispositif après la phase d'expérimentation. La consolidation visera à ne pas figer à nouveau les choses, mais à construire un cadre global autorisant les évolutions futures.

### **Propositions relatives à l'organisation du système**

Proposition 3 : De nouveaux outils juridiques seront mis à la disposition des établissements favorisant des modes d'organisation nouveaux qu'il s'agisse d'organiser les universités existantes ou des regroupements d'établissements sous forme d'universités nouvelles. Ce besoin a été clairement mis en évidence par le rapport de l'IGAENR publié à l'automne 2016. L'objectif sera de définir librement leurs statuts qui, après dialogue avec l'Etat, donnent lieu à reconnaissance sous forme de création d'une nouvelle université. Dans ce cadre, les universités pourront, en fonction de leurs caractéristiques et de leur environnement spécifiques, proposer leurs propres règles de gouvernance et d'organisation de leurs composantes. Les nouveaux outils juridiques constitueront une alternative au dispositif existant qui ne sera pas supprimé, permettant aux universités qui le souhaiteront de ne pas modifier leur organisation actuelle.

Proposition 4 : Les COMUE auront à choisir, dans un délai de deux ans, entre soit la transformation en une université grâce aux nouveaux outils juridiques mis à disposition, soit l'organisation d'une coordination de site sous forme conventionnelle. Cela permettra d'ouvrir la contrainte excessive introduite par la loi de 2013 portant « obligation de regroupement » pour s'appuyer davantage sur l'adhésion des acteurs à se regrouper pour une plus forte ambition.

Proposition 5 : Les nouveaux outils d'organisation ont tout particulièrement pour objectifs de favoriser la constitution de « partenariats intégratifs » innovants entre universités, écoles et organismes de recherche. La phase d'expérimentation doit notamment permettre de développer des initiatives et d'inventer de nouvelles manières de faire pour concilier le caractère national de certaines institutions (organismes, écoles) et leur implication dans le cadre de la constitution de nouvelles universités performantes dans les territoires.

### **Propositions relatives à la formation**

Proposition 6 : Dans le cadre de l'architecture LMD (licence-master-doctorat), les universités doivent déployer librement leur offre de formation et, à cette fin, les contraintes réglementaires doivent être allégées pour donner toute sa place à l'évaluation des résultats. Cette évaluation sera définie en fonction des objectifs respectifs et spécifiques de chacun des cycles licence, master et doctorat.

Proposition 7 : Les universités pourront organiser leurs formations de licence en contenus, modalités et objectifs pour répondre plus efficacement à la diversité des publics de formation initiale et de formation continue qu'elles accueillent et à la diversité des objectifs de formation poursuivis. Les formations seront dans cet objectif plus diversifiées et plus ou moins professionnalisées en s'appuyant de façon plus flexible sur les capacités de formation professionnelle existant dans l'université (notamment IUT). De même des licences à très fortes exigences académiques pourront être organisées pour offrir une voie alternative aux classes préparatoires en valorisant l'attractivité que représente le lien à la recherche. Les règles relatives aux intitulés seront assouplies. En contrepartie, les universités seront tenues de publier clairement les prérequis des divers parcours de licence qu'elles proposent.

Proposition 8 : L'offre de masters et de doctorats doit comme partout dans le monde permettre de valoriser les forces spécifiques de formation et de recherche des établissements et leur excellence académique distinctive. Dans ce contexte, elles définiront sans contrainte leurs spécialités. La liste limitative des intitulés sera supprimée et la pertinence des choix opérés sera évaluée a posteriori par l'agence d'évaluation. Seules pourra être introduite une obligation de nombre minimum d'inscrits pour ouvrir un parcours de formation afin d'éviter un foisonnement excessif et non justifié de l'offre. Les universités pourront organiser leur offre de masters et de doctorats, si elles le souhaitent, selon des modèles de type « *graduate schools* », ce qui est désormais favorisé par la réforme du master intervenue fin 2016.

Proposition 9 : Deux conditions seront imposées pour pouvoir disposer de ces nouvelles libertés en matière de formation. D'une part l'évaluation des formations selon des démarches associant les étudiants sera préalablement généralisée et vérifiée. D'autre part toutes les propositions relatives à la politique des formations devront être arrêtées par les conseils d'administration sur la base d'une proposition du conseil académique (*statuant à la majorité des deux tiers ?*).

Proposition 10 : A terme de cinq ans, l'objectif sera fixé de permettre aux universités de définir en toute autonomie les modalités de recrutement de leurs étudiants, y compris à l'entrée en licence. Cela sera possible, en premier lieu, dès lors qu'une politique nationale, associant l'ensemble des acteurs de l'enseignement supérieur, permettra de garantir une offre nationale suffisante quantitativement et suffisamment diversifiée pour répondre de façon adaptée aux besoins de poursuite d'études des bacheliers et, en second lieu, lorsque que l'offre de parcours en licence universitaire aura été suffisamment diversifiée.

### **Propositions relatives aux ressources humaines**

Proposition 11 : Un nouveau système de type « *tenure track* » pourra être mis en œuvre dans les universités en utilisant des possibilités élargies de recourir aux positions de contractuels pour l'enseignement et la recherche. Les modalités de recrutement seront définies par les établissements eux-mêmes et leur pertinence sera évaluée par l'agence d'évaluation. Le financement de ces contrats particuliers pourra être assuré aussi bien par des ressources publiques que par les ressources propres des établissements.

Proposition 12 : Les universités pourront mettre en place des primes ou indemnités spéciales destinées à reconnaître l'implication dans l'enseignement des personnels relevant des statuts de chercheurs.

Proposition 13 : Sur la base d'une évaluation démontrant la capacité d'une université à conduire des politiques de l'emploi scientifique de grande qualité, seront étudiés les voies et moyens d'autoriser l'établissement à recruter directement leurs enseignants-chercheurs sans intervention d'une instance nationale de qualification et de vérification. L'élaboration des critères permettant de démontrer cette capacité feront l'objet d'un débat national associant la communauté scientifique dans son ensemble.

Proposition 14 : La gestion des personnels sera assouplie et définie davantage au niveau des établissements. Par exemple, pour les enseignants-chercheurs, une plus grande liberté sera donnée

aux communautés académiques pour définir au cours de la carrière l'équilibre recherche/formation ou pour définir des services d'enseignement qui prennent en compte les nouvelles démarches pédagogiques (numérique, pédagogie de projets etc.).

### **Propositions relatives à l'évaluation**

Proposition 15 : Les universités seront encouragées à développer de leur propre initiative des démarches d'auto-évaluation faisant appel à des « pairs externes ». Elles seront autorisées dans ce cadre à faire appel à des agences d'évaluation étrangères ou à des dispositifs ad hoc.

Proposition 16 : L'agence française d'évaluation (HCERES aujourd'hui) verra son indépendance renforcée. Les évaluations seront fondées sur des données quantitatives et qualitatives liées aux objectifs spécifiques définis collectivement par les universités. Il s'agira d'apprécier la pertinence de la stratégie définie par les universités, la cohérence des politiques mises en œuvre pour la déployer et la qualité des résultats obtenus au regard des objectifs que se sont fixés les établissements et des engagements qu'ils ont pris, notamment dans le dialogue contractuel avec l'Etat.

Proposition 17 : Une régulation renforcée par l'évaluation suppose un double mouvement : accentuer le caractère « incisif » des évaluations (dire clairement quand cela « va » et quand cela « ne va pas ») et corrélativement l'importance de la phase contradictoire pour que les établissements puissent apporter leurs réponses aux éventuelles faiblesses constatées. Il faut dans ces conditions accepter que l'attribution des moyens par les financeurs, et au premier chef l'Etat, prennent pour une part en compte les résultats de l'évaluation périodique.

### **Propositions relatives au financement**

Proposition 16 : De façon continue pendant le quinquennat, l'Etat doit poursuivre son soutien à l'enseignement supérieur et à la recherche sous forme de dotations financières dont les établissements décideront de l'utilisation (emplois, investissements, fonctionnement pour la formation ou la recherche). 1 Md€ supplémentaire par an sur cinq ans apparaît comme un besoin incontestable (*enseignement supérieur ? ou enseignement supérieur et recherche avec les organismes ?*).

Proposition 17 : Une nouvelle politique d'attribution des moyens sera mise en œuvre. La dotation de base (DGF) pour charges de service public sera définie pour cinq ans et les établissements seront fondés à définir leur stratégie et leurs programmes d'activités en prenant en compte cette nouvelle visibilité sur la dotation. L'Etat pourra ajuster lors de l'exercice suivant le niveau de cette dotation en fonction de l'activité déployée et des résultats obtenus, appréciés par l'agence d'évaluation. Les moyens supplémentaires dégagés par la collectivité nationale au cours de la mandature seront utilisés pour conduire des politiques d'innovation, soit sous la forme de contrats quinquennaux qui retrouveront une capacité de financement renouvelée, soit sous la forme de programmes incitatifs compétitifs. L'objectif de cette politique incitative de cette politique d'innovation sera de développer l'excellence sous toutes ses formes en formation comme en recherche et à tous les niveaux. Ce

soutien aux excellences quelles qu'elles soient sera un fil conducteur de la politique conduite par les pouvoirs publics.

Proposition 18 : De nouveaux outils seront mis à disposition des établissements pour favoriser le recours à de nouveaux financements : fondations, capacités élargies de recours à l'emprunt, règles assouplies concernant la création de filiales et la conjonctions fonds publics/fonds privés...

### **Propositions relatives aux relations Etat/universités**

Proposition 19 : Définir le rôle du ministère comme devant définir les objectifs clairs de l'enseignement supérieur, élaborer un cadre juridique favorisant l'initiative et l'expérimentation, construire une politique de soutien valorisant les réalisations et les innovations et promouvoir une régulation reposant sur l'évaluation.

Proposition 20 : Cela implique de toutes nouvelles démarches de la part de l'administration centrale davantage tournées vers la levée des contraintes pour favoriser l'expérimentation et l'accompagnement des initiatives que vers la régulation administrative par des normes prédéfinies. Un ministère profondément transformé doit d'abord faire confiance a priori en la responsabilité des établissements et construire ses relations avec les établissements par un dialogue a posteriori sur les expérimentations conduites et les résultats obtenus. Une telle démarche est seule susceptible de redonner confiance aux universitaires et de revaloriser leur métier.