



Liberté • Égalité • Fraternité  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE  
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR  
ET DE LA RECHERCHE

Paris, le 10 janvier 2008

Direction Générale  
de l'Enseignement  
Supérieur

La Ministre de l'enseignement supérieur et de  
la recherche

Service du pilotage  
et des contrats

à

Sous-direction des  
contrats  
d'établissements,  
de pôles et de sites

Mesdames et Messieurs les présidents et  
directeurs des établissements relevant de la  
vague C

SDCEPS/IR/n°0800292

s/c de Mesdames et Messieurs les recteurs  
d'académie, chancelier des universités

**Objet :** Campagne contractuelle de la vague C (2009-2012)

**Ref :** Circulaire DGES du 28 juin 2007

La loi n°2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU) est porteuse de profondes évolutions pour les universités : leur mode de gouvernance est réformé, leurs compétences vont s'accroître tant en matière budgétaire que de gestion de leurs ressources humaines mais aussi, sur la base du volontariat, dans le domaine patrimonial.

La loi LRU redéfinit également la relation entre la tutelle et les établissements d'enseignement supérieur et confirme la place centrale du contrat dans le dispositif de pilotage national en le rendant obligatoire.

La loi redonne ainsi un fondement et une vraie ambition à la politique contractuelle ; elle en fait le principe unique d'organisation des rapports entre l'Etat et les établissements d'enseignement supérieur et lui confie, par la même, la responsabilité d'inventer un nouveau mode de relations entre les principaux partenaires contractuels : Etat, établissements, organismes de recherche. La mise en place d'une instance d'évaluation externe indépendante, l'AERES, donne sens et légitimité à cette refondation du contrat.

La campagne contractuelle qui s'ouvre revêt ainsi une importance particulière, puisque les établissements de la vague C vont être les premiers à élaborer leur projet de développement dans ce contexte législatif profondément renouvelé.

L'exercice contractuel n'est, certes, pas inédit pour vous mais, jusqu'ici, il avait ses limites. Comment en effet, pour une université, être pleinement responsable de son action, dès lors qu'elle n'a pas de visibilité sur ses moyens, qu'elle n'a pas la maîtrise du recrutement et de la gestion de ses personnels, qu'elle est enfermée dans des règles de gestion qui l'empêchent de déployer son initiative ? Comment, pour l'Etat, « oser la confiance », dès lors qu'il ne dispose pas d'un système d'évaluation performant ?

Les conditions sont aujourd'hui réunies et la volonté politique est là pour lever ces obstacles et faire du contrat l'instrument de la qualité et de la performance que la communauté universitaire appelait de ses vœux.

- La loi LRU fait du contrat un « *contrat global* », incluant l'ensemble des moyens alloués aux universités dans le cadre des compétences nouvelles qui leur seront transférées : par le contrat, l'Etat s'engagera pluri annuellement sur un budget couvrant, pour la première fois, non seulement la totalité de la dotation dévolue aux établissements mais aussi les montants affectés à la masse salariale.

Les établissements en contrepartie seront responsables de leurs engagements et jugés sur leur performance. La loi donne ainsi à chaque établissement l'opportunité d'exercer ses responsabilités et d'assumer ses choix. L'enjeu est politique et stratégique : c'est à travers son projet que chaque établissement articulera de manière cohérente ses objectifs et les moyens qu'il entend mobiliser pour les atteindre. Le contrat consacrera pour sa part l'engagement de l'Etat partenaire aux côtés des établissements.

- Le renforcement des libertés et responsabilités des établissements a pour corollaire le *renforcement de l'évaluation* interne et externe, qui constitue une des garanties fondamentales de l'excellence au niveau national, comme international.

Le renforcement de l'évaluation externe s'appuie sur l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES), autorité administrative indépendante à qui est désormais confiée la mission d'apprécier, en amont des négociations contractuelles, la qualité des équipes scientifiques et de l'offre de formation mais aussi les résultats de la politique menée par les établissements et leurs performances au regard des objectifs qu'ils se sont fixés. C'est sur la base des résultats de l'évaluation de chaque établissement effectuée par l'AERES et rendue publique que seront désormais négociés les contrats à venir. Les établissements de la vague C seront ainsi les premiers à bénéficier d'une évaluation coordonnée des trois sections de l'AERES.

Dans cette démarche contractuelle renouvelée, le passage de l'évaluation a priori à un mode d'évaluation a posteriori devient essentiel. Le principe en était déjà acquis en matière de recherche et se trouve renforcé : il irrigue désormais l'ensemble de la procédure contractuelle.

Parallèlement à la mise en place de cette évaluation externe indépendante, chaque établissement doit s'engager dans une démarche d'autoévaluation, désormais mesurée dans les contrats. C'est en se dotant d'outils de pilotage interne et s'inscrivant dans une démarche d'« assurance – qualité » que chaque établissement pourra faire face à ses nouvelles responsabilités.



Dans ce nouveau contexte, l'élaboration de son bilan et de son projet constitue, pour l'établissement, un temps fort, qui rassemble l'ensemble de la communauté universitaire : équipe de direction, responsables de composantes, enseignants et chercheurs, personnels administratifs et techniques, étudiants...

### **1. Le bilan : l'établissement réalise son diagnostic interne et mesure sa performance**

La loi du 10 août 2007 donne aux établissements de nouvelles responsabilités dans le cadre d'une autonomie élargie ; en contrepartie, elle leur demande de rendre compte de leur gestion et de leur performance de manière beaucoup plus élaborée.

Le bilan présenté par l'établissement s'inscrit dans cette logique ; il est à la fois politique et financier et devient une étape essentielle du processus contractuel, qui servira de base à l'évaluation de la section « Etablissements » de l'AERES.

Il porte en conséquence sur l'ensemble de l'activité de l'établissement (politique scientifique, politique pédagogique et autres secteurs d'activité) et sur les résultats atteints au regard des objectifs fixés dans le précédent contrat. Il s'agit d'un exercice majeur pour établir un diagnostic partagé.

Pour nourrir ce bilan, l'établissement s'appuie sur les données chiffrées dont il dispose pour son pilotage interne et sur l'analyse des indicateurs qui ont été annexés à son contrat. Ces indicateurs communs permettront de mesurer la performance de l'établissement ainsi que son évolution, au regard des engagements du précédent contrat, de mettre en relation ses résultats et les moyens mobilisés, de valoriser les mesures qu'il a prises pour mettre en cohérence sa politique et l'utilisation de ses ressources humaines et financières.

### **2. Le projet de développement : le texte fondateur de l'établissement**

Le projet est l'occasion, pour l'établissement, d'inscrire ses choix et ses priorités, au-delà de la stricte durée quadriennale, dans une vision politique à moyen et long terme. C'est un texte fondateur, qui engage tout l'établissement et doit faire apparaître, de manière claire et concise, la stratégie globale retenue par l'établissement en fonction, d'une part de son bilan et de son environnement, d'autre part de ses spécificités et de ses priorités.

Il permet de dégager les grands axes de développement, d'explicitier la stratégie scientifique et pédagogique, l'articulation entre les forces de recherche et la politique de formation ; il est l'occasion, pour chaque établissement, de définir ses priorités et

d'élaborer en corollaire des outils de pilotage et des instruments de mesure des objectifs et de suivi de leur réalisation. En relation avec la stratégie scientifique et pédagogique le projet doit bien évidemment développer une stratégie immobilière d'ensemble.

Le projet mettra donc en évidence les résultats attendus et les mesures envisagées pour optimiser l'utilisation des moyens. L'engagement des établissements portera sur des objectifs en nombre limité, clairement identifiés et correspondant aux priorités affichées dans le projet. Les objectifs doivent refléter la contribution de chaque établissement à la mise en œuvre des orientations nationales en matière d'enseignement supérieur et de recherche : excellence scientifique, réussite des étudiants, insertion professionnelle, attractivité, conditions de vie des étudiants...

### **3. La négociation contractuelle : un moment clé dans les relations Etat-établissements**

Elle s'engagera désormais sur la base des évaluations des trois sections de l'AERES et permettra d'apprécier la « soutenabilité » du projet de l'établissement à la lumière de l'évaluation externe, sa cohérence globale, la pertinence de sa stratégie scientifique, les orientations structurantes de l'offre de formation, le soutien apporté à la vie étudiante mais aussi les modes de pilotage mis en œuvre et l'adéquation entre les orientations stratégiques retenues et la mobilisation des moyens.

► La négociation contractuelle portera en premier lieu sur la pertinence des *stratégies et priorités scientifiques* définies par l'établissement. Ces stratégies doivent :

- être en cohérence avec la stratégie nationale de recherche ;
- répondre à la nécessité pour le dispositif national de recherche de renforcer ses points forts pour permettre, soit l'émergence de grands sites pluridisciplinaires visibles dans la compétition internationale, soit la spécialisation d'autres sites sur des secteurs scientifiques d'excellence ;
- considérer la recherche dans toutes ses dimensions, y compris l'émergence de nouvelles thématiques, la valorisation des résultats et l'articulation avec la formation doctorale pour la constitution du vivier des jeunes chercheurs ;
- s'appuyer sur une réelle gouvernance scientifique qui garantisse la capacité de l'établissement à atteindre les objectifs et cibles fixés dans le contrat, dans un contexte de globalisation des crédits scientifiques.

► Elle permettra d'apprécier l'investissement de chaque établissement sur les *grands chantiers pédagogiques* qui sont au cœur du renouveau de l'enseignement supérieur :

- la rénovation en profondeur du niveau Licence, autour d'un cursus rendu plus attractif, favorisant la réussite des étudiants et sanctionné par un diplôme réellement qualifiant ; le plan pluriannuel pour la « Réussite en licence » fait de cette rénovation du cursus licence une priorité gouvernementale qui sera soutenue dans les contrats par un effort cumulé de 730 millions d'euros sur la période 2008-2012 ;

- le renforcement de la lisibilité et de l'attractivité internationale d'une offre master adossée aux forces scientifiques et en phase avec les partenaires économiques, avec des cursus d'excellence répondant au double objectif de préparer les étudiants à la recherche et de leur offrir un parcours menant à une insertion professionnelle de haut niveau ;
- une offre au niveau doctoral fortement structurée autour de pôles d'excellence en recherche.

► L'amélioration de la formation des étudiants ne peut être dissociée de la mise en œuvre d'une politique de *vie étudiante* ambitieuse, qui constitue un autre chantier prioritaire du Gouvernement ; cette amélioration constituera naturellement un des thèmes centraux de la discussion contractuelle.

► Ce sera également le moment de préparer et d'accompagner le passage aux *nouvelles compétences*, en particulier en termes de gestion financière et de ressources humaines. Dans l'exercice de la nouvelle autonomie, la maîtrise de la gestion des ressources humaines est en effet un levier majeur. Il s'agit d'attirer dans nos établissements les meilleurs enseignants et chercheurs et de leur offrir, ainsi qu'aux personnels administratifs et techniques, des conditions de travail et de rémunération valorisant leurs compétences et leur engagement au service de l'excellence pédagogique et scientifique. L'enjeu, pour chaque établissement, sera notamment de se doter d'une politique dynamique de l'encadrement, de renforcer et professionnaliser les modes de gestion administrative, financière et des ressources humaines. Le contrat, sur ce point, pourra être enrichi d'un véritable volet managérial qui jusqu'ici faisait défaut, faute pour les universités de pouvoir maîtriser leurs recrutements et leur politique d'intéressement.

Le passage aux nouvelles compétences se fera en fonction du calendrier retenu par chaque établissement, soit dès la signature du nouveau contrat pour ceux des établissements de la vague C qui auront choisi d'acquérir les nouvelles compétences le 1<sup>er</sup> janvier 2009, soit par avenant au contrat pour ceux qui souhaitent un passage ultérieur, mais, dans tous les cas, les conditions du transfert seront préparées et discutées dans le cadre de la négociation contractuelle.

► Parallèlement seront examinés, dans une *logique de site*, les complémentarités et les partenariats entre les différents établissements (universités, écoles publiques ou privés mais aussi grands organismes de recherche, CHU..). La période contractuelle qui s'ouvre sera en particulier l'occasion de faire un bilan des dynamiques initiées lors de la création des pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) et d'engager des initiatives de ce type à partir d'un projet scientifique partagé.

#### 4. Le contrat

Le contrat marque l'aboutissement du dialogue et de la négociation. Sa signature concrétise l'accord entre l'État et chaque établissement sur les objectifs et les résultats

à atteindre sur quatre ans, en cohérence avec les objectifs nationaux ; il est, pour ce faire, accompagné d'indicateurs et de valeurs cibles, négociés avec l'établissement et qui serviront de base à l'évaluation à l'issue de la période contractuelle. Il précise enfin les engagements financiers de l'Etat pour la période quadriennale et permet d'articuler les procédures d'habilitation des diplômés et d'accréditation des équipes de recherche avec la stratégie de développement de l'établissement.

### **5. Le calendrier de la vague C**

Comme je vous l'ai indiqué dans la circulaire du 28 juin 2007, le calendrier de la vague C a été profondément remanié pour permettre à l'AERES de réaliser l'ensemble de ses évaluations en amont des négociations contractuelles.

Chaque établissement devra transmettre, entre le **1<sup>er</sup> mars et le 15 mars 2008**, au ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (direction générale de l'enseignement supérieur, sous-direction des contrats d'établissements, de pôles et de sites) :

- le bilan du contrat précédent ;
- le projet stratégique global à moyen et long terme ;
- les dossiers de demandes d'habilitation des formations aux niveaux L et M et d'accréditation des écoles doctorales.
- les programmes pluri-formations et les demandes de soutien à une structure fédérative, qui seront appréciés au regard de la stratégie recherche de l'établissement.

Pour mémoire, les dossiers de demande de reconnaissance des unités de recherche et des fédérations de recherche ont été transmis, quant à eux, à compter du 15 octobre 2007.

Ce nouveau calendrier permet à chaque établissement de présenter pour la première fois sa politique de formation de manière cohérente et articulée à sa stratégie de recherche. Il doit, à terme, renforcer la qualité du dialogue entre l'établissement et le ministère qui pourra désormais s'appuyer, pour la négociation contractuelle, sur les résultats de l'évaluation des trois sections de l'AERES (section des établissements, section des unités et section des formations).

Il s'inscrit enfin dans la volonté de la Ministre de respecter l'échéance d'une signature des contrats de la vague C prévue dès le début de l'année 2009.

Pour accompagner la préparation en interne de votre bilan et de votre projet d'établissement, vous trouverez en annexe un *document d'orientation* (mode d'emploi) qui précise les grandes orientations ministérielles. Ce document est conçu pour aider chaque établissement à construire son projet stratégique et à se préparer à la prise en charge des nouvelles responsabilités définies par la loi du 10 août 2007.

Vous pouvez consulter et télécharger l'intégralité des pièces figurant dans ce document en vous rendant sur le site du ministère dédié à la politique contractuelle à l'adresse suivante :

<http://edges.sup.adc.education.fr/presentation.html>

Les services de la DGES (sous-direction des contrats d'établissements, de pôles et de sites) sont à votre disposition pour vous aider dans la préparation de cette campagne contractuelle qui va marquer une nouvelle étape dans la procédure contractuelle.

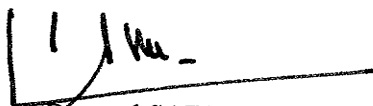
◆◆◆

◆

La loi LRU fait le choix clair de donner une autonomie et une responsabilité accrue aux établissements d'enseignement supérieur. Cette loi s'est accompagnée, sur le plan budgétaire, d'un engagement de l'Etat, qui traduit la priorité politique accordée par le Président de la République à la construction de la nouvelle université : il s'agit de reconstruire, sur le socle de l'autonomie et dans le cadre d'une mission de service public réaffirmée, une université qui accompagne et forme mieux les étudiants qui lui sont confiés, une université de l'excellence scientifique qui soit armée pour la compétition internationale de la connaissance et y tienne la place qui lui revient. L'Etat accompagnera cette autonomie ; il s'y est engagé en réservant à cette ambition une augmentation cumulée de 15 milliards d'euros sur les 5 ans de la législature.

Il vous appartient d'utiliser ces nouvelles marges de responsabilité et de liberté pour engager vos étudiants dans une démarche de réussite, pour conforter vos domaines d'excellence scientifique, pour développer vos partenariats, pour maîtriser les moyens dont vous disposez au service des objectifs que vous vous serez fixés. Le processus contractuel doit aider à fédérer les énergies au sein de votre établissement, à formaliser vos ambitions ; il accompagnera votre prise d'autonomie et vos initiatives, avec une exigence de qualité partagée par chacun des acteurs, tant du côté des établissements que de l'Etat.

Le directeur général de l'enseignement supérieur



Bernard SAINT-GIRONS