



MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGESIP)



MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR,
DE LA RECHERCHE
ET DE L'INNOVATION

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Évolution des stratégies de contractualisation entre le ministère et les établissements

Université Paris 1 Panthéon Sorbonne

Évolutions des stratégies de contractualisation

- L'émergence du contrat : cadre de pilotage par l'Etat de ses opérateurs
- 1^{er} mouvement : l'articulation entre contractualisation et allocation de moyens
- 2^e mouvement : l'essor du site
- Aujourd'hui : état de l'art : à quoi ressemble un contrat pluriannuel
: l'essor du COMP
- Questions actuelles et pour l'avenir

L'émergence du contrat : cadre de pilotage par l'Etat de ses opérateurs

Evolution du contrat :

- Loi 26 janvier 1984 dite loi Savary instaure les **contrats** d'établissements entre l'Etat et les établissements d'enseignement supérieur
- Loi LRU (2007) : forme plus légère de tutelle en prenant en compte l'autonomie des établissements et rend **obligatoire** les contrats pluriannuels dans le dispositif de pilotage du système d'enseignement supérieur (article 17)
- La loi du 22 juillet 2013 a élargi au niveau du **site académique** la discussion contractuelle : le contrat comporte un volet commun partagé entre les établissements membres du regroupement et des volets spécifiques produits par chacun des établissements membres articulés au volet commun.
- Repères sur la **volumétrie** des opérateurs en France : 438 dans le jaune budgétaire opérateurs de 2023, dont 33% d'EPSCP => 130 Contrats

Les évolutions du contrat / 1^{ER} mouvement

- La recherche d'une articulation entre contractualisation et allocation de moyens :

=> Lien établi entre la subvention pour charge de service public (système d'allocation des moyens) et le contrat en suivant les indicateurs (liés au PAP de la loi de finance) et les jalons

=> Le bonus contractuel (années 2000)

=> Les emplois contractuels (années 2010)

⇒ Un contrat sans moyens (progressivement)

⇒ L'instauration du dialogue stratégique de gestion (2019-2022)

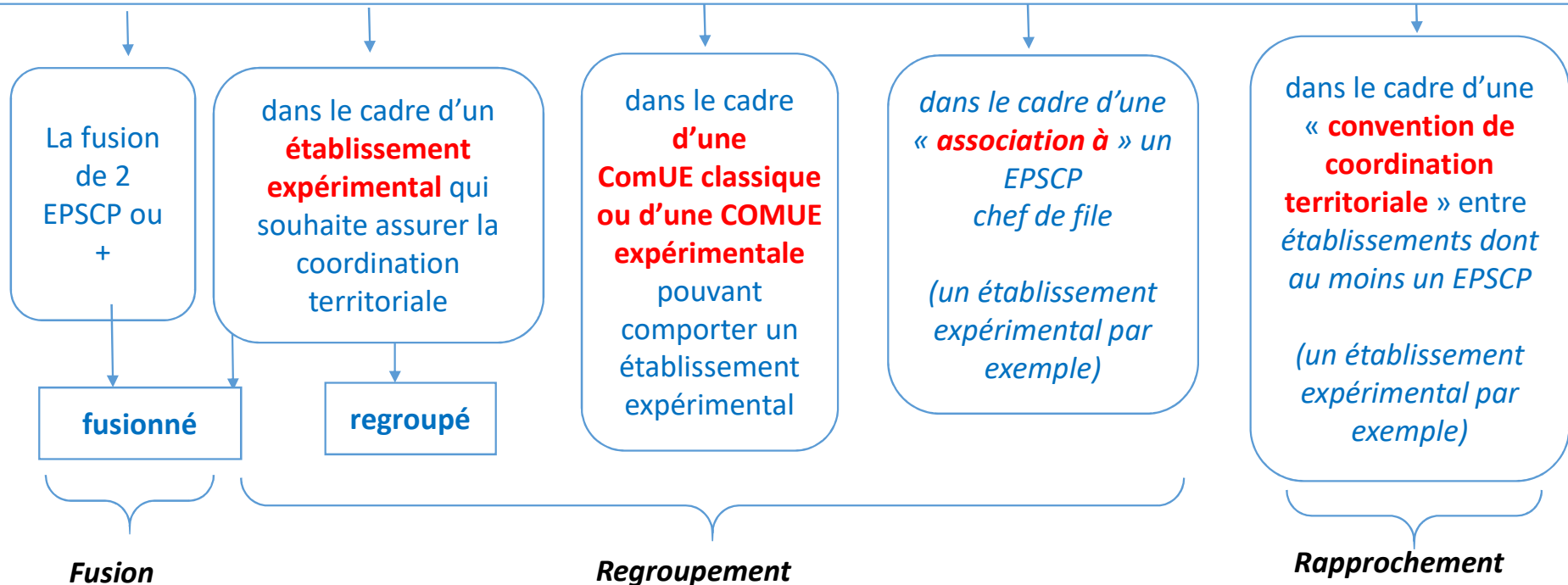
Les évolutions du contrat / 2è mouvement

- L'essor du site et l'impact des politiques de regroupements universitaires sur les contrats
 - En complément de la loi ESR qui dispose que la contractualisation se fait au niveau su site (fusion, COMUE, association)
 - L'Ordonnance 12 décembre 2018 crée la COMUE expérimentale, l'établissement public expérimental, et la coordination territoriale sans chef de file
 - => L'EPE regroupe des établissements publics nationaux relevant d'autres départements ministériels, ou locaux (ex des établissements publics de coopération culturelle), et des établissements privés, principalement sous la forme d'établissements-composantes
 - => Les EPE n'assurent pas tous l'obligation de coordination territoriale, portant éventuellement une IDEX/ISITE ;

Focus sur les formes de coordination territoriale

Ce sont des établissements publics et privés, **dont au moins un EPSCP**, qui se regroupent ou se rapprochent pour assurer une coordination territoriale :

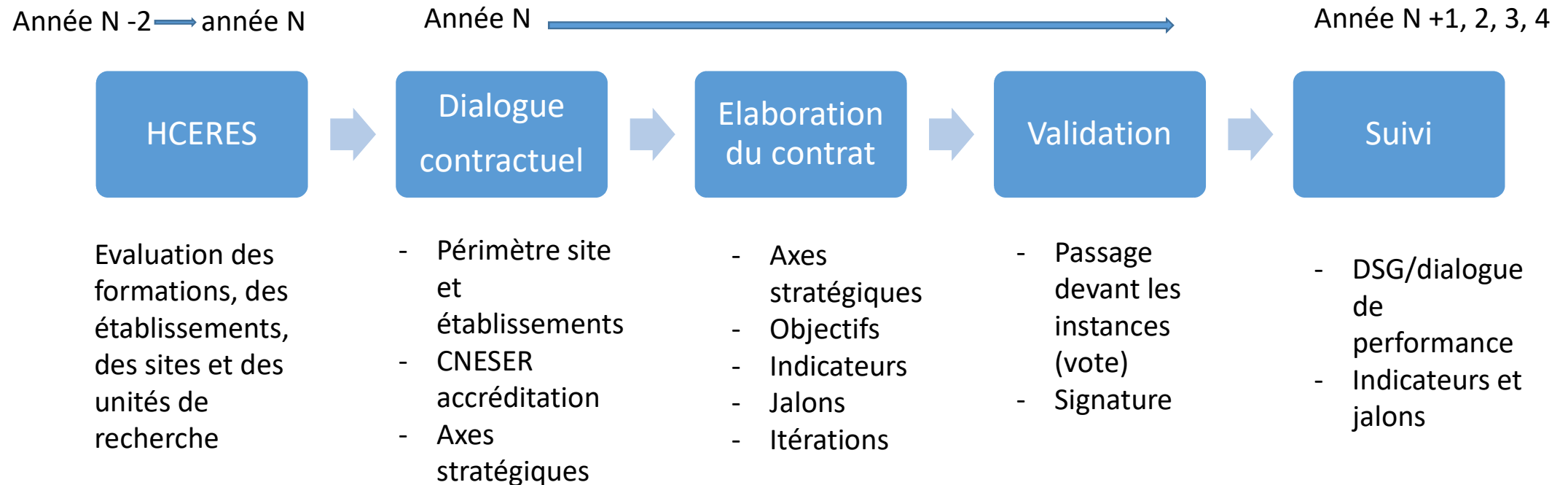
- * au sein d'un territoire qu'ils déterminent (dans le cadre de l'ordonnance)
- * ou sur un territoire académique ou interacadémique (loi ESR 2013)



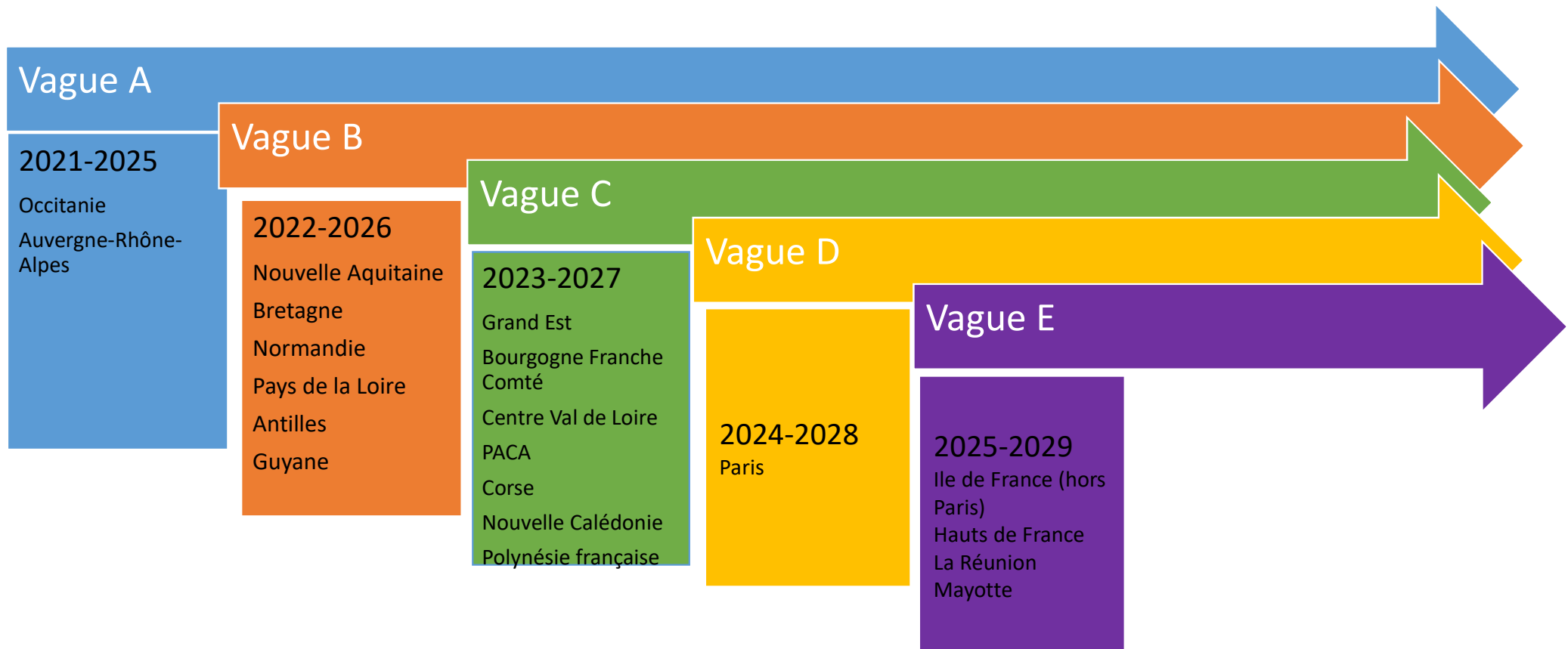
3/ Le dialogue contractuel aujourd'hui

- Qu'est-ce qu'un contrat aujourd'hui?
 - Un espace politique aux enjeux forts
 - Opérationnellement :
 - Un volet commun, des volets spécifiques : procédure, articulation entre les volets du contrat et entre les acteurs (DGESIP/DGRI, DGRH, expertises (immobilier, PIA, formation...))
 - L'accréditation de l'offre de formation
 - Un dialogue en plusieurs séquences, des itérations
 - Un document resserré, stratégique, autour d'une « signature », un choix de priorités, intégration dans un site

Le dialogue contractuel : le processus



Les vagues contractuelles



3 B L'essor du contrat d'objectifs, de moyens et de performance

Principes

- L'affirmation de la **performance** de la contractualisation (attentes de l'ensemble des parties prenantes)
- Les COMP **consolident** les priorités stratégiques des établissements avec les politiques publiques du gouvernement, quelles que soient les sources de financements (SCSP dont COMP, France 2030, ressources propres...).
- Les COMP permettront un suivi plus fin des **recommandations du HCERES, IGESR, Cour des comptes**,...
- **Articulation avec le contrat quinquennal** en allouant des moyens pour la mise en œuvre d'actions prioritaires du contrat.
- Les premiers COMP sont des **annexes du contrat pluriannuel**. Leurs périodicités sont différentes mais leurs contenus sont cohérents.
- Le rythme de trois ans permet une **réactivité** aux changements de politiques nationales, d'équipe politique des établissements, de suivi entre deux évaluations HCERES, dont les calendriers ne peuvent être synchronisés.
- Une **première session expérimentale** de 17 établissements, dont 7 EPE.

Contenu des COMP

- **Quatre objectifs liés aux missions des établissements, couplés aux politiques publiques prioritaires**
 - Transition écologique et développement soutenable
 - Adaptation de l'offre de formation et de l'insertion professionnelle aux métiers d'avenir, en tension ou en évolution
 - Bien-être et réussite des étudiants
 - Développement de la recherche et de l'innovation aux meilleurs niveaux européen et international
- **Un objectif visant à améliorer la gestion et le pilotage de l'établissement**
- **Un objectif lié à la stratégie particulière de l'établissement**
- **Déclinaison de la signature de l'établissement inscrite dans le contrat pluriannuel, en cohérence avec les partenaires, en particulier les ONR**

1^{ère} campagne de COMP en 2023 : 17 établissements dont 7 EPE

Echéance	Action	Acteurs
Aix Marseille Université	Nantes (EPE)	Sorbonne Université
Clermont-Ferrand (EPE)	Paris-Saclay (EPE)	Université de Bordeaux
Gustave Eiffel (EPE)	Rennes (EPE)	Université de Guyane
Lille (EPE)	INSA Centre Val de Loire	Université de La Rochelle
Montpellier (EPE)	PSL	Université du Havre
Université de Poitiers	Université de Strasbourg	

Questions pour aujourd'hui et pour l'avenir

- Les COMP sont en **phase expérimentale**, il faudra organiser un **RETEX** : le changement de posture du MESR a-t-il été compris? Les établissements y trouvent ils plus de repères pluriannuels?
- Quelle articulation MESR/HCERES?
- Quelle articulation CONTRAT/COMP : vers une synchronisation des calendriers après 3 sessions de COMP?
- Rôle des collectivités territoriales dans la contractualisation?



**MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR,
DE LA RECHERCHE
ET DE L'INNOVATION**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

ANNEXES

Format du COMP

- Le COMP est un document au **format resserré (10 pages)**.
- Il est préparé sur la base d'éléments de bilan :
 - Tableaux du dialogue de performance
 - Bilan de mise en œuvre des politiques publiques
 - Point d'étape du contrat quinquennal
 - Bilans 2022 des DSG Projets et Optimisation des moyens
- Chacun des **6 objectifs** doit être renseigné, mais pas forcément par des actions nouvelles financées par le COMP.
- **Favoriser la cohérence plutôt que l'empilement**, en valorisant les démarches existantes (SDVE etc.) et les projets financés par PIA/France 2030.
- Les **moyens du COMP** peuvent être concentrés sur seulement quelques items. Ils sont alloués pour une durée de trois ans, le temps que l'établissement mette en place son **propre modèle économique pour pérenniser les actions**.
- Le projet de COMP peut être élaboré sur la base d'un financement à hauteur de **0,8% de la SCSP 2022 x 3 ans**.
- Un dialogue avec l'établissement aboutissant à des **engagements sur des objectifs quantifiables mesurés** à un horizon de 3 ans.
- Suivi annuel, qui permet de **conditionner le versement des moyens à la réalisation des objectifs**.
- **Pour les EPE :**
 - un **bilan** par établissement membre (PMJ)
 - un COMP « intégré » ou avec volets spécifiques (au choix)
 - signatures des chefs d'établissements

Objectif 1 : Transition écologique et développement soutenable

- Mobilisation de l'enseignement supérieur et de la recherche en faveur de la transition écologique et le développement soutenable (TEDS) dans l'ensemble de ses dimensions.
 - Construction d'une nouvelle offre de formation permettant de développer les compétences attendues en matière de stratégies bas-carbone multisectorielles
 - Réduction de l'impact environnemental des établissements

Objectif 2 : Adaptation de l'offre de formation et insertion professionnelle

- Mobilisation de l'enseignement supérieur et de la recherche en faveur de formations préparant les étudiants à exercer des métiers d'avenir, en tension ou en évolution dans le cadre du développement de la FTLV:
 - Répondre aux besoins en compétences actuelles et futures du monde socio-économique à travers une adaptation des offres de formation et des dispositifs d'aide à la réussite et d'orientation ;
 - Offrir aux étudiants un continuum entre orientation, formation et insertion professionnelle
 - Métiers et filières concernées : celles identifiées par la DARES et France Stratégie (étude « Prospective et métiers d'avenir »)

Objectif 3 : Bien-être et réussite des étudiants

- Attention portée sur santé, diversité, inclusion, accompagnement de la réussite.
 - Organisation de l'offre de formation : rythmes universitaires, réorientation, dispositifs passerelle, cycles pluridisciplinaires, enseignement à distance, aménagement, apprentissage, tutorat...
 - Déterminants non académiques de la réussite : offre de santé, offre sportive ou culturelle, qualité du logement, qualité de l'alimentation...
 - Développement des capacités individuelles à comprendre et à agir sur son environnement : politiques de soutien et de reconnaissance de l'engagement, de soutien à la vie associative, de participation à la vie ou à la gouvernance de l'établissement...

Objectif 4 : Recherche et innovation

- Le développement de la recherche et de l'innovation au meilleur niveau à des fins d'attractivité, et de structuration de l'établissement et de son écosystème notamment avec les ONR
 - Consolider une stratégie de recherche et d'innovation : positionnement scientifique, positionnement international, partenariats stratégiques, innovation et PUI...
 - Renforcer l'attractivité de la recherche : dispositifs UE et LPR (Chaires de Professeurs Junior,...), ANR, France 2030...
 - Adapter les organisations au service de la recherche : recommandations de la mission Gillet, répartition des compétences et responsabilités, simplifications et qualité de gestion...

Objectif 5 : Améliorer la gestion et le pilotage de l'établissement

- Améliorer le pilotage **budgétaire** : qualité de la prévision, soutenabilité pluriannuelle du modèle économique de l'établissement, mobilisation du fonds de roulement et de la trésorerie mobilisables. Les projets ASDESR (Accélération des stratégies de développement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche) seront suivis dans le cadre du COMP
- Améliorer le pilotage des **ressources humaines** : GPEEC, attractivité, formation, dialogue social, égalité et inclusion, lutte contre les VSS.
- Améliorer le pilotage et de la gestion du **patrimoine immobilier** : SPSI, connaissance du parc immobilier, optimisation, GER, transition écologique.
- **Mise en œuvre des recommandations des organismes de contrôle et d'évaluation** (HCERES, IGESR, Cour des Comptes,...)

Objectif 6 : Stratégie particulière de l'établissement

- Renforcement de la « signature » de l'établissement
- Renforcement d'un axe stratégique du contrat pluriannuel