



## Ouverture

**Gérard MAILLET**

**Sous-directeur de l'analyse de la performance et du dialogue contractuel – Pôle de contractualisation et de financement des établissements de formation et de recherche – Direction générale de l'Enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle – Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche**

Ma présence ce matin parmi vous s'explique notamment parce que le ministère est engagé dans une profonde refondation du dialogue contractuel avec les universités. La création de la DGESIP correspond à l'adaptation des services du ministère au nouveau paysage institutionnel voulu par le législateur tel que la Loi de programmation de la de Recherche de 2006, la LRU de 2007 et la création d'une nouvelle institution comme l'AERES qui témoignent entre autres d'une volonté d'instaurer une démarche contractuelle avec les établissements, fondée sur les résultats.

Auparavant, la sous-direction dont j'ai la charge s'occupait principalement de la rédaction du contrat quadriennal ; désormais elle inclut aussi la prise en compte de l'évaluation opérée par l'AERES et le dialogue sur les résultats attendus et obtenus des établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Pendant plusieurs mois, nous avons animé plusieurs chantiers de réflexion, sur les différents aspects de la politique contractuelle (processus, contenu et outils de la démarche) et nous avons commencé à expérimenter une nouvelle démarche avec les établissements de la vague C. Pour la première fois, nous avons parlé de cibles de performance et de moyens pour les atteindre. Dans ce contexte, l'indicateur devient un élément clé de la discussion contractuelle. Il ne s'agit pas de réduire la réalité du dialogue contractuel à la prise en compte d'indicateurs mais il nous semble important d'éclairer cette discussion contractuelle à partir de résultats concrets et tangibles. La LRU donne une autonomie de gestion aux établissements mais pour autant, la tutelle de l'Etat certes repensée demeure, notamment sur le plan budgétaire.

La création d'un pôle de contractualisation et de financement au sein de la DGESIP vise à répondre à cette mutation du paysage institutionnel.

Par ailleurs, le ministère a mis en chantier un nouveau modèle d'allocation des moyens fondé sur l'activité mais aussi sur la performance des établissements. Un certain nombre d'indicateurs ont été identifiés pour mesurer par rapport à des axes de politique nationale, le chemin parcouru par les établissements. Ces indicateurs ont fait l'objet de nombreuses discussions et négociations avec la CPU et, en définitive, le choix a été fait de n'en retenir qu'un nombre limité. Pour calculer cette part à la performance il est indispensable en effet de disposer d'un petit nombre d'indicateurs stables dans le temps. Le modèle est fondé sur une part dite à l'activité qui représente 80 % de la dotation allouée par le ministère et une part à la performance qui porte sur 20 % de la dotation. Cette dotation à la performance se subdivise elle-même en deux enveloppes : l'une (80 %) dite calculée, définie à partir des résultats et en particulier des évaluations de l'AERES et l'autre (20 %) dite négociée, fondée sur un dialogue contractuel engagé à partir d'un petit nombre d'indicateurs à



la fois communs à tous les établissements (exemple le taux de réussite en licence) mais aussi spécifiques à chaque projet. La construction de ces indicateurs a pris du temps afin de les rendre robustes et suffisamment simples à renseigner. De manière générale, tous les indicateurs ont été construits pour qu'ils soient robustes et stables dans le temps et ainsi éviter des changements trop fréquents d'instruments de mesure qui sinon perdent de leur capacité à mesurer les effets attendus d'une politique donnée et risquent de ne plus mesurer que le «bruit» fait autour de l'indicateur pris pour lui-même. Dans le même temps, l'état doit aussi être capable de dire ce qu'il attend des établissements et donc se faire stratégie.

Sur la part négociée, il y a par exemple un indicateur qui porte sur la valorisation de la recherche, pris au sens des ressources financières issues de la valorisation (qui n'est qu'un aspect de la problématique de la valorisation de la recherche). Or, il n'est pas aisée pour l'Etat de fixer des cibles de performances attendue à l'échelle d'un établissement. C'est pourquoi nous sommes pour l'instant restés modestes dans notre demande aux établissements en nous efforçant de tracer quelques orientations et perspectives en la matière pour l'avenir.

Enfin, il y a aussi des indicateurs spécifiques « recherche » que nous voulons mettre au point pour les prochains contrats d'un point de vue stratégique. C'est un processus qui démarre et qu'il va falloir améliorer afin de bien spécifier les résultats que nous attendons.

Cette refondation du dialogue contractuel nous a également conduits à nous interroger sur le périmètre et le contenu du contrat signé avec l'établissement. Si on parle d'Etat stratégie qu'est ce que le contrat à vocation à décrire ? Toutes les activités de l'établissement ? On a essayé de mettre en place un contrat nouveau appelé à se perfectionner lors des prochaines vagues contractuelles et qui se veut beaucoup plus stratégique en incitant les établissements à produire aussi un projet plus stratégique. Le contrat est ainsi appelé à devenir une coproduction stratégique entre un établissement plus autonome pour définir son propre projet et un état plus stratège dans ses attentes. Le contrat comme cristallisation des visions respectives de l'Etat et de l'établissement.

Pour cela, les établissements doivent être en capacité d'élaborer un projet stratégique qui tiennent pleinement compte de leur situation et de leur contexte (forces, faiblesses, risques, opportunités). Chaque établissement doit être en mesure de tracer des lignes directrices d'un projet impulsées par l'équipe présidentielle et outillées par les acteurs de terrain au terme d'un dialogue démocratique entre l'équipe présidentielle et la communauté universitaire. Bien entendu, l'instauration d'un tel dialogue serein et constructif appartient au président au sein de chaque établissement.

J'ajoute que nos critères d'appréciation de la performance ne sont pas seulement quantitatifs mais également qualitatifs. Ainsi et à titre d'exemple la création d'une nouvelle université unique en Lorraine prévue pour 2012 a donné lieu à la prise en compte d'indicateurs qualitatifs et pas seulement quantitatifs.

Nous avons besoin de chacun d'entre vous pour nourrir ce dialogue contractuel. A cet égard, la création d'un tableau de bord contractuel tel que nous l'envisageons apparaît importante. Il comprendra un certain nombre de données, de contexte notamment pour évaluer le positionnement de chaque établissement en matière de recherche. Nous avons mandaté l'OST pour nous fournir des indicateurs qui aient du sens et qui nous permettent de construire notre expertise en la matière. Ce

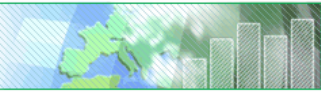


tableau de bord sera collaboratif et visera une amélioration du dialogue contractuel entre l'Etat et les universités. Ainsi que vous le constatez, cette nouvelle politique contractuelle repose sur une appréciation la plus fine possible des objectifs de chaque établissement et des résultats escomptés. La négociation de cibles de résultat avec les établissements constitue une nouveauté pour l'Etat et implique à la fois la mise en place d'indicateurs lisibles ainsi qu'une évaluation précise et objective des résultats obtenus, le tout dans une logique d'accompagnement. Ainsi, lorsque nous évoquons le taux d'échec en L1 avec les établissements, le dialogue se construit dans une optique d'amélioration et non de sanction. En dépit des difficultés rencontrées, nous avons abandonné une logique de co-pilotage au profit d'une logique d'accompagnement et d'évaluation des résultats. Je vous remercie.

### Questions de la salle

**Q-** En matière d'indicateurs, sans doute faudrait-il disposer de corpus plus fiables qu'aujourd'hui. En effet, pour les publications ils s'appuient sur une base de données très partielle de notre production. (20 à 40 %). La base Cordis, elle ne fait pas apparaître toujours tout les participants. Des décisions ne sont elles pas nécessaires pour harmoniser les approches et améliorer les outils qui permettent le calculs des indicateurs ?.

**R -** Le système d'allocation des moyens avec la prise en compte du nombre de publiants et la valorisation de leur production par l'AERES va certainement avoir une influence forte sur la politique des établissements car il les obligera à compter. Ce décompte a d'ailleurs donné lieu à des échanges nourris entre le ministère et l'université sur la notion de rattachement puisqu'il peut y avoir une différence pour un publiant entre l'université qui le paie et l'université dans la quelle il travaille. Les présidents ont compris qu'il s'agissait d'un élément important de nature à impacter significativement leur dotation, ils doivent connaître leur nombre de publiant et il faut que les publications soient bien évaluées par l'AERES. Tout cela va avoir des effets à termes intéressants. Ce modèle aura probablement un effet structurant sur le paysage universitaire.

**Q -** Le terme non-publiant est parfois trompeur : il peut fort bien s'agir d'un futur prix Nobel dont les recherches ont mis des années à aboutir ou de chercheur qui sortent des brevets plutôt que des publications, il faut donc faire attention à l'évaluation par ce critère..

**R -** Certes, il peut y avoir des effets pervers. Par exemple à l'inverse, le découpage d'un même article et sa publication dans plusieurs revues afin d'augmenter sa visibilité. Ces questions nécessiteront donc des réajustements à l'avenir.

**Q-** Mon établissement appartient à la vague B et nous venons de signer un nouveau contrat établi sur les bases que vous avez mentionnées. A l'avenir, tous les contrats seront-ils signés en utilisant cette nouvelle approche ?

**R -** L'Etat est-il suffisamment constant ? Tel est le sens de votre question au fond. Vous garantir ce que sera le dialogue de la vague B m'est aujourd'hui difficile. Pour les vagues C et D, nous avons initié ce nouveau dialogue contractuel dont je vous ai entretenu notamment sous l'angle de la performance.

Concernant, la vague A, nous avons dissocié l'examen du bilan et du projet. Pour schématiser je dirai que le bilan c'est l'affaire de l'AERES, le projet celui de l'Etat. Et entre le bilan et le projet, il y aura une rencontre avec l'établissement pour lui faire part des attentes et des points d'attention de



Quatrième journée d'information du projet IPERU

l'Etat et ainsi permettre à celui-ci d'affiner son projet stratégique. Il y a aura une discussion sur le bilan et au bout de cette discussion l'Etat dira ce qu'il attend de l'établissement et l'établissement dira ce qu'il compte faire. Le rôle de l'AERES est fondamental mais limité à l'évaluation et pas à l'analyse du projet stratégique de l'établissement.