

Grâce aux auditions et aux différentes études menées, le comité a aujourd'hui une bonne visibilité sur le travail conduit nationalement pour aider au passage technique aux RCE, en particulier sur les démarches d'audit et d'accompagnement et sur leurs effets bénéfiques à court terme pour l'acquisition des RCE par les établissements. Mais il est plus difficile d'identifier et de mesurer la démarche engagée par le ministère pour anticiper et préparer les conséquences à moyen et long terme de ce passage aux RCE. Pour certains établissements, ce passage ne se limitera-t-il pas à plus long terme, à la rémunération des personnels sans véritable possibilité de conduire une réelle stratégie de développement et de s'engager dans une politique de site ambitieuse ? La question est d'autant plus sensible pour les établissements de petite taille.

Dans son premier rapport de décembre 2008, le comité avait insisté sur l'importance du dispositif de certification des comptes. Il conviendrait aujourd'hui de dresser un bilan des principaux constats émis en ce domaine afin d'en faire bénéficier la communauté universitaire.

Recommandations :

- 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 transitoire, 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.**

Il souligne à nouveau le cas des jeunes chercheurs (doctorants ou docteurs qui effectuent un travail de recherche et parfois d'enseignement sans être titulaires d'un emploi permanent) qui méritent une attention particulière. En effet, alors que leur rôle est important dans l'université et pour l'avenir de la recherche, leur représentativité actuelle n'est pas satisfaisante, car elle donne lieu à un éclatement inapproprié entre deux collèges suivant la prise en compte de leurs activités.

Par ailleurs, l'article 9 du décret électoral n° 85-59 du 18 janvier 1985, modifié par le décret n° 2007-1551 du 30 octobre 2007, prévoit que « sont électeurs dans les collèges correspondants les personnels enseignants-chercheurs et enseignants qui sont en fonctions dans l'unité ou l'établissement, sous réserve de ne pas être en disponibilité, en congé de longue durée ou en congé parental ». Ainsi, un enseignant titulaire qui n'effectue que quelques heures d'enseignement dans un établissement autre que celui où il est affecté peut prendre part aux élections de cet établissement et donc, compte tenu du nombre de personnes concernées, influencer sur le résultat des votes, alors même que son activité, en temps de service, est extrêmement faible. Cette situation nécessiterait sans doute, elle aussi, d'être revue.

En ce qui concerne la gouvernance des établissements, tout en clarifiant les fonctions des uns et des autres et en respectant les rôles dévolus à chacun, il apparaît déterminant de renforcer les liens entre les élus et les administratifs et de constituer de véritables équipes indispensables au portage des projets de l'établissement. Il importe, à cet égard, de bien définir le positionnement des vice-présidents, des responsables des services et de prendre en compte le nouveau statut des secrétaires généraux, devenus « directeurs généraux des services » (décret n° 2010-175 du 23 février 2010).

D'une façon générale, tous les représentants des personnels enseignants et BIATOSS (bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers, de service et de santé) ainsi que les étudiants ont exprimé le besoin d'une plus grande communication et concertation internes pour accroître les liens entre l'équipe de direction et les membres de la communauté universitaire et favoriser une meilleure compréhension des évolutions et perception des nouveaux enjeux. Ils souhaitent disposer plus systématiquement de bilans concernant la mise en œuvre des dispositions introduites par la loi LRU et le fonctionnement des instances afin de bénéficier d'une vision d'ensemble.

Ces différents constats soulignent la nécessité de renforcer le dialogue social, la transparence des procédures et des décisions afin d'éviter que le niveau décisionnel soit perçu comme étant trop éloigné des acteurs sur le terrain.

L'existence et la présentation d'un bilan social exhaustif, au demeurant obligatoire constitue à cet égard un outil important et apprécié dans les établissements qui l'ont produit.

- Conseils et instances réglementaires

Le resserrement des conseils d'administration, plus ouverts sur le monde socio-économique et pouvant donner délégation aux présidents, permet de recentrer leur rôle sur les aspects stratégiques et politiques. Cependant, de façon récurrente, est revenue lors des auditions la difficulté liée à la place encore trop importante donnée aux questions de gestion quotidienne dans l'ordre du jour du CA, laissant peu de temps au débat stratégique. Cette situation peut susciter une attitude de retrait de la part des personnalités extérieures et conduire à se priver de la valeur ajoutée qu'elles peuvent apporter dans les débats. Une réelle utilisation du principe de délégation permettrait de corriger cette tendance.

Conscients de cette réalité, plusieurs présidents rythment les différentes séances de CA pour laisser une place essentielle aux questions stratégiques, certains établissements allant jusqu'à créer un comité d'orientation stratégique largement ouvert à des personnalités extérieures. Un tel comité ne doit pas évoluer vers un succédané du conseil d'administration ce qui serait un échec de la loi LRU et constituerait un risque de détournement des compétences dévolues par la loi au CA. Toute initiative privilégiant le débat stratégique est appréciée des acteurs socio-économiques locaux ; elle contribue à l'image de qualité de l'université et à un respect mutuel des différents acteurs.

Pour le conseil scientifique (CS) et plus encore le conseil des études et de la vie universitaire (CEVU), la difficulté de trouver leur place en regard de celle du CA, déjà signalée les années précédentes, est toujours bien réelle. Les instances réglementaires préparatoires au CA doivent jouer la plénitude de leurs rôles. Il convient d'éviter que l'instruction des dossiers réalisée par le CS ou le CEVU soit reprise par le CA, ce qui lui fait perdre de son efficacité et a un effet démobilisateur pour les membres des conseils qui se sont investis dans la préparation de ces dossiers. En outre, ces conseils doivent être, pour les domaines qui relèvent de leur périmètre, forces de proposition pour l'élaboration du projet stratégique de l'établissement et des objectifs qu'il se fixe. Le comité précise que pour la plupart des volets abordés dans ce rapport, le rôle du CEVU et du CS pour l'instruction de divers dossiers a été évoqué lors des auditions.

Le comité souligne, ici encore, la nécessité de dispenser à l'échelle de l'établissement des formations aux élus afin de leur permettre d'acquérir les compétences et les informations indispensables à la prise de décision. Cela concerne non seulement les nouvelles responsabilités confiées aux universités, mais aussi l'évolution des enjeux pour l'université, notamment la structuration de ses partenariats dans une politique de site ou la vision de son avenir à long terme.

Pour leur part, les comités techniques paritaires (CTP), bientôt CT (comités techniques), restent encore trop souvent des lieux de simples transmissions d'informations ou de consultations formelles. On constate une implication assez limitée des enseignants qui s'approprient encore peu cette instance dont ils connaissent mal les missions, comme le montre leur taux de participation aux élections organisées en vue d'apprécier la représentativité des organisations syndicales aptes à désigner des représentants.

Le rôle des comités d'hygiène et de sécurité (CHS), appelés à se transformer en comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), devrait être renforcé et bénéficier d'une plus grande reconnaissance au sein des établissements. Cela s'avère d'autant plus indispensable qu'avec ou sans perspective de dévolution du patrimoine, cette transformation traduit une prégnance grandissante du code du travail dans le fonctionnement des établissements publics universitaires (médecine du travail, situation des contractuels, droit de retrait, hypothèses de mal être...). Une attention particulière est à accorder aux conditions sanitaires d'hygiène et de sécurité dans les bâtiments ouverts aux usagers.

Les représentants des personnels ont exprimé le souhait qu'une plus large diffusion des comptes-rendus des réunions des CTP et des CHS soit faite au sein des établissements.

- Positionnement des composantes

L'organisation interne des universités, notamment en composantes, montre une grande variété de situations qui ne découlent pas toutes de la loi LRU. Certaines spécificités sont liées aux secteurs disciplinaires ; c'est le cas notamment de la médecine avec la double appartenance

« santé/enseignement supérieur-recherche ». Par ailleurs, la taille des composantes, leurs implantations sur un ou plusieurs sites, leurs « colorations » mono disciplinaires ou pluri disciplinaires et leurs différents statuts (instituts, écoles, UFR-unité de formation et de recherche) contribuent à cette diversité. Le comité juge que cette organisation, dont le choix relève de la décision des établissements prise en cohérence avec sa politique de développement, sort du champ direct de l'application de la loi LRU, même s'il s'est interrogé sur les raisons qui ont conduit au maintien de la rédaction de l'article L. 713-9 du code de l'éducation.

L'évolution de la structuration des activités de recherche, conduites parfois à l'interface des disciplines, la création d'UB (unité budgétaire) recherche, favorisant le pilotage et le suivi de la politique scientifique fixée par le CS et le CA, la globalisation des moyens de la recherche en cohérence avec l'autonomie et aujourd'hui, la possibilité de délégation globale de gestion des UMR (unités mixtes de recherche) ont un impact sur le positionnement des composantes. Leur rôle évolue en fonction du portage des projets de formations transdisciplinaires qui vont en s'accroissant, le dispositif LMD (licence-master-doctorat) développant des collaborations qui dépassent le périmètre des composantes. La disposition de la loi n° 2010-1536 du 13 décembre 2010, offrant la possibilité aux PRES-EPCS (pôles de recherche et d'enseignement supérieur constitués sous la forme d'établissements publics de coopération scientifique) d'être habilités à délivrer des diplômes nationaux, modifiera encore le paysage. Ces évolutions, bénéfiques, de l'offre de formation et dans l'organisation de la recherche montrent que, pour les établissements, il est pertinent de réfléchir à une nouvelle organisation et de s'interroger notamment sur un morcellement trop marqué des UFR.

On assiste aujourd'hui à des effets de « recomposition » des composantes, principalement des UFR. Deux questions, déjà signalées dans le précédent rapport du comité de suivi, se posent avec acuité : la place des composantes et l'articulation entre la formation et la recherche. Ces questions se déclinent à un double niveau de relations entre, d'une part, les directeurs d'UFR et l'équipe de direction et, d'autre part, les directeurs d'UFR et les directeurs d'unités de recherche, une même unité pouvant accueillir des personnels rattachés administrativement à plusieurs composantes. Plusieurs universités structurent déjà leurs activités de recherche en pôles coexistant avec une organisation en UFR ; certains établissements identifient des pôles de recherche et formation, l'enseignement étant rattaché aux équipes de recherche, et d'autres encore ont choisi de créer des collégiums regroupant plusieurs composantes. Quel que soit le mode d'organisation privilégié, il est nécessaire que les universités définissent le rôle, les missions et donc la place qu'elles souhaitent confier à leurs composantes dans la mise en œuvre du projet de développement ; il est également nécessaire que les différents acteurs de la communauté universitaire soient toujours associés à la définition de la politique d'établissement. A cet égard, le recours aux contrats d'objectifs et de moyens constitue un outil de négociation et de responsabilisation très utile dans le respect de la culture d'établissement. Fédérer l'ensemble des acteurs autour d'un projet d'établissement collectif, confiant une réelle responsabilité aux porteurs de projets, favorise la cohésion de l'établissement, un des enjeux de l'autonomie.

En tout état de cause, les composantes restent un relais entre les services centraux, les équipes de formation et les unités de recherche quel que soit leur rattachement administratif, l'UFR étant un lieu de rencontre et d'adossement scientifique des formations. Il faut s'attacher à assurer une véritable cohérence entre les cursus d'enseignement et la recherche, notamment au niveau du master, et veiller à la diffusion des activités scientifiques au sein des UFR, pour « nourrir » les formations *et vice-versa*. Il existe en outre une véritable complémentarité des

rôles entre composantes et unités de recherche pour le recrutement des enseignants-chercheurs, qu'il s'agisse de l'analyse des besoins scientifiques et des besoins pédagogiques traduits dans la définition des profils de postes décidée par le CA, en cohérence avec la politique d'établissement. Il revient à chaque université de privilégier des lieux de concertation entre acteurs de la formation et de la recherche pour maintenir ce lien qui fait la richesse de l'Université, CS et CA ayant mission de veiller à cette articulation.

Recommandations :

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 formation-recherche, richesse de l'Université, quel que soit le choix de structuration.

2- Le recrutement des enseignants-chercheurs : une procédure en voie de stabilisation

Le comité rappelle la décision du 6 août 2010 du Conseil constitutionnel, faisant suite à deux questions prioritaires de constitutionnalité, et qui a confirmé notamment la conformité à la Constitution de l'article L.952-6-1 du code de l'éducation traitant des comités de sélection. De même, le 2^{ème} alinéa du 4^o de l'article L.712-2 (concernant le droit de veto du président d'université) a également été déclaré conforme à la Constitution, sous la seule réserve d'interprétation qu'impose le principe d'indépendance des enseignants-chercheurs qui « s'oppose à ce que le président de l'université fonde son appréciation sur des motifs étrangers à l'administration de l'université et, en particulier, sur la qualification scientifique des candidats retenus à l'issue de la procédure de sélection... ».

Par ailleurs, par décision du 15 décembre 2010, le Conseil d'Etat a rejeté les demandes d'annulation, pour excès de pouvoir, du décret n°2008-333 du 10 avril 2008 relatif aux comités de sélection des enseignants-chercheurs.

Les nouvelles procédures de recrutement, instituées par la loi n°2007-1199 du 10 août 2007 se trouvent ainsi confortées.

Dans son précédent rapport, le comité de suivi avait mentionné la lourdeur et la complexité de la mise en place des comités de sélection tout en évoquant trois avancées importantes : une meilleure adéquation entre la composition des comités et le profil des postes à pourvoir, l'augmentation de la proportion de personnalités extérieures et la souplesse de calendrier apportée par la possibilité de procéder à des recrutements dits « au fil de l'eau ».

A partir d'une étude conduite par la DGRH (direction générale des ressources humaines) du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESR), et dont les résultats ont été présentés au comité, il apparaît qu'une année après, on observe des améliorations en termes de réduction des délais et de diminution du localisme.

Ainsi, la durée moyenne de la procédure de recrutement se situe dans une fourchette comprise entre six et dix mois, sachant qu'elle est d'environ trois à quatre mois pour la campagne non synchronisée. Or, précédemment, les délais de recrutement pouvaient atteindre un an, voire dix-huit mois, entre la vacance d'un poste et le recrutement d'un titulaire sur cet emploi.

En outre, il a été observé une hausse du pourcentage de postes offerts dans le cadre de la campagne dite « au fil de l'eau » : 19,13% en 2010 contre 13,35% en 2009. Si la souplesse apportée par ce dispositif mérite d'être soulignée, il convient cependant de veiller à ce que chaque recrutement effectué « au fil de l'eau » s'inscrive bien dans la politique de recrutement décidée globalement au niveau de l'établissement. Le principe consistant à subordonner le recrutement « au fil de l'eau » à la définition préalable par le CA du profil du poste offert, dans le cadre de la campagne synchronisée, est important. Plusieurs auditions ont montré que certains établissements limitent la publication des emplois « au fil de l'eau » à des situations particulières.

On a pu constater également une diminution significative de l'endo-recrutement. Ainsi, pour les maîtres de conférences (MCF) : alors qu'en 2008, 24,4% des candidats recrutés avaient obtenu leur doctorat dans le même établissement, ce pourcentage a été ramené à 18,8% en 2010, dont 4,4% ont été recrutés bien que classés en deuxième position par les comités de sélection, derrière des extérieurs ayant privilégié un autre site en choix définitif. Pour les professeurs des universités (PR), l'évolution est moins importante : 45,3% en 2010 contre 48,2% en 2008.

A cet égard, lors de l'appréciation des taux de recrutements internes et externes d'un établissement donné, il faut tenir compte de la stratégie des candidats eux-mêmes. Ainsi par exemple, dans le cas où des candidats externes, classés en 1^{ère} et 2^{ème} positions, ont fait le choix d'un autre établissement, le candidat recruté peut s'avérer être un candidat local, alors qu'il avait été classé en 3^{ème} position.

Pour répondre à une interrogation souvent formulée devant le comité de suivi, il apparaît que dans 99% des cas, le conseil d'administration suit l'avis des comités de sélection ; en 2009, une trentaine de cas de divergence a été recensée sur 3 000 recrutements environ.

Le comité insiste sur l'intérêt de faire largement appel à des membres extérieurs, et notamment à des étrangers, dans la composition des comités de sélection. En 2009, 24 établissements ont eu recours à des étrangers pour constituer leurs comités de sélection et, pour 4 d'entre eux, le pourcentage d'étrangers a été supérieur à 10% du nombre total des membres.

Il est également suggéré aux établissements, comme cela se pratique dans de nombreux pays, de publier leurs postes dans les médias et plates-formes spécialisés. Ces mesures permettraient d'ouvrir plus largement le recrutement, en particulier à l'international. Il sera intéressant, dans un bilan global de la loi en 2012, d'analyser les évolutions.

Le comité rappelle qu'en application de l'article 26 de la loi LRU (article L. 952-1-1 du code de l'éducation), les établissements doivent indiquer dans leur contrat quadriennal les objectifs qu'ils se fixent en termes de recrutements externes, cet engagement constituant l'un des indicateurs d'évaluation de leur stratégie. Cette disposition est effective pour les établissements ayant signé avec l'Etat leur contrat en 2009 et 2010.

En outre, l'autonomie des universités doit aller de pair, là encore, avec une exigence de transparence des établissements sur leurs pratiques et critères de recrutement et d'évaluation.

Recommandations :

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.

3- De nouvelles pratiques d'évaluation : le corollaire de l'autonomie

La création de l'AERES (agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur) par la loi de programme n° 2006-450 du 18 avril 2006 pour la recherche, a eu un fort impact dans les établissements. L'évaluation est externe et devient un instrument, outil de pilotage pour les établissements. La pratique de l'autoévaluation que s'approprient progressivement les établissements et la nécessité de disposer en interne de processus d'évaluation de qualité pour des décisions relevant, depuis la loi LRU, de l'établissement, renforcent la culture de l'évaluation.

L'instauration de l'AERES, autorité administrative indépendante, a introduit de nouvelles procédures d'évaluation répondant à une exigence forte de qualité scientifique ainsi qu'à une plus grande transparence des procédures et des résultats. L'AERES a reçu plusieurs missions : évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche en tenant compte de l'ensemble de leurs missions et de leurs activités, évaluation des activités de recherche conduites dans les établissements d'enseignement supérieur et de recherche, évaluation des formations et des diplômes des établissements d'enseignement supérieur, validation des procédures d'évaluation des personnels des établissements et des organismes de recherche en donnant son avis sur les conditions dans lesquelles elles sont mises en œuvre.

Par ces missions, l'AERES contribue à la mise en œuvre des engagements européens pris par la France (Processus de Bologne) pour le management dans l'espace européen de la qualité de l'enseignement supérieur ; en identifiant leurs forces et leurs faiblesses, elle apporte une aide aux établissements et aux entités évaluées, pour que soient améliorées offre de formation, recherche et gouvernance. Harmonisant la périodicité de ses évaluations avec celle de la

contractualisation, elle met leurs résultats à disposition des établissements et du MESR permettant ainsi la prise de décisions. Enfin, en rendant les évaluations publiques et facilement consultables, elle procure des informations utiles, en particulier aux étudiants pour faire leur choix de parcours en matière de formation et de recherche.

L'AERES contribue à développer à l'intérieur des établissements une approche « qualité ». Une place essentielle est donnée aujourd'hui à la démarche d'autoévaluation, mobilisant et fédérant l'ensemble de la communauté, favorisant ainsi « la culture d'établissement » et améliorant la communication interne et la transparence. Cela doit conduire les établissements à définir l'articulation et la complémentarité entre évaluation externe et évaluation interne.

La loi LRU, visant à conférer aux universités une plus large autonomie, s'inscrit dans une dynamique de gestion par la performance avec une vision pluriannuelle et des objectifs assortis d'indicateurs. Il est nécessaire que cette évaluation tienne compte du bon fonctionnement académique et ne se limite pas à la bonne gestion administrative et financière. Cela est d'autant plus indispensable que la loi LRU ouvre aux universités des possibilités nouvelles importantes. Ainsi, les deux premiers alinéas de l'article 19 (articles L. 954-1 et L. 954-2 du code de l'éducation) stipulent d'une part que les universités répartissent les obligations de service des personnels enseignants et de recherche, ce qui permet une modulation des services d'enseignement, et d'autre part que les établissements sont chargés d'une politique indemnitaire qui inclut aujourd'hui la prime d'excellence scientifique. Ces nouvelles responsabilités nécessitent la mise en œuvre de nouveaux processus d'évaluation adaptés. Une répartition équilibrée des tâches d'enseignement, d'administration et de recherche permet une action plus efficace et une meilleure utilisation des talents et donc des moyens publics. Mais elle ne peut se faire que dans des établissements bénéficiant d'une évaluation scientifique de qualité de la recherche et de la formation. La répartition des tâches ne peut en effet être efficace que si elle prend résolument en compte l'intensité de l'effort de recherche ainsi que la qualité et l'impact des résultats obtenus. Il en va de même pour l'attribution de la prime d'excellence scientifique qui doit reposer sur une évaluation interne garantissant le niveau scientifique.

L'article 17 de la loi LRU (article L.711-1 du code de l'éducation) dispose que les contrats pluriannuels d'établissement « prévoient les conditions dans lesquelles les personnels titulaires et contractuels de l'établissement sont évalués, conformément aux dispositions de l'article L. 114-3-1 du code de la recherche relatives à l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur... ». En raison de la réforme du Conseil national des universités (CNU), intervenue par le décret n° 2009-461 du 23 avril 2009 mais dont la mise en œuvre n'est pas totalement aboutie, l'AERES n'assume pas encore cette quatrième mission qui lui est confiée. Il en va de même pour les personnels d'organismes dont l'évaluation relève de structures extérieures telles que le CoNRS (comité national de la recherche scientifique). Or, compte tenu de l'importance de ces procédures pour la carrière des personnels et l'attribution de certaines primes et indemnités, il importe que cette mission de validation soit effective sans plus attendre.

Recommandations :

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.

4- La représentation étudiante : un enjeu insuffisamment pris en compte

Sans attendre des dispositions législatives, bien des universités avaient adopté dans leur règlement intérieur le principe d'un vice-président étudiant (VPE). Si la loi LRU généralise l'institution d'un VPE et lui fixe un rôle de premier ordre au sein du CEVU, ses missions ne correspondent que partiellement à ce qui était généralement pratiqué. Cela conduit certaines universités à désigner plusieurs vice-présidents étudiants.

Dans la pratique, on observe une grande variété de situations. Cette diversité tient au nombre de VPE dans chaque université mais aussi à la nature même de leurs missions qui peuvent être très différentes selon les établissements. On constate en effet une grande diversité dans la mise en œuvre de cette fonction : dans certains établissements, les VPE sont partie prenante de l'équipe de direction, ils ont alors un rôle « institutionnel » et sont plus ou moins associés aux discussions portant sur les dossiers stratégiques en apportant la vision des étudiants ; dans d'autres établissements, les VPE tels que définis par la loi se sentent, pour leur part, davantage cantonnés aux thématiques directement liées à la vie étudiante.

Ainsi, plusieurs étudiants auditionnés ont indiqué que les VPE peuvent se voir confier des attributions spécifiques bien déterminées ou, à l'inverse, être plutôt conduits à définir eux-mêmes leurs missions. Les attentes des équipes présidentielles ne sont pas toujours clairement précisées et, de leur côté, les étudiants n'ont pas tous la même idée de leur fonction, ce qui peut les conduire à passer alternativement d'un statut de «co-gestionnaire», à celui de représentant de leurs condisciples.

Certains étudiants regrettent la limitation du rôle prévu par la loi et tous soulignent le poids de cette mission très chronophage, le temps d'appropriation très court de la fonction compte tenu de la durée de deux ans du mandat, le besoin de formation de leurs élus, la nécessité d'une plus large communication et l'importance d'échanger des bonnes pratiques entre établissements.

Le comité recommande que ces formations puissent être valorisées en termes de compétences en étant, par exemple, prises en compte dans une unité d'enseignement ou bien figurer comme supplément au diplôme ; la création d'un diplôme d'université ne semble pas une réponse pertinente à cette reconnaissance.

Dans ses précédents rapports, le comité a évoqué l'importance de l'engagement étudiant, de la nécessaire formation des élus ainsi que du développement du vote électronique. Il insiste à nouveau sur ces aspects en soulignant qu'au-delà des moyens techniques favorisant le vote des étudiants, c'est toute la question de la communication autour des enjeux des élections et de la responsabilisation étudiante qui doit être privilégiée. A cet égard, il pourrait être envisagé de regrouper dans le temps les élections faites au sein des universités afin de favoriser une meilleure information et d'obtenir une plus grande participation des intéressés.

Recommandation :

15- Reconnaître et valoriser l'engagement et les responsabilités des VPE.

5- L'insertion professionnelle : une mission valorisée par la loi

Le comité a souhaité se pencher sur l'appropriation par les universités de cette nouvelle mission qui leur a été confiée par la loi LRU, sachant que nombre d'entre elles avaient déjà, et certaines depuis longtemps, conçu leur offre de formation en prenant largement en compte les critères de professionnalisation et engagé de nombreuses actions permettant d'accompagner les étudiants des niveaux L, M et D, dans la préparation de leur insertion professionnelle et ainsi favoriser l'insertion de leurs diplômés. On constate que ces préoccupations se sont progressivement généralisées à l'ensemble des champs disciplinaires, les universités à profil SHS (sciences humaines et sociales) ayant sur ce volet une stratégie bien identifiée.

Les travaux conduits en 2006 par la commission du débat national « université-emploi » ont donné lieu à cinquante recommandations dont la plupart sont aujourd'hui suivies d'effets par des mesures souvent liées directement ou indirectement à la loi LRU. Au cours des auditions et des travaux du comité, l'attention a principalement porté sur la mise en œuvre des schémas directeurs d'aide à l'insertion professionnelle, des bureaux d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP) ainsi que sur le rapprochement entre le monde universitaire et le monde socio-économique et sur la place donnée à l'orientation.

Les universités ont été invitées à élaborer un schéma directeur d'aide à l'insertion professionnelle décrivant la politique mise en œuvre à cet égard. A partir d'un état des lieux exhaustif des structures concernées, des actions développées et des moyens mobilisés permettant de disposer d'une vision d'ensemble des initiatives prises par l'établissement, dans les composantes et les services, il définit les objectifs fixés à moyen terme et les mesures à mettre en œuvre pour les atteindre.

De manière générale, les schémas directeurs d'aide à l'insertion professionnelle établis par les universités témoignent de nettes avancées : engagement de l'équipe présidentielle, sensibilisation des équipes pédagogiques, développement de partenariats (structures dédiées à l'emploi et les entreprises), mise en œuvre de modules de préparation à l'insertion professionnelle, acquisition de techniques de recherche d'emploi, aide au bilan de compétences des étudiants ou encore sensibilisation à la création d'entreprise... Il est encore difficile de mesurer l'appropriation par les usagers et les résultats des mesures inscrites dans ces schémas. Le comité souligne que le recours aux réseaux d'anciens étudiants permettant de disposer de contacts privilégiés avec les entreprises reste une pratique encore trop limitée à certaines filières de formation.

L'article 21 de la loi LRU prévoit la création d'un bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP) dans chaque université. Ce bureau « conseille les étudiants sur leurs problématiques liées à l'emploi et à l'insertion professionnelle ». Il « présente un rapport annuel au conseil des études et de la vie universitaire sur le nombre et la qualité des stages effectués par les étudiants, ainsi que sur l'insertion professionnelle de ceux-ci dans leur premier emploi ». (Article L.611-5 du code de l'éducation). Il existe une grande diversité de structures, de

publics et de pratiques et une multiplicité d'acteurs concernés, qu'il s'agisse des services communs universitaires, d'information et d'orientation, des équipes pédagogiques mais aussi des structures externes (service public de l'emploi, associations diverses...). L'implication des enseignants est encore très inégale, selon les universités et selon les disciplines au sein d'une même université. Le comité souligne l'intérêt de croiser l'ensemble des synergies internes à l'université, afin de développer des coopérations et d'assurer une bonne articulation entre le BAIP, les composantes et les équipes pédagogiques. Les écoles doctorales jouent un rôle important en termes d'insertion. Il faudra sans doute du temps pour que la totalité des étudiants bénéficie pleinement des apports des BAIP ; cependant, on assiste à un processus qui est en ordre de marche et dont les universités se sont emparé.

Les relations entre le monde économique et le monde universitaire sont anciennes et diverses. Elles se sont renforcées et accélérées avec la loi LRU, ce que soulignent fortement les représentants du monde économique, évoquant le développement des échanges de compétences entre enseignement supérieur et entreprises. Cette volonté de partenariat affirme l'image de l'université dans sa globalité et contribue au respect mutuel. La signature (23 novembre 2010) d'une convention-cadre entre la CPU et le MEDEF (Mouvement des entreprises de France) traduit cette dynamique. La mission d'insertion professionnelle des diplômés est tout particulièrement concernée par l'intensification de ces relations.

Le développement des relations entre universités et entreprises, notamment du bassin d'emplois, est à poursuivre. Ce maillage territorial est en effet bénéfique, non seulement pour l'accueil de stagiaires et l'insertion des diplômés mais aussi lors des réflexions menées autour de l'offre de formation pour mieux appréhender les attentes des entreprises vis-à-vis de tel ou tel secteur disciplinaire. Une plus large participation des professionnels dans les CEVU pourrait s'avérer utile. En outre, l'intégration de professionnels au sein des équipes pédagogiques ou des conseils de perfectionnement doit privilégier les profils correspondant aux principaux métiers de l'entreprise. Mais il ne s'agit là que de suggestions, ces questions relevant de l'autonomie des établissements.

Plusieurs actions ont parfois donné lieu à une mobilisation conjointe des universités et des entreprises. Tel est le cas de l'opération Phénix lancée en 2007 par plusieurs grandes entreprises en vue de recruter des jeunes diplômés des universités de Paris et de la région parisienne, titulaires d'un master, essentiellement en lettres et sciences humaines. Compte tenu de la volonté des entreprises d'accompagner les universités dans cette mission d'aide à l'insertion professionnelle, on peut s'attendre à ce que ce type d'initiative se développe.

Le comité recommande de veiller à assurer une meilleure lisibilité de l'offre de formation avec une déclinaison des diplômes, non seulement en termes de contenus pédagogiques mais aussi de compétences à acquérir, avec une logique de certification et d'inscription au RNCP (registre national des certifications professionnelles). Si cette traduction des diplômes en compétences est aujourd'hui pratique courante, elle reste encore peu accessible au monde économique et mériterait une réelle diffusion pour l'information des entreprises sur les formations préparées par les universités. Des initiatives telles que l'opération « Portefeuille d'expériences et de compétences » du diplômé sont à souligner.

Par ailleurs, la mise en place de dispositifs permettant de rapprocher les écoles doctorales des milieux professionnels contribue à une meilleure reconnaissance du doctorat et des compétences acquises par le docteur. Les conventions CIFRE (convention industrielle de formation par la recherche) en sont un excellent exemple, et le comité en soutient le développement dans différents champs disciplinaires. Le mécénat de doctorat des entreprises est venu compléter les actions dans ce sens (décret n° 2008-390 du 24 avril 2008).

Les fondations universitaires et partenariales prévues à l'article 28 de la loi LRU (articles L. 719-12 et 719-13 du code de l'éducation) apparaissent comme un élément moteur que bien des universités s'approprient. La motivation des différents acteurs relève surtout d'une volonté de plus grande lisibilité et d'attractivité de l'université, l'insertion professionnelle des diplômés étant l'objectif partagé.

L'article 20 de la loi LRU (article L. 612-1 du code de l'éducation) dispose que les établissements rendent publiques « des statistiques comportant des indicateurs de réussite aux examens et aux diplômes, de poursuites d'études et d'insertion professionnelle des étudiants ». Cette volonté d'information et de transparence est indispensable mais elle nécessite de s'assurer de la pertinence, de la fiabilité et de l'homogénéité des méthodes et des indicateurs utilisés et de veiller à la nature des classements qui en découlent.

Ces différentes données ont toute leur place dans les dispositifs d'information et d'orientation établis en concertation avec les lycées et prévus à l'article 20 de la loi du 10 août 2007 (article L. 612-3 du code de l'éducation).

En effet, il est essentiel que les futurs étudiants puissent, préalablement à leur inscription à l'université, bénéficier d'une information documentée portant non seulement sur le contenu des maquettes pédagogiques mais aussi sur ce que sont les véritables conditions d'admission (en termes de compétences requises) et sur les débouchés du cursus envisagé.

Plusieurs étudiants ont mentionné l'intérêt de disposer de ces éléments, et cela dès la classe de première, afin que cette phase d'information se situe en amont de la classe terminale en lycée, qui est celle du choix à effectuer.

Au-delà de ces dispositions, les étudiants soulignent que l'accompagnement individualisé instauré par la démarche d'orientation active mérite d'être poursuivi tout au long du cursus en articulation avec les actions mises en place dans le plan d'aide à la réussite. A cet égard, le dispositif des enseignants-référents est à développer ainsi que la mise en place de passerelles entre les différents parcours de formation permettant une orientation progressive dans la continuité de l'orientation active à l'entrée dans l'enseignement supérieur.

Le comité est en accord avec la volonté, exprimée lors de plusieurs auditions, d'améliorer la qualification de la licence afin de favoriser la poursuite d'études en master et de permettre à ceux qui le souhaitent une véritable insertion dans la vie active. On rejoint là une des recommandations du Comité de suivi de la licence. Par ailleurs, le comité souligne l'intérêt des initiatives que développent certaines universités au niveau de la licence pour offrir des formations spécifiques à de très bons bacheliers.

Certains établissements, sans remettre en question ses objectifs et tout son intérêt, constatent que la mise en œuvre de l'orientation active représente un travail conséquent pour un conseil au bachelier sans valeur d'obligation, mobilisant des moyens lourds, en particulier humains, alors qu'elle n'est pas toujours suivie d'effet.

Des représentants étudiants jugent en contradiction la politique nationale visant à mettre les universités au cœur du dispositif d'enseignement supérieur et de recherche et les incitations faites aux lycéens, au niveau académique, notamment dans l'enseignement secondaire, en vue de privilégier une orientation sélective hors université, confortée par la structure actuelle du logiciel APB (admission post-bac). Sans commenter cette remarque, le comité rappelle la nécessité d'un partenariat constant universités-lycées.

Recommandations :

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.

III- DE NOUVELLES RELATIONS AVEC L'ÉTAT

Deux thèmes sont évoqués : d'une part les mécanismes de régulation et d'accompagnement et d'autre part la contractualisation.

1- Autonomie, régulation et accompagnement : quelle évolution à moyen terme ?

La question se pose de la régulation des processus par l'Etat et de la pertinence des outils mis à la disposition des établissements.

A l'échelon académique, il y a un réel changement de paradigme pour les services rectoraux dans leurs relations vis-à-vis des universités. Ainsi, l'article 34 de la loi LRU vient compléter l'article L.711-8 du code de l'éducation concernant le contrôle de légalité, contrôle technique qui ne doit pas tendre à un contrôle d'opportunité. Cette mission nécessite l'acquisition, par les services rectoraux, de compétences approfondies. Outre ces compétences techniques, une connaissance fine des politiques universitaires et une vision d'ensemble des différents établissements d'enseignement supérieur de l'académie sont de plus en plus indispensables.

Au niveau national, l'application de la loi LRU se traduit par la nécessité de donner une dimension importante à la mission de « l'Etat stratège », par la mise en œuvre de plusieurs modes d'action : nouvelle approche de la démarche contractuelle, place prépondérante accordée au suivi de la performance et à l'évaluation dans les mécanismes de pilotage, capacité à accompagner parallèlement, sur différents plans, près d'une centaine d'établissements dans leur passage aux RCE. Concrètement, cette évolution a conduit à une profonde réorganisation de l'administration centrale, l'évolution étant tout particulièrement marquée au niveau de la Direction de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGESIP). Le comité souligne que, si les établissements expriment leur satisfaction dans la relation avec la DGESIP, ils jugent cependant que ses services dans leur