

UNIVERSITÉS : PREMIER BILAN DE L'AUTONOMIE

La loi LRU (Libertés et responsabilités des universités) du 10 août 2007 a eu l'effet d'un big-bang dans l'enseignement supérieur et la recherche. Ambitueuse, et suivant de près la loi de 2006 sur les Pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES), elle pose les premières pierres d'une université française renouvelée. Désormais, les universités gèrent leurs budgets, elles sont plus libres dans leurs recrutements et les portes ont été ouvertes vers le monde de l'entreprise. La gouvernance a été simplifiée, les conseils d'administration ne comptent que 30 membres au maximum contre 60 auparavant. Les enseignants-chercheurs ont vu leur statut se moderniser et l'immobilier universitaire est en voie de transfert aux établissements. Mais cela reste un premier pas. En effet, la réforme n'est pas allée au fond du projet d'autonomie qu'elle portait. Il reste beaucoup à faire pour que le monde professionnel trouve véritablement sa place, dans un monde fortement recroquevillé sur lui-même. Les personnalités extérieures, moins d'un tiers des membres des conseils d'administration, ne votent toujours pas pour élire les présidents. Les fondations sont encore anecdotiques, à peine 39 universités sur 80 en ont créé. Le statut des 59 400 enseignants-chercheurs est toujours aussi pénalisant, parce que l'évaluation n'est pas normalisée. La gouvernance simplifiée reste inefficace, d'autant que plusieurs niveaux de pouvoirs se superposent désormais : PRES et universités. Concernant les 18,6 millions de mètres carrés d'immobilier de l'enseignement supérieur, le principe de dévolution est acté sur le papier, mais, faute de volonté réelle, ne sera pas effectif avant longtemps. Quant aux financements de l'enseignement supérieur représentant plus de 25 milliards d'euros en 2011 dans le budget de l'État, leur attribution, leur gestion et la transparence qui les entourent restent chaotiques, comme en témoigne l'échec du dispositif de financement SYMPA. Il est urgent de réagir car, pour l'instant, nous nous privons de l'excellence de notre enseignement supérieur et de nos chercheurs, condamnés à s'exiler ou à ne bâtir que des initiatives isolées. Dans un rapport publié en 2011, l'Association européenne des universités (EUA) pointe les insuffisances de la France en matière d'autonomie. La LRU a posé les premiers jalons, nous les avons passés au crible. Cet examen indispensable est le préalable pour une nouvelle réforme que nous esquisserons.

- Enseignants-chercheurs : la mutation inachevée
- Recherche : un pas vers l'excellence
- Une gouvernance simplifiée, mais encore largement perfectible
- Finances et immobilier : là où le chaos persiste...
- Nos propositions pour des universités
 - ... solides et autonomes
 - ... d'excellence
 - ... ouvertes sur le monde
- Focus : la LRU à Paris – Les universités passées au crible



Dossier réalisé par Jean-Hippolyte FEILDEL



1 | Retour sur les principaux apports de la réforme

10

1 ■ Les relations avec le secteur privé et le monde professionnel

La mise en lumière de la valeur et la structuration de ses relations sont sans doute le principal apport de la LRU. Les missions des universités sont désormais orientées vers cette rencontre, et les fondations et le mécénat posent les bases d'une collaboration financière.

La réforme : l'insertion professionnelle est inscrite dans les missions de l'Université.

Cette modification, aussi infime qu'elle puisse paraître de prime abord, constitue une réelle inflexion dans les perspectives de l'enseignement universitaire. L'idée qu'entreprise et université étaient deux mondes imperméables a trop longtemps été la norme. Incrire le rapport qu'elles doivent entretenir dans la loi a ouvert la voie à des relations apaisées.

Depuis 2007, les universités se sont dotées de bureaux d'insertion professionnelle ou de services dédiés, offrant désormais aux entreprises un « guichet unique ». Bien souvent, l'organisation des établissements avait ralenti et complexifié les partenariats avec le monde professionnel. Ces bureaux facilitent désormais les collaborations. De même, en interne, ils participent à la diffusion d'offres de stages et d'emplois, et accompagnent les étudiants dans l'élaboration de leur projet professionnel. Parfois encore, ces services d'insertion se cumulent inutilement avec des services de stages indépendants, mais le plus souvent ces activités ont heureusement été regroupées.

À côté de ces services, des universités ont aussi multiplié les projets innovants pour mettre en pratique leur mission d'insertion, en particulier les forums généraux ou thématiques, l'animation de réseaux d'anciens élèves, etc., comme les universités de La Rochelle ou d'Avignon. Mais cela n'est pas le cas de toutes, certaines restent encore dans un schéma fermé et centré sur le monde universitaire. Dommage !

La mise en place d'un cadre légal pour des fondations dans les universités est l'autre grande mesure phare du rapprochement avec le monde professionnel poursuivi par la LRU.

La réforme : elle autorise la création de fondations universitaires et partenariales.

La fondation partenariale : dotée d'une personnalité morale, elle repose sur le même cadre juridique que les fondations d'entreprises, mais à la différence de celles-ci les fondations partenariales sont habilitées à recevoir des dons, des legs et du mécénat.

La fondation universitaire : sans personnalité morale, elle se base sur un cadre plus simple et plus souple, du même type que les fondations reconnues d'utilité publique.

La possibilité nouvelle de créer des fondations et l'encouragement du mécénat ouvrent la voie à un rapprochement effectif. Le but de ces fondations n'est pas spécifiquement la collecte de fonds, il est surtout de donner une « identité universitaire forte par le développement

Un exemple d'initiative en faveur de l'insertion professionnelle : l'uB-link à l'université de Bourgogne

Le 9 décembre dernier, l'université de Bourgogne a lancé un réseau social, uB-link.fr, sur lequel peuvent entrer en relation élèves, anciens, entreprises et enseignants. **Le réseau, qui en est encore à ses balbutiements, réunit déjà plus de 1 600 personnes.** Il devrait permettre

de diffuser des offres d'emplois ou de stages, aux entreprises de mieux se faire connaître et de détecter des talents, et aux étudiants de découvrir les entreprises de leur région et d'entretenir un réseau, porte d'entrée non négligeable dans la vie active.

de projets de formation et de recherche [...], la participation à des réseaux internationaux [...], l'accroissement de la mobilité [...], la mise en place de chaires d'excellence [...], etc. », selon les propres mots du rapport Apparu de 2008 (p. 33-34). Aujourd'hui, on compte 39 fondations : 24 universitaires et 15 partenariales. D'autres types de fondations ont aussi été créés, comme les fondations de coopération scientifique (Toulouse School of Economics).

Celles-ci ont permis d'accroître l'interpénétration des deux mondes par le développement de formations nouvelles et plus directement adaptées aux besoins des entreprises (chaires d'entreprises, etc.), l'octroi de bourses ou encore le développement de programmes de recherche. Mais pour l'instant, ces fondations restent pour la plupart embryonnaires, leurs projets sont limités et elles peinent à lever beaucoup de fonds, à l'exception notable de la Toulouse School of Economics ou de la fondation Paris Dauphine (cf. cadres).

La réforme : elle a facilité le mécénat en étendant les réductions d'impôts aux dons faits aux universités (article 38).

Parallèlement aux fondations, la LRU en son article 38 facilite le mécénat par l'aménagement du régime de réduction fiscale pour les dons d'entreprises et de particuliers. Elle étend en effet, aux dons faits aux universités, la réduction d'impôt sur le revenu introduite par l'article 200 du Code général des impôts.

Il est pour l'instant difficile de chiffrer l'ampleur des dons. Ils semblent encore relativement marginaux. Il est donc important que les universités améliorent leurs capacités de *fundraising*, levée de fonds, pour accroître la part de ce type de contributions qui n'est pas réservé aux écoles privées. À l'image des grandes universités internationales, la valorisation et l'entretien des réseaux *alumni*, réseaux d'anciens, semblent aussi indispensables pour asseoir un mécénat pérenne.

2 ■ Enseignant-chercheur, un pas vers l'évaluation

La réforme : le recrutement des enseignants-chercheurs se fait au niveau de l'université (ou du PRES) par le biais d'un comité de sélection désigné par le conseil d'administration et directement composé en fonction du profil recherché (article 25 et 26). L'article 19 introduit par ailleurs la possibilité de recruter des agents contractuels pour des fonctions d'enseignement et de recherche. Enfin, les pouvoirs du président en matière de gestion du personnel enseignant sont accrus. Il décide des mutations,

détachements, réintégrations, avancements d'échelon et de grade, autorisation de cumul d'activités. La moitié des promotions reste néanmoins de la responsabilité du Conseil national des universités (CNU).

Les décrets du 23 avril 2009 relatifs au statut des enseignants-chercheurs : introduisent une évaluation systématique des enseignants-chercheurs. Le président peut, par ailleurs, en concertation avec l'enseignant concerné, moduler la répartition de son temps de travail entre recherche et enseignement.

Un exemple de fondation : la Fondation partenariale Paris-Dauphine

L'université grande école Paris-Dauphine crée en 2008 sa fondation partenariale. Dès 2009, celle-ci lance ses premières chaires : Management et diversité, Ville et immobilier, Géopolitique ; et des partenariats « égalité des chances » avec des lycées défavorisés. En 2010, elle organise sa première levée de fonds. En 2011, un comité de projet est créé pour affecter les dons non flé-

chés aux différents programmes de la fondation. La même année, elle levait 3,3 millions d'euros provenant à 94 % d'entreprises ; d'ici à 2014, elle espère récolter 35 millions. **Aujourd'hui, la fondation finance huit chaires, compte six entreprises fondatrices, 23 entreprises partenaires ou grands partenaires, et plus de 150 donateurs privés.**

En France, on compte aujourd'hui 59 400 enseignants-chercheurs, soit 62,3 % de l'effectif enseignant dans le supérieur.

Le recrutement direct des enseignants-chercheurs par les universités, déjà bien acquis, a permis de réduire la durée de vacance des postes, et pour les établissements d'optimiser le profil des recrutements au regard de la stratégie qu'ils souhaitent développer. Il est impératif néanmoins aujourd'hui que les procédures de recrutement atteignent les standards internationaux. Pour l'instant, basées sur un entretien d'une vingtaine de minutes, il faut les prolonger sur plusieurs jours au travers de mise en situation auprès des étudiants et au sein des laboratoires de recherches, ce qui se fait déjà dans les instituts d'excellence.

Cette mesure est le complément naturel du transfert de la gestion budgétaire de la masse salariale aux universités. Ceci a permis notamment de multiplier les recrutements internationaux. L'université Paris VII Diderot a par exemple recruté le Prix Nobel 2006 de physique, George Smoot, afin de développer au sein de l'établissement un centre de cosmologie comparable à celui que le chercheur a créé à l'université de Berkeley. Cependant, l'absence de statistiques empêche d'estimer avec exactitude l'ampleur des recrutements internationaux.

Concernant la modulation possible du temps consacré à la recherche et à l'enseignement, il y a là aussi un net progrès qui est à souligner,

pour un statut marqué jusqu'alors par la rigidité. Cette modulation devrait permettre de maximiser la valeur ajoutée de chaque enseignant en lui permettant de se consacrer plus amplement au domaine où il excelle : recherche ou enseignement. Cependant, une contrainte d'équilibre entre ces deux missions est maintenue dans le temps. Parallèlement, il convient de noter l'élargissement des missions au-delà de l'enseignement et de la recherche. Les décrets du 23 avril 2009 assignent les missions de direction, de conseil, de tutorat, d'orientation, de coopération avec les entreprises, de contribution au « *dialogue entre science et société* »... Le statut prend acte de la complexité et de la diversité réelles des missions effectuées par les enseignants-chercheurs, mais, en créant un cadre légal uniforme, rigidifie un système qui a surtout besoin de souplesse et de liberté.

La LRU a par ailleurs introduit un système d'évaluation, auparavant cruellement absent. Elle est effectuée tous les quatre ans sur la base d'un rapport produit par l'enseignant-chercheur sur l'ensemble de ses activités, et assorti d'un avis émis par le conseil d'administration. Le principe d'évaluation est donc acté, mais son application reste particulièrement problématique. La CNU est en effet incapable d'évaluer en quatre ans l'ensemble du corps des enseignants-chercheurs. Il est nécessaire donc, d'élargir les modalités d'évaluation aux évaluations par les élèves, par les pairs ou par d'autres institutions par exemple.

3 ■ La recherche : les bons points du quinquennat ?

En réponse à la crise économique, le Gouvernement a lancé un vaste plan de relance. Avec les fonds du Grand Emprunt, il a décidé à travers des investissements d'avenir de stimuler et d'encourager les projets innovants par le biais de fonds à attribution concurrentielle : initiative d'excellence, plan campus, SATT... Au total, ce sont 22 milliards qui sont investis dans les universités.

Les universités ont très largement joué le jeu.

Des centaines de projets ont été montés, stimulant l'activité et l'engagement des établissements et des acteurs. Au total, ce sont 8 Idex (initiatives d'excellence), 37 Idefi (initiatives d'excellence en formations innovantes), 171 Labex (laboratoires d'excellence) et 88 Equipex (équipements d'excellence) qui ont été retenus par un jury international. D'autres projets thématiques plus spécifiques, sur les énergies décarbonées ou l'aéronautique par exemple, bénéficient aussi de fonds dans le cadre des investissements d'avenir.

Largement plébiscités par le monde universitaire, ces investissements sont aujourd'hui à nouveau demandés. Le commissaire général à l'investissement qui a eu en charge ce projet, René Ricol, l'a déclaré aux Rencontres universités-entreprises 2012 : le prochain Gouvernement devra renouveler ce programme, sans quoi celui mené pendant ce quinquennat n'aurait pas de sens. On peut regretter cependant que l'État soit toujours le seul investisseur dans ce type de projet d'ampleur, qu'il soit seul à faire avancer les choses. De nombreuses entreprises petites, moyennes et grandes pourraient être impliquées et y prendre part sans l'altérer, bien au contraire.

Dès leur origine, les investissements ont été inscrits dans la durée. Les sommes allouées à chaque projet se décomposent en effet en deux parts : l'une non consommable qui va être placée, et l'autre consommable constituée par les intérêts du placement. Ainsi, ces sommes ne disparaîtront pas en quelques mois, comme d'autres subventions classiques, mais créeront un revenu régulier pour les établissements, garantie d'une plus grande sécurité et durabilité financière pour les projets de recherche.

Il est évident que ces évolutions induisent d'ores et déjà des évolutions profondes dans le quotidien des acteurs en charge des stratégies de la recherche dans les universités. En revanche, l'impact réel sur le volume des publications n'est pas encore très visible, leur progression s'inscrivant dans un processus entamé en 2003. Pour l'année 2010, les chercheurs français ont publié 86 141 articles. Les 404 034 articles publiés sur la période 2006-2010 ont généré 2 008 765 citations dans la même période. L'ensemble des publications françaises a augmenté entre 2006 et 2010 à une vitesse (3,5 %/an) légèrement plus faible que la croissance mondiale (4 %/an)¹. L'évolution du nombre de citations manifeste par ailleurs la qualité de la recherche en constante augmentation depuis le début des années 2000.

Le développement depuis les années 2006-2007 des PRES, auquel s'est ajoutée la prise de conscience du caractère crucial de la visibilité des universités avec la LRU, a aussi permis un mouvement de grande ampleur

pour mettre en place des politiques unifiées des signatures des publications. La recherche française est dominée par des laboratoires mixtes qui associent instituts de recherche publics (type CNRS) et Université. Mais les signatures sont trop souvent incomplètes, ne mentionnant que le laboratoire par exemple, ce qui rend particulièrement difficile l'identification des établissements les abritant. Ceci constitue l'une des explications de la position des universités françaises dans les grands classements internationaux (Classement de Shanghai notamment). Aujourd'hui, les PRES et les universités militent auprès de leurs chercheurs pour une politique de signature unifiée, celle du PRES généralement. Une autre barrière qui affecte la visibilité des chercheurs français, et en particulier dans le domaine des sciences humaines, est l'emploi dominant de la langue française, dans un contexte internationalisé anglophone. La multiplication des publications en langue anglaise (issues de travaux en anglais ou bien par le biais de la traduction) accroîtrait la visibilité de ces chercheurs.

L'autre enjeu lié à la recherche est sa valorisation. Aujourd'hui, la principale référence légale qui encadre ces *process* n'a subi aucune modification. Les investissements d'avenir ont en revanche encouragé à la création de deux nouveaux outils de valorisation : les SATT (sociétés d'accélération de transfert de technologies) et les IRT (instituts de recherches technologiques), venant s'ajouter à la ribambelle d'autres structures : instituts Carnot, incubateurs, pôles de compétitivité ou *clusters*, laboratoires communs de recherches publics privés... Cependant, ces structures sont dotées d'une personnalité juridique indépendante des universités, d'où la difficulté de cerner et d'organiser au mieux la collaboration des deux, en particulier au plan financier, comme le souligne un rapport sur l'innovation du 24 janvier 2012². Celui-ci met en garde contre cet éparpillement qui risque de fragiliser les divers projets : « *Dans des conditions très contraintes, ces structures n'atteindront jamais, à notre sens, leur autonomie financière* » (p. 82).

1 ■ Sources Scopus <http://www.info.sciverse.com/scopus>, Elsevier.

2 ■ Rapport sur l'innovation l'épreuve des peurs et des risques du 24 janvier 2012, par l'Office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologiques.

4 ■ La gouvernance

La réforme : elle vise à faciliter la prise de décision en réduisant d'une part la collégialité – le nombre de membres du conseil d'administration est divisé par deux – et en renforçant d'autre part les pouvoirs du président (présidentialisation).

Ce processus de présidentialisation des universités a permis de réduire nombre de blocages institutionnels internes dans les « mille-feuilles » universitaires. Les rapports du comité de suivi suggèrent cependant depuis 2010 que les pouvoirs du président soient encore accrus en matière de gestion courante, allégeant ainsi le CA et le concentrant sur sa mission de stratégie. En effet, il apparaît nécessaire d'établir une meilleure définition et répartition des rôles entre le CA et les autres conseils³, permettant ainsi de rééquilibrer et d'optimiser la gouvernance. Le CA se trouve aujourd'hui encombré par les problématiques de gestion courante et ne profite donc pas pleinement de sa refonte pour placer l'université dans une perspective stratégique à long terme. Il en résulte une prépondérance des intérêts catégoriels internes sur l'intérêt général de l'université, renforcé par la répartition des sièges qui donne une place de choix aux enseignants-chercheurs de la liste majoritaire. Le résultat est la forte politisation des élections internes, dans une situation qui passe par conséquent beaucoup plus pour de « l'autogestion » (ceux qui fixent les objectifs et qui doivent les atteindre sont les mêmes) que de l'autonomie.

La réforme : l'article 7 de la LRU introduit des personnalités extérieures au sein des conseils d'administration, au nombre de sept ou huit.

Parmi elles se trouvent au moins un chef d'entreprise, au moins un autre représentant du monde économique et social, et deux ou trois représentants des collectivités territoriales. Cependant, ces personnalités ne peuvent pas participer à l'élection du président.

L'ouverture sur le monde, la société civile, l'environnement économique et territorial, offerte par l'article 7, devait faciliter la mise en place de ces stratégies. Si elles jouent un rôle tout à fait légitime, les personnalités extérieures peinent malheureusement encore à trouver une place claire, au milieu de conseils majoritairement composés d'enseignants et de chercheurs. Le poids trop important donné aux enseignants par rapport aux personnalités extérieures fait que les conseils se préoccupent plus des questions d'intendances ou des intérêts particuliers des groupes les mieux représentés, aux dépens de la stratégie. Cette mise à l'écart est d'autant plus préoccupante qu'elle se cumule à leur impossibilité de participer à l'élection du président. Cette non-participation « *reste problématique au regard de ces blocages mais aussi de leur légitimité et de leur implication* », note dans son édition 2011 (p. 10) le rapport du comité de suivi de la réforme. L'importance accordée aux questions de gestion quotidienne et administrative, et non de stratégie véritablement, que nous avons déjà notée, contribue encore plus à la relégation des personnalités extérieures à une place secondaire. L'approfondissement ne passera pas sans rééquilibrage au sein de la gouvernance des universités, qui a, il ne faut pas le négliger, déjà franchi un cap important dans le sens de l'autonomie.

5 ■ Gestion des crédits en voie de simplification ?

La réforme : elle prévoyait qu'avec le passage aux RCE (responsabilités et compétences élargies) à chaque université, l'État accorde une dotation globale avec un fléchage en direction

de la masse salariale, du fonctionnement et de l'investissement, qu'elle aurait à gérer elle-même. Pour cela, elle avait à mettre en place une série d'indicateurs pour le pilotage (article 17).

3 ■
Personnel de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers, sociaux et de santé.

Cette mesure devait permettre une meilleure gestion de la masse salariale, des personnels Biatoss² en particulier. En effet, les universités étaient auparavant contraintes d'utiliser principalement des emplois sous statut de fonctionnaire, trop contraignant. Elles peuvent maintenant embaucher sous statut contractuel. Malgré ce gain de flexibilité, les universités ont réduit leur effectif de personnels non titulaires. Pourtant, selon les chiffres du ministère, la part des personnels non titulaires dans les personnels administratifs, techniques et d'encadrement, est passée de 8,03 % en 2009 à 1,74 % en 2011⁴. Elles se sont confrontées en effet ces dernières années à deux impératifs contradictoires de recrutement : l'impératif de flexibilisation et l'impératif de titularisation, préconisant l'expansion du fonctionariat à tous les contractuels (loi Tron).

Cependant, la clarification qui devait découler de ce transfert n'a pas encore eu lieu dans la majorité des universités. Le nouveau système d'attribution des crédits, le système SYMPA⁵, pose en effet quelques soucis. Ayant remplacé San Remo, inadapté aux besoins des universités, le système SYMPA se base, et ce de manière judicieuse et plus équitable qu'auparavant, sur l'activité et la performance pour établir les dotations. Son utilisation n'est cependant pas encore effective : « *Il n'est même pas appliqué, le ministère de l'enseignement supérieur s'en étant affranchi. Ce dernier, en effet, a fait le choix en 2011 de répartir l'augmentation des crédits de manière uniforme, avec des taux de progression de 1,5 % et de 3 %.* » (T. IX, p. 8-9).

Par ailleurs, du côté des universités, les indicateurs et les outils de pilotages peinent à se

mettre en place. Le système SYMPA devrait tenir compte pour la performance d'indicateurs sur l'insertion professionnelle, mais selon un rapport de 2009, ces données ne seront disponibles qu'en 2013. Les rapporteurs « *insistent sur la nécessité de promouvoir des cahiers des charges identiques entre les universités [...] afin de disposer de données comparables et acceptées par tous* »⁶.

De ce point de vue, l'implication de l'Amue (Agence de mutualisation des universités et établissements) dans l'accompagnement des changements pourrait constituer un net progrès. Ce groupement d'intérêt public permet aux établissements d'enseignement supérieur de mutualiser leurs moyens pour développer des outils de gestion. Pourtant, comme le souligne la Cour des comptes dans son rapport annuel 2012, « *le développement [par l'Amue] d'un logiciel de gestion administrative et financière intégrée n'a toujours pas débouché sur un produit opérationnel* »⁷. Il ne faut pas en effet s'illusionner, l'Amue n'est pas encore efficace, certains doutent même qu'elle le soit un jour. D'aucuns la présentent comme un « *vaste syndicat* » satellite de la CPU, paralysant plus qu'il ne contribue au dynamisme et à la modernisation effective des universités.

D'un point de vue global, le budget de la mission enseignement supérieur et recherche a augmenté, passant de 22,8 milliards d'euros en 2008 à 25,8 milliards en 2012. L'opacité financière en local en est de plus en plus préoccupante. Les différents rapports ont donc souligné la nécessité pour les établissements de s'entourer de personnels compétents en matière de gestion financière et comptable ; un recrutement qui s'opère petit à petit.

6 ■ Les nouvelles opportunités immobilières

La réforme : elle actait en son article 32, la dévolution facultative par l'État aux universités de leur patrimoine immobilier.

Condition indispensable à l'optimisation des locaux avec la stratégie et les besoins de l'université, la dévolution immobilière, claire sur le papier, est pourtant l'une des mesures les plus

longues et des plus difficiles à mettre en place. Le 23 juin 2010, un rapport remis à la commission des Finances et à celle de la Culture, de l'Éducation et de la Communication, sur la dévolution du patrimoine immobilier aux universités, mettait en évidence à la fois la nécessité d'un tel transfert, mais soulignait dans le

4 ■ Repères et références statistiques pour les années 2009, 2010 et 2011.

5 ■ Système de répartition des moyens à la performance et à l'activité.

6 ■ Rapport d'information n° 532 du 7 juillet 2009, sur la mise en place du volet budgétaire de la LRU, par MM. Adnot et Dupont, p. 31.

7 ■ Cours des comptes, rapport annuel 2012, Tome II, « Les suites », p. 321.

même temps deux difficultés majeures : la « complexité du paysage » immobilier d'une part, et les « nombreuses incertitudes quant aux modalités de dévolution », d'autre part. Début 2010, l'État est propriétaire de près de 15,3 des 18,7 millions de mètres carrés (SHON⁸) que comptent les universités ; un patrimoine pour 35 % vétuste ou en mauvais état.

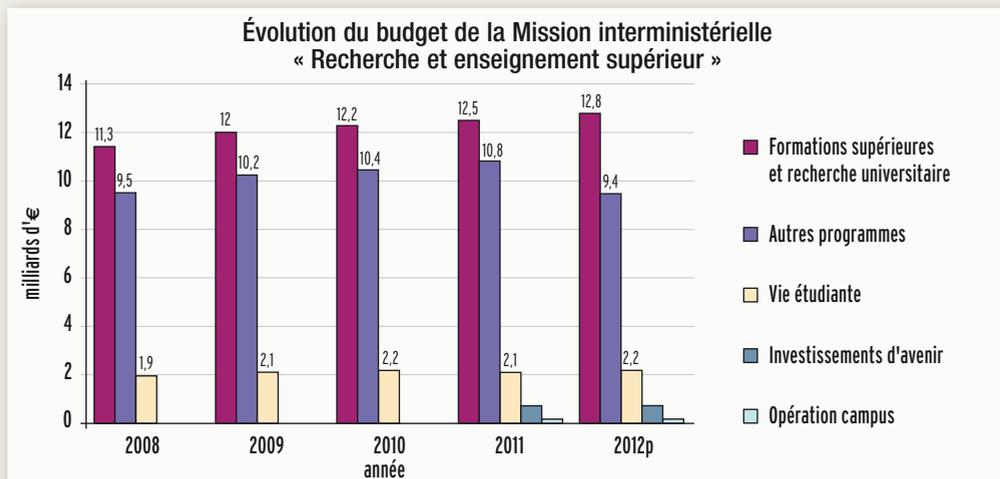
D'un point de vue technique, pour être applicable, la dévolution doit s'accompagner d'une modernisation des modes de gestion de l'immobilier. L'audit réalisé par France Domaine a été un premier pas vers la clarification du parc immobilier complexe des universités mais nécessite d'être approfondi. Il importe de définir par ailleurs exactement les modalités de la soulte liée à la dévolution.

Le transfert du patrimoine semble en effet inenvisageable sans aide ni garantie financière de l'État ; ce qui semble compromis dans un contexte budgétaire de rigueur.

Par ailleurs, en matière d'immobilier universitaire, le Gouvernement a lancé en 2008 l'opération « Campus », visant à faire émerger des campus d'envergure internationale. Pendant que les établissements autonomes étaient invités à optimiser leur patrimoine avec leur stratégie propre, s'est donc imposée une autre perspective immobilière contradictoire basée sur le regroupement des établissements dans des PRES.

En 2011, trois universités ont malgré tout obtenu la dévolution de leur patrimoine immobilier, sur les neuf qui en ont fait la demande : Clermont I, Toulouse I et Poitiers.

8 ■
Surface
hors œuvre
nette.



L'excellence mondiale est-elle possible en France ?

L'exemple de la Fondation Jean-Jacques Laffont – Toulouse School of Economics

Cette fondation de coopération scientifique au sein de l'université de Toulouse ambitionne d'appartenir au Top 10 de la recherche mondiale en économie. Pour cela, la Fondation s'appuie sur deux spécificités organisationnelles : les « partenariats renforcés avec le monde de l'entreprise » et la « mise en œuvre d'une gouvernance aux meilleurs standards académiques internationaux », selon les propres mots du président du CA, Jean Tirole (Prix Claude Levi-Strauss 2010, Prix du Chicago Mercantile Exchange 2010 et

2^e économiste mondial selon le classement de Coupé). En 2008, ces partenaires entrepreneuriaux et privés ont promis notamment de verser 33 millions d'euros sur cinq ans. Elle s'appuie par ailleurs sur une politique salariale incitative (prime de publication, prime d'excellence...) pour attirer les meilleurs chercheurs mondiaux, et une grande flexibilité pour ses enseignants-chercheurs (décharges de cours) et ses structures internes. Elle recrute ainsi l'essentiel de ses chercheurs à l'international.

2 Focus sur les universités parisiennes

17

À titre d'exemple, nous avons voulu réaliser un focus sur la ville de Paris, en essayant de voir de quelle manière et à quel point ses universités ont mis en place et tiré parti de l'autonomie que la LRU leur offrait. Ceci constitue un premier aperçu.

Le processus d'autonomie s'inscrit en effet dans un temps long, et les universités parisiennes en sont à leurs débuts en la matière. Mais déjà certaines se distinguent par leur volontarisme. Nous nous sommes donc penchés sur sept universités qui comptent 15 000 à 37 000 étudiants : Paris I Panthéon Sorbonne, Paris II Panthéon Assas,

Paris III Sorbonne Nouvelle, Paris IV Paris Sorbonne, Paris V René Descartes, Paris VI Pierre et Marie Curie, et Paris VII Denis Diderot. Nous avons choisi de ne pas traiter directement de Paris IX Dauphine qui se trouve pourtant dans la même Académie, car elle bénéficie d'un statut double d'université et de grand établissement, ce qui en fait un cas à part.

Notre étude non exhaustive s'est attachée à quatre aspects principaux : la gestion financière, la gestion immobilière, la gouvernance et les investissements d'avenir, les rapports avec le monde professionnel.

Évolution des budgets et passages aux RCE à Paris (en millions d'euros)

Passage aux RCE	Paris I	Paris II	Paris III	Paris IV	Paris V	Paris VI	Paris VII
1 ^{er} janvier 2009	66,7	29,2	27,1	49,3	n.d.	418,6	271,0
1 ^{er} janvier 2010	63,9	78,3	28,5	43,2	n.d.	451,1	273,6
1 ^{er} janvier 2011	204,9	86,3	91,6	148,3	319,4	470,9	291,9

NB : en couleur avant et après RCE.

1 La gestion financière

Le tableau suivant reprend le résultat, c'est-à-dire la différence entre les recettes et les dépenses, des sept universités de Paris.

		Paris I	Paris II	Paris III	Paris IV	Paris V	Paris VI	Paris VII
Résultats des trois derniers exercices (en millions d'€)	2008	- 0,219	0,066	1,897	3,184	- 2,140	- 19,261	1,352
	2009	10 082	3,625	2,066	4,422	5,424	- 17,598	15,266
	2010	- 0,821	2,234	1,270	0,434	9,770	- 15,345	3,237
Ratio dotation globale/ Total des recettes en 2011 (*) (%)		79,8	76,0 (-)	87,5	90,9	81,9	73,6 (-)	87,3 (+)

* évolution par rapport à 2010.

Il est impératif que les universités parisiennes professionnalisent leur personnel en matière de gestion et de comptabilité, par le recrutement et la formation.

Les situations sont donc diverses. Certaines semblent avoir su s'adapter convenablement à l'évolution de leur budget suite au passage au RCE. Pour d'autres, comme Paris I ou Paris VI, la situation est plus délicate. Paris VI en particulier doit faire face à des déficits récurrents élevés. Conformément à la loi LRU, c'est donc le recteur qui a arrêté lui-même le budget pour 2011 et 2012. Ces déficits s'expliquent notamment par les fortes dépenses de l'université en matière immobilière (viabilisation des nouveaux locaux), par la forte augmentation de la masse salariale et par un budget prévisionnel trop imprécis pour en faire un outil de pilotage efficace.

C'est en effet l'un des reproches adressés par la Cour des comptes dans son dernier rapport aux universités parisiennes. Il est impérati-

vement nécessaire qu'elles professionnalisent leur personnel en matière de gestion et de comptabilité, par le recrutement et la formation. « *Les investigations auxquelles a procédé la Cour confirment que si la fiabilité des états financiers progresse, des lacunes inquiétantes demeurent dans les procédures comptables et les dispositifs de maîtrise des risques. Ces constats sont de nature, s'il n'y est pas porté remède, à réduire l'exercice d'une autonomie réelle des universités* » (T. II, p. 317-318).

Par ailleurs, il faut noter la part importante occupée par les financements publics dans le budget global des universités, jusqu'à 91 %, et donc le peu d'autres ressources dont elles disposent. Ceci induit une forte dépendance vis-à-vis de l'État, particulièrement préjudiciable dans un contexte de crise budgétaire.

2 ■ La gestion immobilière

En matière immobilière, les universités parisiennes sont caractérisées par un parc éclaté, qui compte plus de 130 sites. Ce parc immobilier est par ailleurs très difficile à cerner, la propriété des biens étant partagée entre des acteurs multiples pas toujours identifiés (État, ville, APHP...). Une partie des bâtiments comme la Sorbonne, le site des Cordeliers, appartiennent notamment à la ville de Paris.

À cela s'ajoute le poids de la rénovation et de la mise en sécurité de bâtiments caractérisés avant tout par leur vétusté, et qui rend particulièrement difficile une dévolution à court terme du patrimoine immobilier. Pour le moment, seules les universités Paris II et Paris VI ont entamé des démarches dans cette direction, en participant au groupe

d'expérimentation constitué en 2009. Mais le processus est long et les échéances électorales présidentielles l'ont ralenti encore plus.

Pour l'instant, les universités n'ont pas toutes mis au point une stratégie immobilière précise. L'Épaurif⁹, créé en 2010 et chargé de l'application du plan Campus spécial pour la Région, devrait leur permettre dans un temps moyen à long de rassembler les données nécessaires et de réaliser les transformations nécessaires à l'autonomie et à la dévolution immobilière. Mais comme le montre le ratio du nombre de mètres carrés par étudiant, les établissements parisiens évoluent dans un espace très contraint. Même Paris VI, qui pourrait sembler plus « libre », est limitée par l'espace que requièrent ces formations scientifiques et médicales.

9 ■ Établissement public d'aménagement des universités de la Région Ile-de-France.

	Paris I	Paris II	Paris III	Paris IV	Paris V	Paris VI	Paris VII
Surface (SHON) (m ²)	108 064	63 206	35 922	93 553	249 789	434 097	217 713
Nombre de sites	30	23	15	17	11	21	20
Ratio m ² /étudiants	2,85	4,05	2,05	4,53	7,52	14,15	8,25

3 ■ Gouvernance, investissement d'avenir et visibilité internationale

Toutes les universités parisiennes ont transformé leur conseil d'administration suite à la LRU et comptent aujourd'hui 27 à 30 membres.

En matière de stratégie, celle-ci est parfois difficile à cerner de l'extérieur. À l'exception notable de Paris V et de Paris VII, la pratique de l'*opendata* (disponibilité des données) et de l'*opengovernance* (accessibilité des données) est limitée, voire quasi inexistante. Elles sont les seules universités à avoir mis en ligne leurs contrats quadriennaux, recensant orientations stratégiques, performances et résultats. Paris VII fournit en plus les données des indicateurs, Paris V n'offrant qu'une description globale. Le manque de transparence est préoccupant, mais s'explique aussi parce que les universités n'arrivent pas à faire elles-mêmes leur inventaire. La Cour des comptes dans son rapport de février 2012 met « *en évidence un certain nombre de carences, également relevées par les commissaires aux comptes, dans les systèmes d'information et les outils de pilotage* » (T2, p. 321).

Il est impossible de détailler toutes les stratégies, certaines n'étant pas identifiées. Néanmoins, globalement, nous

notons l'importance accordée à la lutte contre l'échec en Licence (en particulier suite au plan « Réussir en licence ») et aux relations internationales. En matière de lutte contre l'échec, l'université Paris II a développé trois filières en droit, dont l'une, le « Parcours réussite », comprend trois matières en moins et à la place, des cours de culture générale et de méthode pour les élèves en difficulté. La question des relations internationales a aussi acquis une place prépondérante dans la stratégie, les universités étant conscientes qu'il leur est nécessaire d'accroître leur visibilité par ce biais. L'université Paris VII a choisi par exemple de prioriser des zones géographiques pour ses partenariats institutionnels. Paris II, Paris IV et Paris VI inscrivent leurs relations internationales dans une logique de PRES, en développant avec leurs partenaires des campus délocalisés à l'étranger (à Singapour, entre autres). Indicateur d'excellence, la présence dans des classements internationaux, avec leurs qualités et leurs défauts, joue aussi un rôle-clé dans la visibilité des universités. Force est de constater que celles de Paris ont encore des progrès à faire. La visibilité à travers le PRES dans les prochaines années pourrait améliorer ce point.

Le manque de transparence est préoccupant, mais s'explique aussi parce que les universités n'arrivent pas à faire elles-mêmes leur inventaire.

Visibilité dans les classements internationaux : l'exemple du classement de Shanghai 2011

Paris I	Paris II	Paris III	Paris IV	Paris V	Paris VI	Paris VII
Non citée	Non citée	Non citée	Non citée	151-200 (51-75 pour la médecine clinique et la pharmacie)	41 (39 en 2010)	102-150 (49 pour les mathématis- ques)

4 ■ Rapports avec le monde professionnel

Pour le moment, toutes les universités n'ont pas développé de fondations. Paris VI en a déjà ouvert deux : une Fondation universitaire pour la biodiversité et les biotechnologies marines de Banyuls-sur-Mer et une fondation partenariale. Paris V aussi a lancé en 2009 sa fondation universitaire (Fondation Paris Descartes) ; elle se voulait au départ partenariale, mais le contexte de crise économique et l'impossibilité de trouver les partenaires nécessaires a contraint l'université à se rabattre sur le statut de fondation universitaire. Paris II, enfin, espère à son tour lancer sa propre fondation partenariale en juin 2012. Elles pâtissent pour l'instant de leur manque de réseaux et d'expérience en matière de communication et de *fundraising*. Dans un domaine basé aussi sur l'image, les fondations doivent apprendre à développer une identité, une marque. La Fondation Paris Descartes nous confie être dans une phase « *expérimentale et de découverte* », elle a pour l'instant réussi à rassembler 2,65 millions d'euros grâce à deux partenaires fondateurs (Axa et les laboratoires Servier).

L'insertion professionnelle est l'autre domaine-clé des relations des universités avec le monde professionnel. Les universités parisiennes ont toutes ouvert des services spécifiques (bureaux d'aide à l'insertion professionnelle, direction partenariat entreprise et insertion professionnelle...), et plusieurs ont créé des programmes spécifiques intégrés à leurs cursus, comme Paris II et Paris VI par exemple. Certaines ont aussi organisé des rencontres, comme les *Jobfair* d'Assas au Palais Brongniart, événements qui trouvent un écho positif auprès des étudiants et des professionnels.

Les universités parisiennes ont en majorité saisi les opportunités offertes par l'autonomie. Certaines se distinguent plus particulièrement, comme Paris II ou Paris VI. Mais d'importantes lacunes subsistent en matière immobilière ou dans le développement des outils de pilotage. Il est impératif qu'elles y travaillent comme l'a souligné la Cour des comptes, pour éviter des situations de déficits chroniques identiques à celle que connaît Paris VI.

**L'insertion professionnelle
est un domaine-clé des relations des universités
avec le monde professionnel. Les universités parisiennes
ont toutes ouvert des services spécifiques.**

3 | Entretien avec Éric Froment

Depuis 2007, Éric Froment est conseiller pour les questions internationales à l'Aeres. Universitaire émérite et ancien professeur à Lyon II, il a régulièrement participé à des missions au sein du ministère de l'Enseignement supérieur. Il est aussi et surtout le président fondateur de l'European University Association (EUA) (2001-2005).

■ **Fondation iFRAP** : Quelles ont été, pour vous et pour l'université de Lyon II, les premières conséquences directes de la LRU ? Quelles initiatives, découlant de l'autonomie, ont été prises depuis le passage aux RCE ?

Éric Froment : difficile de répondre car les équipes de direction de Lyon II depuis 2007 ont plus combattu la LRU qu'elles n'ont essayé de l'appliquer. Aucune discussion sérieuse n'a eu lieu sur la loi.

■ **Fondation iFRAP** : Quel regard portez-vous sur l'autonomie des universités en France, comparativement à celles du reste de l'Europe ? Comment expliquer notre retard pointé par l'étude de l'association de l'université européenne ?

E. F. : Pour ma part, je pense que l'autonomie est la seule issue possible actuellement pour le système universitaire français. Je pense que le système français ne peut plus avancer par une direction centralisée. Ayant fréquenté de près depuis 1996 le ministère, j'ai observé, en dépit de la qualité des personnes, l'impossibilité de déceler à cette distance les évolutions et les spécificités des différents établissements et, *a fortiori*, d'adopter des incitations ou les mesures diversifiées et adaptées à ces derniers pour les aider à évoluer plus rapidement. Au contraire, on les bride, on maintient l'uniformité. L'autre problème sur lequel nous butons en France vient aussi de la base, des enseignants et pas seulement du ministère. L'enseignant a l'habitude de tout attendre de

Paris et du ministère. Il est désarmé lorsqu'on supprime les maquettes. Les enseignants n'osent pas prendre des initiatives sans l'aval de Paris. Même la CPU est timorée.

Par ailleurs, les syndicats sont peu implantés dans les établissements et sont donc en faveur du maintien de cette situation centralisée. Ils ne peuvent donc pas saisir l'importance de l'autonomie qui existe. Il faudrait un changement de mentalité des enseignants et d'abord des autorités. Que celles-ci acceptent l'évaluation et le contrôle *a posteriori* et cessent de pratiquer le cadrage *a priori*. On en est loin.

■ **Fondation iFRAP** : Quels sont pour vous les points clés à améliorer pour rendre les universités en France plus performantes ? L'autonomie est-elle le seul levier à envisager ?

E. F. : Pour rendre les universités plus performantes et les faire évoluer en France, il me semble qu'il faudrait :

1 de véritables équipes présidentielles (groupe d'enseignants et d'administratifs travaillant ensemble) et non seulement un président au pouvoir ;

2 un projet d'établissement traçant une ligne durable pour l'établissement et non le projet temporaire d'une équipe pour quatre ans ;

3 il faut avoir au sein de l'établissement une écoute attentive et encourager les initiatives. Il ne faut pas reproduire le comportement autoritaire du ministère ou sa pratique uniforme.

4 Conclusion : nos propositions

22

La loi LRU de 2007 est incontestablement un progrès qui a permis de libérer des énergies et de stimuler des initiatives au sein des universités françaises. La formation des PRES initiée en 2006 s'en est trouvée renforcée et facilitée. Les investissements d'avenir ont aussi contribué à ce « réveil » de l'enseignement supérieur, en plaçant au cœur des établissements le souci de l'excellence. Mais l'université française est encore loin, sur bien des plans, de ses

concurrentes internationales. Il est donc indispensable désormais, de passer un second cap, d'adopter une LRU2. Trois axes de réformes nous apparaissent essentiels aujourd'hui : il faut d'abord continuer à solidifier et à rendre autonomes les universités, il faut ensuite mettre en place les conditions de l'excellence dans l'enseignement et la recherche, et enfin il faut ouvrir les universités sur leur environnement direct et sur le monde.

1 ■ Pour des universités solides et autonomes

Redonner aux conseils d'administration leur place de stratège autonome : à la manière des grandes universités internationales, il doit être un organe de l'université parfaitement indépendant, fixant les objectifs et évaluant les résultats de l'université, pour dépasser une autogestion qui confond conseil d'administration et comité exécutif. Cela passera notamment dans un premier temps par une attribution proportionnelle des sièges pour les enseignants et une augmentation du nombre de sièges attribués aux personnalités extérieures. Il est nécessaire ensuite d'envisager très sérieusement une séparation entre les fonctions de stratège assumées par le conseil d'administration, des fonctions de direction et de gestion courantes assumées par un comité exécutif (ou de direction) rénové rassemblant les conseils étudiants et de la vie universitaire et les conseils paritaires. Le conseil scientifique pourra conserver sa place d'instance consultative et d'aide à la décision pour le conseil d'administration.

Revoir le système de dotation : confier son calcul aux rectorats et non au ministère, ce

qui sera plus cohérent avec sa mission de tutelle. Ce renforcement de la déconcentration permettra une allocation des moyens plus juste et adaptée à chaque stratégie d'établissement. Il permettra aussi d'éviter les engorgements au niveau central, facteur d'une uniformité préjudiciable pour les universités.

Diversifier les sources de financements pour augmenter les ressources (la dotation de l'État représente parfois jusqu'à 90 % des recettes de l'établissement) : cela passe par l'autorisation de prélever des droits d'inscription. Ceux-ci permettront de renforcer l'implication de l'étudiant en le responsabilisant. Les universités pourront les fixer librement selon leur stratégie et les caractéristiques du domaine de formation. Il faudra parallèlement revaloriser les aides et les bourses sur critères sociaux, pour permettre aux étudiants défavorisés de continuer à pouvoir accéder à l'enseignement supérieur. Il importe par ailleurs aux fondations de prendre exemple sur leurs homologues de l'enseignement privé ou des grandes écoles en matière de *fundraising*.

Autonomie dans la création de diplômes, de formations et d'instituts : aujourd'hui, cette liberté pédagogique est sous le contrôle du ministère. Bien qu'affirmée dans les textes, elle est altérée et même considérablement réduite par des circulaires ministérielles définissant la manière d'organiser les cours, les formations, etc. Laissée aux universités, elle est l'une des clés de la différenciation, de l'excellence et de leur compétitivité internationale. C'est aussi le meilleur moyen de coordonner leur formation avec les besoins des entreprises, et donc de faciliter l'insertion des étudiants.

Le modèle des PRES qui semble s'imposer doit être consolidé : ils sont le meilleur moyen pour les universités d'atteindre une taille critique, gage de lisibilité et de visibilité internationale. Des expérimentations et des réflexions doivent ensuite être menées et poursuivies là où elles se font déjà, autour du modèle de gouvernance nouveau dont ils doivent se doter. Si le modèle de l'université confédérale (union mais avec forte autonomie des établissements constitutifs) émerge, il est nécessaire de mettre en lumière les différents composants qui peuvent être mutua-

lisés aussi bien sur le plan administratif, que sur le plan pédagogique. Cet exercice se fera aussi par les PRES eux-mêmes conscients de leurs spécificités, et désireux de rendre cohérentes leur stratégie et organisation. Il ne peut en effet y avoir un modèle unique, le jury des Initiatives d'excellence l'a bien compris en récompensant des PRES aux profils très différents.

Rationaliser le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche : les établissements acquérant une autonomie croissante, de nombreuses missions ministérielles peuvent être réduites. De même, le rapprochement de la recherche publique et de l'enseignement supérieur dans les faits depuis la LRU et les investissements d'avenir, devrait induire un rapprochement similaire de la direction générale de l'Enseignement supérieur (DGESIP) et de la direction générale de la Recherche et de l'Innovation (DGRI). Par ailleurs, de nombreux services existent en doublons au sein même du ministère ou avec des instances extérieures. Il est impératif d'y remédier par des fusions ou des suppressions pures et simples.

**Le renforcement de la déconcentration
permettra une allocation
des moyens plus juste et adaptée à chaque
stratégie d'établissement.**

2 ■ Pour une recherche et un enseignement d'excellence

Le contrat de droit privé pour les enseignants-chercheurs : plus éthique car elle donne la possibilité à chacun de faire fructifier au mieux ses goûts et ses compétences, cette flexibilité est aussi le meilleur moyen de répondre aux exigences gestionnaires, aux missions et aux projets propres

des universités et des chercheurs. L'évaluation des enseignants-chercheurs pourra du même coup impacter leur carrière et donner lieu à une véritable valorisation. En effet, si celle-ci n'est pas liée aux qualités et au travail réel des individus, alors elle est une injustice ou pire, de l'idéologie.

Cette liberté dans l'embauche devrait par ailleurs permettre une politique de primes et une politique salariale attractive, meilleur moyen d'attirer les enseignants-chercheurs de haut niveau et d'envergure internationale.

L'évaluation des enseignants par les élèves : elle est déjà pratiquée dans certains établissements, l'université Panthéon-Assas par exemple. Elle stimule les enseignants et leur permet de s'adapter directement aux besoins des étudiants. Elle n'est pas sans effet non plus sur l'étudiant qui peut y voir un surcroît gratifiant de responsabilité.

La sélection et l'orientation doivent être envisagées : l'université doit pouvoir choisir ses étudiants. « *On observe qu'un certain nombre d'acteurs de la vie universitaire serait favorable à la mise en place d'une réflexion ou d'une expérimentation concernant l'orientation sélective des étudiants pour l'entrée à l'université* » (rapport 2011 du Comité de suivi de la loi LRU, p. 22). Actuellement, la sélection se fait par l'échec ou en milieu

de cursus (entre L1 et L2, entre M1 et M2), une meilleure information doit d'une part être délivrée en lycée. Il faut d'autre part valoriser les orientations professionnelles et d'apprentissage, qu'elles n'apparaissent plus comme des seconds choix, mais bien comme des voies d'insertion d'excellence alternatives. Par ailleurs, une année de propédeutique pourrait être mise en place avant la première année. Elle permettrait aux élèves en difficultés, mais désireux de poursuivre dans l'enseignement supérieur, d'acquérir des éléments de méthodes et de discernement, afin de se préparer efficacement (et donc d'éviter l'échec) et de mieux s'orienter.

Renouveler les investissements d'avenir : cette politique a eu un vif succès et les principaux acteurs du monde universitaire demandent son renouvellement. Elle doit être envisagée à nouveau, mais en tenant compte des effets du premier plan, et peut-être de manière plus ciblée. Elle ne doit pas en effet se substituer au financement récurrent des universités.

3 ■ Pour des universités ouvertes sur le monde

Renforcer le rôle des personnalités extérieures et leur permettre d'élire le président : experts extérieurs, ou représentants d'une institution partenaire ou des collectivités territoriales, ils sont pour l'instant relégués. Changer leur mode de désignation et la durée de leur mandat, cinq à sept ans au lieu de quatre, permettrait qu'ils participent à l'élection du président d'université et limiterait le poids des luttes internes à l'université. Leur nombre devrait aussi être augmenté, de manière à rendre plus effectif le contrôle de la société civile sur l'usage qui est fait de leurs impôts.

Renforcer les relations entre la recherche et le monde professionnel : en révisant et sim-

plifiant les multiples structures de valorisation de la recherche. Il faudra inévitablement réduire ce mille-feuille, la nécessité est en effet de le rendre plus lisible, plus efficace et de limiter ainsi la dispersion et le gaspillage des ressources financières et intellectuelles. Un *benchmark* auprès de nos principaux partenaires européens permettrait de mettre en évidence les bonnes pratiques.

Toutes ces mesures sont faciles à mettre en place et relanceraient les universités françaises dans la compétition internationale. Elles ont déjà permis d'atteindre l'excellence à certains établissements français comme la Toulouse School of Economics. Pourquoi ne pas les étendre à tous ?