



Autonomie en ESRS

Fabrice Hénard,
Directeur exécutif de l' INQAAHE
Expert UE

21 mars 2024

❖ **Autonomie et liberté académique, un duo**

- ❖ L'autonomie institutionnelle comme mesure de la démocratie
- ❖ L'autonomie institutionnelle comme moyen d'améliorer la qualité
- ❖ Autonomie et responsabilité

❖ **Politiques publiques et politiques institutionnelles**

❖ **Gouvernance de l'autonomie**

❖ **Les instruments politiques de l'autonomie**

- ❖ Loi / structures d'éducation-formation/ financement/projets et partenariats

❖ **L'autonomie institutionnelle dans l'enseignement supérieur européen**

- ❖ Autonomie organisationnelle, financière, personnel, académique
- ❖ Pas de modèle unique !
- ❖ Pas de vision globale de l'autonomie dans les réformes...
- ❖ Peu de connaissances sur la perception de l'autonomie par les EESR. Des colloques, mais peu de recherche !
- ❖ Un postulat justifiant les réformes : autonomie => effets positifs

❖ **3 modèles d'autonomie de l'enseignement supérieur**

- ❖ Le marché, les agendas nationaux, les institutions sociales

Ministères

Politiques de développement national
Protection des citoyens
Application des réglementations /cadres internationaux (ODD...)

Pertinence de l'évaluation
Portée (systémique, sociale, géographique...)
Évaluation / amélioration de la qualité
Ressources
Autonomie

Indépendance
Autonomie opérationnelle

Agences Assurance qualité

Politique nationale
Stratégie institutionnelle

Évaluation interne
Évaluation externe

Autonomie institutionnelle

Organisations d'Enseignement Supérieur

La contractualisation, leçons d'Europe

- ❖ **Les fondamentaux**
 - ❖ **Le projet ou le contrat? Le projet avant le contrat (C. Musselin)**
 - ❖ **Le projet d'établissement (au sens « université ») et pas la somme des projets des composantes**
 - ❖ **Tous les EESR doivent pouvoir contractualiser**
 - ❖ **Le contrat, outil d'apprentissage, davantage qu'outil de gestion**
- ❖ **Un consensus sur la valeur ajoutée du contrat: des effets de structuration, de projection, de la gestion à la prévision, une visualisation du futur...**
- ❖ **...Mais un processus marginal dans l'allocation des ressources aux établissements.**
 - ❖ **Un outil de gestion des politiques de l'Etat**
 - ❖ **Une déconnexion du projet de l'accréditation par l'Agence qualité**
- ❖ **L'enjeu : diversifier ou différencier ?**
 - ❖ **La mondialisation a conduit à créer des mastodontes recherche...vraiment autonomes?**
 - ❖ **Un modèle de financement égalitariste...qui ne profite qu'aux plus gros?**
- ❖ **Le rôle de l'Etat: pertinence et faisabilité du projet**
- ❖ **Le rôle de l'Agence qualité.**
- ❖ **Le montant du contrat: financer la diversification**
- ❖ **Le temps...long**





❖ Irlande

- ❖ **Le Cadre de Performance du Système d'Enseignement Supérieur 2018-2020** détaille les priorités nationales et les objectifs clés du gouvernement pour l'enseignement supérieur, tels qu'établis par le Ministre de l'Éducation et des Compétences.
- ❖ Ce cadre est utilisé par l'**Agence de l'Enseignement Supérieur (HEA)** pour mener un processus de **dialogue** sur la stratégie et la performance avec les établissements d'enseignement supérieur (EES). Les principaux objectifs de ce processus sont
 - ❖ d'améliorer la performance du système et des institutions, d'accroître la responsabilité du système et
 - ❖ de permettre à la HEA d'identifier les risques du système (et l'agence QQI en tient compte).
- ❖ **Des accords de performance** ont été convenus entre les EES et la HEA au début de l'année 2019.
 - ❖ Ces accords reflètent les missions, capacités, forces et priorités individuelles de chaque institution et expliquent comment elles contribueront aux objectifs régionaux, nationaux et systémiques, tels qu'énoncés dans le Cadre de Performance du Système 2018-2020.
 - ❖ Modèle réforme d'allocation de fonds encourageant les actions dans les domaines stratégiques et combine financement de base + performance.
- ❖ La **HEA évalue la performance institutionnelle** par rapport aux accords de performance basés sur la mission et utilisera ces informations pour vérifier la contribution globale des EES au niveau du système à la réalisation des priorités nationales et des objectifs, tels qu'énoncés dans le cadre.



- ❖ **7500 enseignants chercheurs, 64 000 étudiants**
- ❖ **Depuis 2008** la majeure partie de leur financement sous la forme d'une subvention globale basée sur des accords de performance triennaux
- ❖ Un nouveau modèle de financement
- ❖ Un plan national de développement universitaire



- ❖ Développement efficace et effectif de l'enseignement supérieur est directement lié à une plus grande autonomie institutionnelle et à une gouvernance plus efficace.
- ❖ Réforme globale de l'enseignement supérieur (débureaucratisation, déréglementation sélective, des bonnes pratiques, de la participation et du dialogue).
- ❖ Principaux moteurs de la réforme : directement liés à l'autonomie des universités, à la gouvernance stratégique, au leadership, à la gestion et à l'efficacité opérationnelle.
- ❖ Nouveau modèle de financement



- ❖ 1816, multidisciplinaire, Recherche
 - ❖ 50 000 étudiants, 3500 enseignants-chercheurs
 - ❖ 2016–2027 – durée du programme.
-
- ❖ L'objectif principal : renforcer le potentiel des sciences humaines et sociales, consolider la position internationale de l'Université de Varsovie, accroître l'impact de l'université sur l'environnement social et économique.
 - ❖ améliorer les conditions de développement de l'Université de Varsovie et moderniser son infrastructure.
 - ❖ 16 investissements dans le cadre du programme.
 - ❖ 165 200 m² de nouveaux bâtiments et de bâtiments modernisés.
 - ❖ Budget du programme de 228 M €, comprenant une subvention gouvernementale de 218 M € et un budget de l'Université de Varsovie pour le solde.



Des bonnes pratiques identifiées

Pays Nordiques
Pays Sud/Est Europe
France/Allemagne

❖ Les moyens financiers de l'autonomie :

- ❖ Dotation de moyens significatifs aux contrats d'établissement.
- ❖ France : le contrat d'objectifs, de moyens et de performance , quel perspective?

❖ Repenser l'organisation de l'État et son rôle dans le système d'enseignement supérieur :

- ❖ Refondation de la contractualisation pour équilibrer l'autonomie et la responsabilité.
- ❖ Renforcement de l'évaluation et du rôle de l'Agence qualité.
- ❖ Réduction des textes réglementaires pour favoriser les initiatives des établissements.

❖ Le droit à l'expérimentation :

- ❖ Reconnaissance du droit à l'expérimentation pour toutes les EESR.

❖ La gestion des ressources humaines :

- ❖ Autonomie de recrutement et de gestion des carrières pour les universités.
- ❖ Prise de décision locale sur les promotions, avec un processus d'évaluation transparent.
- ❖ Assouplissement du cadre des missions des enseignants-chercheurs et adaptation des pratiques pédagogiques.

Des bonnes pratiques identifiées

Pays Nordiques
Pays Sud/Est Europe
France/Allemagne

❖ Renforcement des capacités :

- ❖ de leadership et rôle politique de l'université sur son territoire/national
- ❖ Transformation de l'ES / Digitalisation

❖ Conduite du changement

- ❖ Passer d'une logique de moyens à une logique de projet
- ❖ Passer de la tutelle au conseil :
 - ❖ pour l'administration du MESR et des EESR (autonomie rebat les cartes pour les 2)
- ❖ **Pour les composantes:** systématiser le dialogue de gestion avec leurs composantes sur la base d'une contractualisation pluriannuelle (à l'instar de l'ESSR/MESR)?
- ❖ **Appui,**
 - ❖ soit financier du MESR pour externaliser l'appui,
 - ❖ soit internalisé par le MESR en confiant cette responsabilité à une entité existante ou à créer.
 - ❖ Une filière de formation aux métiers de l'enseignement supérieur.

❖ De nouveaux instruments /méthodes de l'autonomie

- ❖ Pour la normalisation des normes d gestion (comptabilité modernisée (analytiques))
- ❖ Pour le suivi-évaluation :
 - ❖ Un dialogue préalable sur la mesure (indicateurs ou autres?)
 - ❖ Une sélection des indicateurs qui font sens, SMART, réduits, orienté résultats (Pays Bas: 7 indicateurs)
 - ❖ Renforcer le temps d'analyse des indicateurs
- ❖ Des innovations ...
 - ❖ Des diagnostics conjoints et rapides MESR/EESR/Agence qualité (Pays Bas)
 - ❖ Mesure de la performance à travers l'évaluation des enseignements et une démarche qualité poussée sur l'auto-évaluation (Suisse).

❖ **Avancées dans l'autonomie universitaire :**

- ❖ Mise en place d'outils pour définir et conduire les priorités stratégiques des établissements.
- ❖ Accès aux "responsabilités et compétences élargies", permettant une politique de recrutement et d'affectation des moyens conforme aux priorités stratégiques.
- ❖ Passage d'un contrôle a priori par l'État à un contrôle a posteriori, favorisant une adaptation continue des plans de développement aux priorités territoriales.
- ❖ Transition de l'habilitation à l'accréditation des formations, permettant une offre de formation plus agile et adaptée.
- ❖ Possibilité pour certains établissements de bénéficier de la dévolution de leur patrimoine, ouvrant de nouvelles perspectives.

❖ **Freins à l'autonomie universitaire :**

- ❖ Limitations liées au manque de moyens financiers, entraînant des difficultés parfois structurelles et une intervention temporaire de la tutelle.
- ❖ Besoin d'une clarification et simplification des politiques RH pour distinguer clairement les compétences de l'établissement de celles relevant de l'État.
- ❖ Complexités dans la gestion des carrières, notamment en raison de la diversité des statuts des personnels.
- ❖ Défis importants liés à la question patrimoniale, notamment le vieillissement des bâtiments et l'adéquation aux enjeux de transition énergétique et environnementale, avec des leviers actuels jugés complexes et peu efficaces..



❖ **Les lois d'autonomie des universités ou « Les grandes espérances »**

- ❖ L'autonomie renforcée est une conséquence du processus de mondialisation universitaire, nécessitant une adaptation des principes d'organisation.
- ❖ L'autonomie des universités doit permettre une gestion courante, l'évolution des enseignements, le recrutement du personnel, des expérimentations pédagogiques, et des partenariats internationaux.
- ❖ Bien que les lois de 2007 et 2013 aient affirmé l'autonomie, celle-ci reste insuffisante pour répondre aux besoins actuels des établissements.

❖ **La situation actuelle : « l'insoutenable légèreté » de l'autonomie universitaire**

- ❖ L'autonomie des établissements reste limitée malgré un large consensus en sa faveur.
- ❖ Les contraintes financières constituent la principale limite, avec des marges de manœuvre financières réduites.
- ❖ Les universités présentent des inégalités dans l'utilisation de l'autonomie, certains établissements en bénéficiant plus facilement que d'autres.
- ❖ Les présidents d'université ne sont pas devenus des chefs d'entreprise, leurs prérogatives restent limitées.

❖ **L'avenir de l'autonomie**

- ❖ L'autonomie universitaire nécessite une réflexion sur de nouvelles étapes.
- ❖ Progrès dans le financement des établissements à travers la recherche de nouvelles sources de financement, notamment la formation professionnelle et les relations avec les anciens élèves.
- ❖ Remise en question du recrutement des enseignants-chercheurs, notamment la nécessité de réformer le rôle du CNU.
- ❖ Appel à une évolution de la relation entre les universités et l'État vers un partenariat plutôt qu'une tutelle, favorisant l'accompagnement et l'encouragement.

Sources

- Sjur Bergan, Council of Europe Academic freedom, institutional autonomy and the future of democracy (Council of Europe Higher Education Series No. 24) (2020)
- Christine Musselin/ Institut Montaigne:<https://www.institutmontaigne.org/expressions/pour-le-renouveau-de-la-politique-contractuelle-entre-le-ministere-et-les-etablissements>
- European University Association Autonomy scorecard:
<https://eua.eu/resources/publications/1061:university-autonomy-in-europe-iv-the-scorecard-2023.html>
- EUA, Upsteam report: <https://eua.eu/resources/publications/850:efficiency,-effectiveness-and-value-for-money-at-universities.html>
- France Universités, colloque 2019, <https://franceuniversites.fr/publication/autonomie-des-universites-les-recommandations-de-la-cpu-pour-une-autonomie-renforcee/>



Thank You