

L'enseignement supérieur et la recherche : contexte, évolutions et enjeux

ESEN, cycle de formation des directeurs généraux des services
des établissements d'enseignement supérieur et de recherche,

07 octobre 2015,
Philippe Bézagu

Des réflexions et des questionnements

- Un paysage national de l'ESR en profonde mutation
 - Caractérisation : double dualité, double centralisation, diversité, fragmentation, ...
 - Evolution : vers un système plus cohérent, plus coordonné, ... ?
- Dans un environnement complexe et contraint : quels enjeux ? quel modèle d'université ? quelles stratégies ?

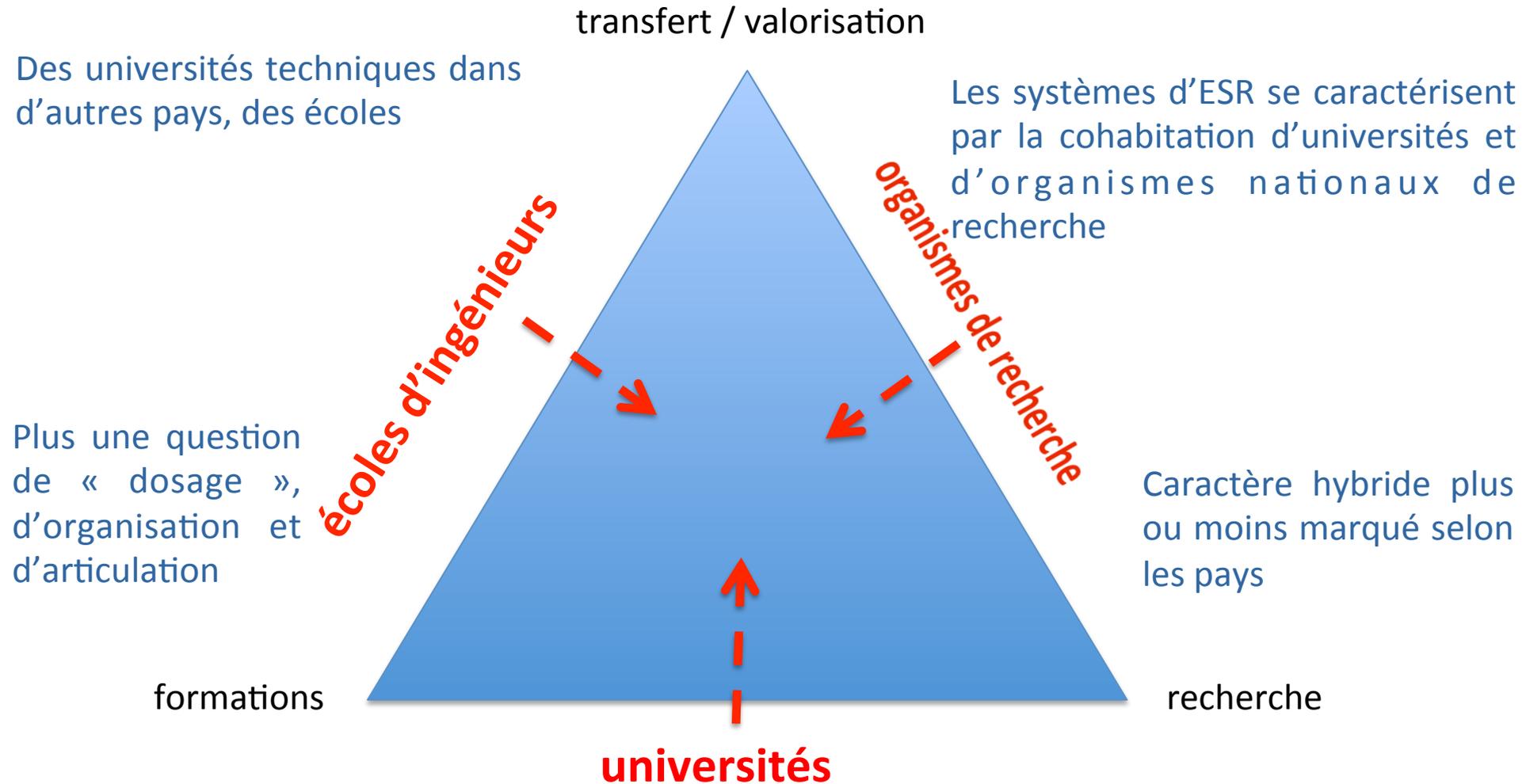
La place singulière de l'université française dans l'organisation de l'ESR

L'université française, une très jeune institution : 45 ans !

L'université française, longtemps ignorée

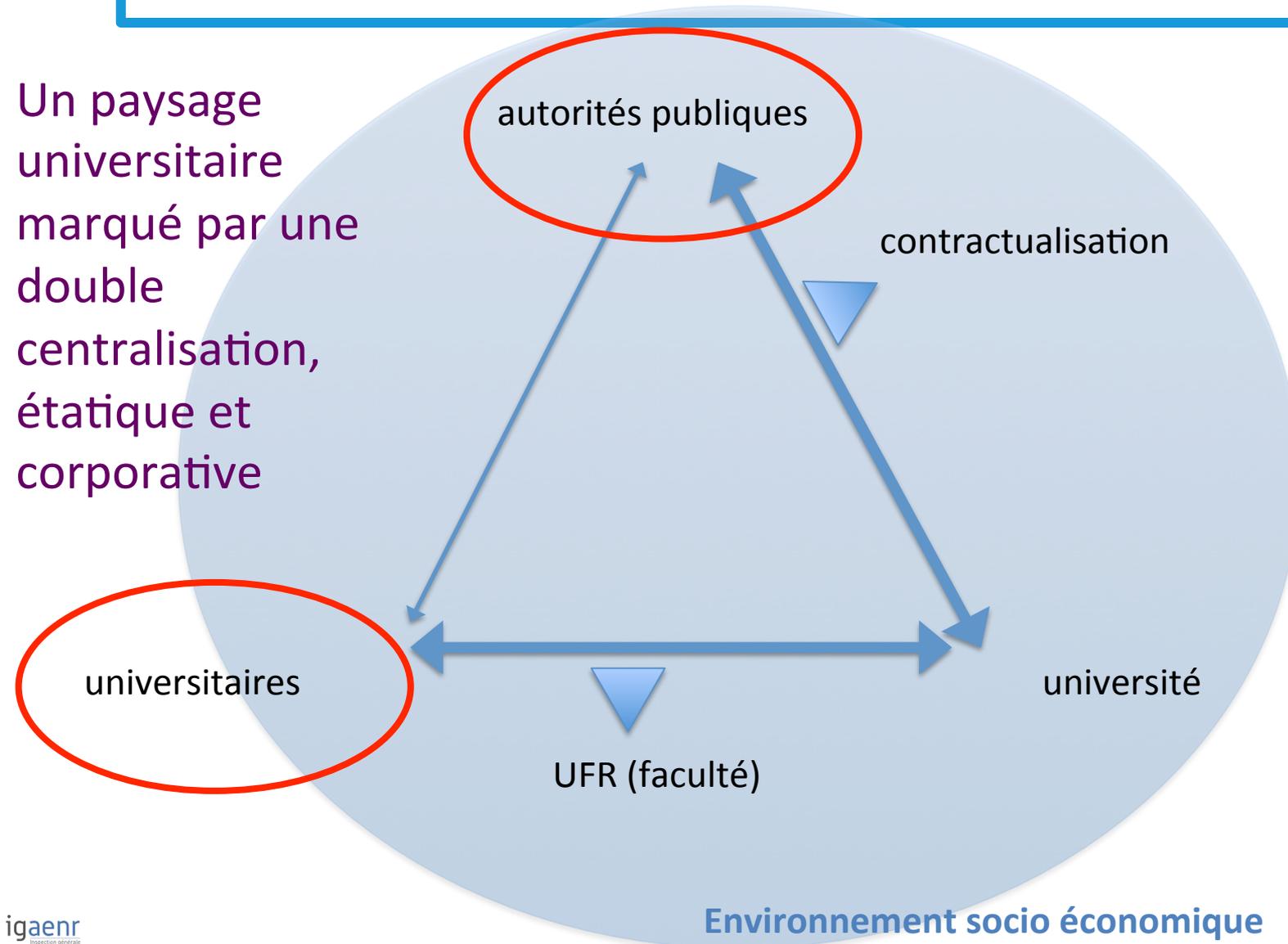
- **L'université que l'on connaît renaît en 1968 avec la loi E. Faure**
 - elle pose les bases des universités autonomes, pluridisciplinaires, et fondées sur la participation des différentes parties de la communauté universitaire.
 - Soixante universités se créent en 1969-1970 ; dans les grands centres universitaires, le plus souvent, par un découpage en fonction des clivages facultaires et/ou politiques.
- **Jusqu'aux années 90, l'université a toujours été contournée et il faut éviter de lui confier toutes les missions... car une histoire particulière qui éveille des inquiétudes (image frondeuse), mais aussi une université qui ne sait pas, ne veut pas répondre aux demandes sociétales d'où un mouvement plutôt pour une réduction de l'université :**
 - François 1^{er} crée le collège royal (qui deviendra le collège de France) ; création et essor des organismes de recherche ; création des écoles professionnelles (des écoles que l'on dit « grandes ») ; création des IUT
- **Restait à accueillir tous les étudiants qui n'avaient pas trouvé une autre voie...**
 - avec un bilan, des taux d'échec importants
- **Et se replier sur le doctorat**
 - mais pas d'un grand enjeu dans notre pays car considéré comme une prolongation des études (et non d'employabilité)
- **En résumé... « aux organismes, la bonne recherche ; aux grandes écoles, les bons étudiants, aux universités, les bons sentiments... Un système aux antipodes du modèle universitaire mondial qui a fait ses preuves de succès. »**

La tripartition universités – écoles – organismes, une exception française ?

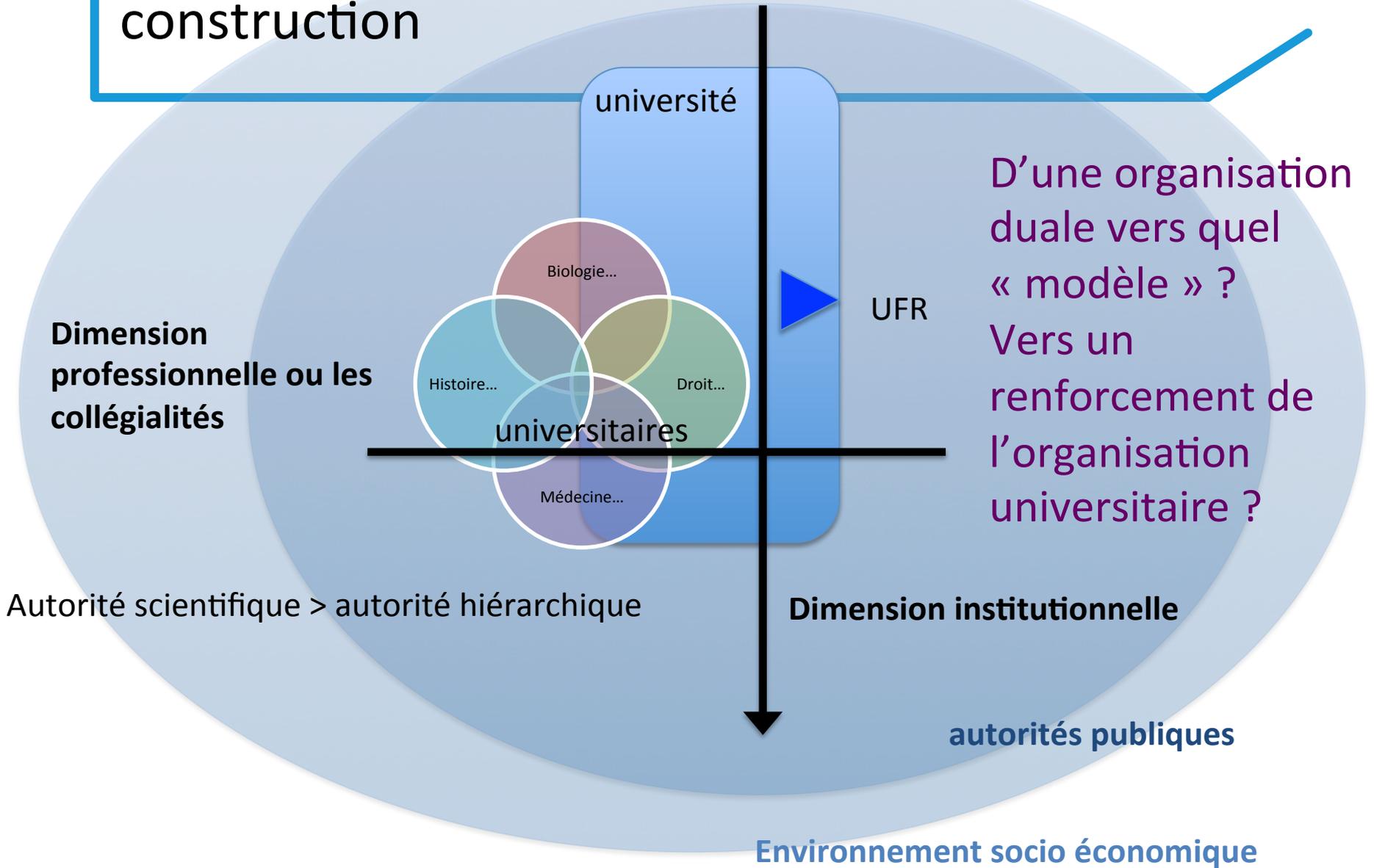


« Une configuration universitaire » française, singulière et qui évolue

Un paysage universitaire marqué par une double centralisation, étatique et corporative



« Une organisation universitaire » encore en construction



Une forte diversité des cultures universitaires

- Diversité de rapport à la formation et à l' étudiant : par exemple, c'est quoi une bonne formation ?
- Une approche de la recherche de la plus individuelle à la plus collective
- Des modèles implicites de la définition de l' excellence : l'expert, le chercheur aux frontières de la connaissances, le penseur critique ?
- Le rapport au temps : temps long, temps court ? (formation doctorale, HdR, objet de recherche, ...)

Un constat de grandes diversités de situations entre les établissements et à l' intérieur des établissements

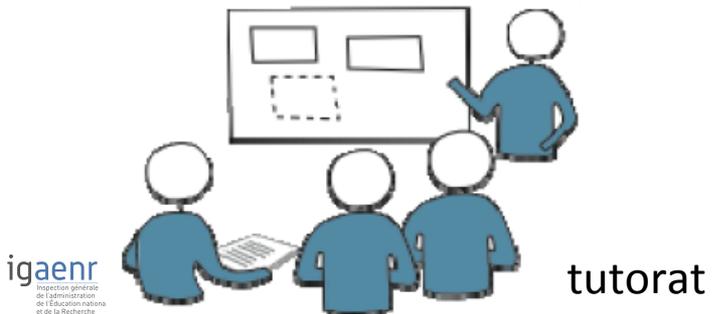
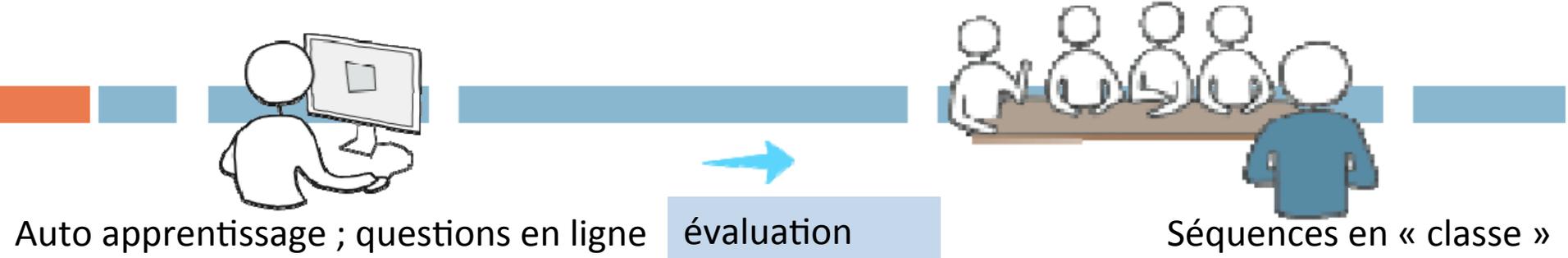
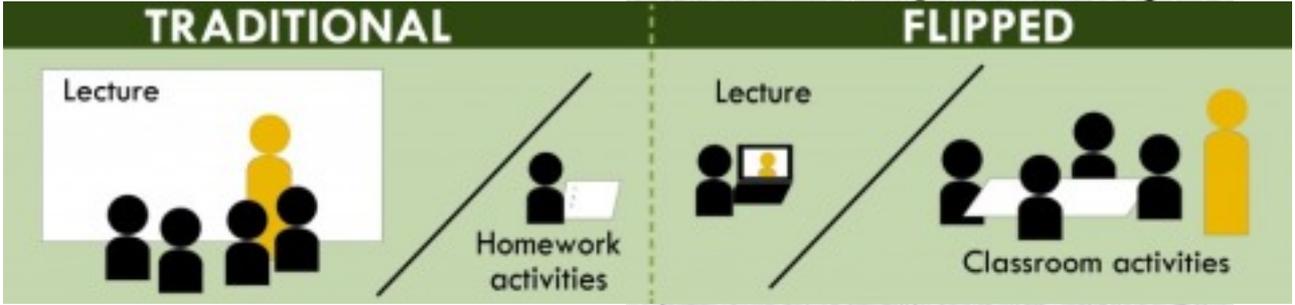
D'autres éléments de caractérisation et de tension de l'ESR

Pressions démographiques, concurrence, contraintes budgétaires, diversité des cultures universitaires, ...

- **La pression démographique** (mais avec de fortes variations, +/-, entre disciplines et entre certains établissements)
- La demande sociale de formation supérieure (en particulier formation professionnalisée)
- Fortes attentes des collectivités territoriales (université comme élément d'aménagement du territoire)
- **La part croissante du privé dans l'enseignement supérieur**
- L'internationalisation (d'abord étudiante, demain des RH ?)
- La diversification des publics
- **ESR, une offre dispersée et foisonnante**
- **Formation et recherche, des évolutions contradictoires, sources de tensions**
- La compétition internationale accrue en recherche et en formation
- L'apparition de la compétition sur les fonctions de production des savoirs
- **La mutation des méthodologies et des processus de formation**
- Entre contraintes budgétaires fortes et modifications des structures de financement des universités

La révolution des modes de transmission des savoirs

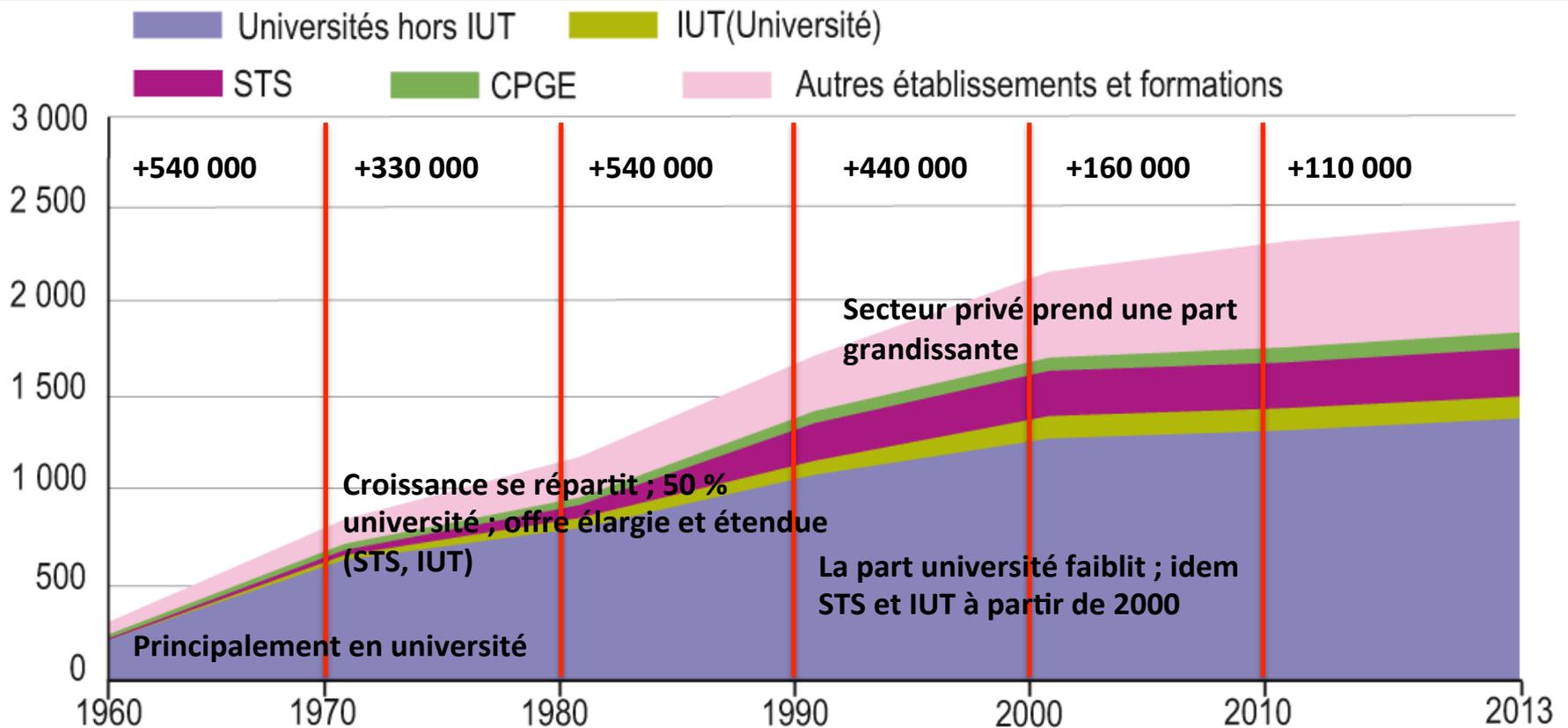
Même les juristes doivent vivre avec leur temps ! »
 La pédagogie repose sur deux piliers : « one week - one course » (OWOC) et le « pre-read ». Le pre-



Une offre éclatée pour répondre à cette période de forte croissance des effectifs

04 Les étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur depuis 1960 (en milliers)

France métropolitaine + DOM

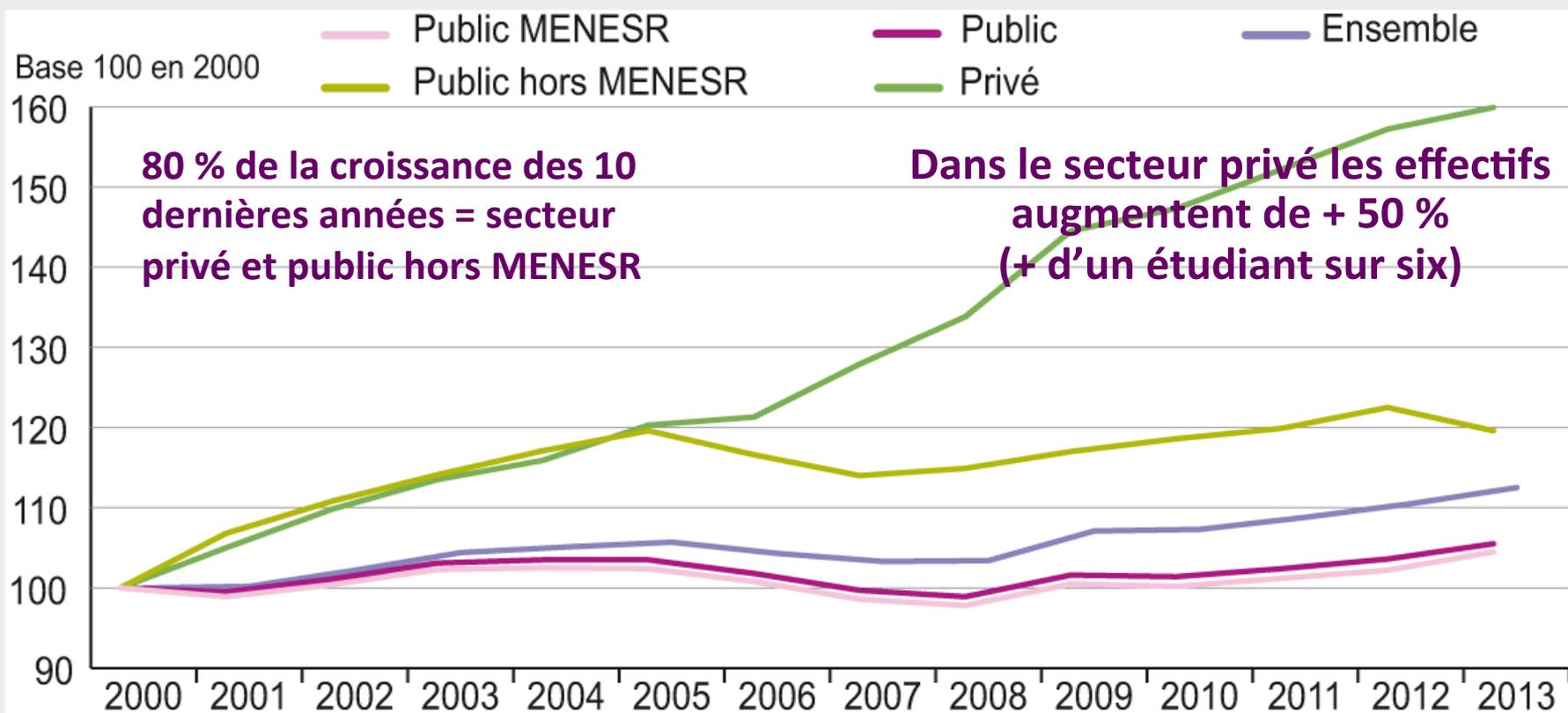


Les effectifs dans l'ES continuent à croître.

La part du secteur privé est de plus en plus importante

05 Évolution des effectifs d'étudiants dans les établissements d'enseignement supérieur (base 100 en 2000)

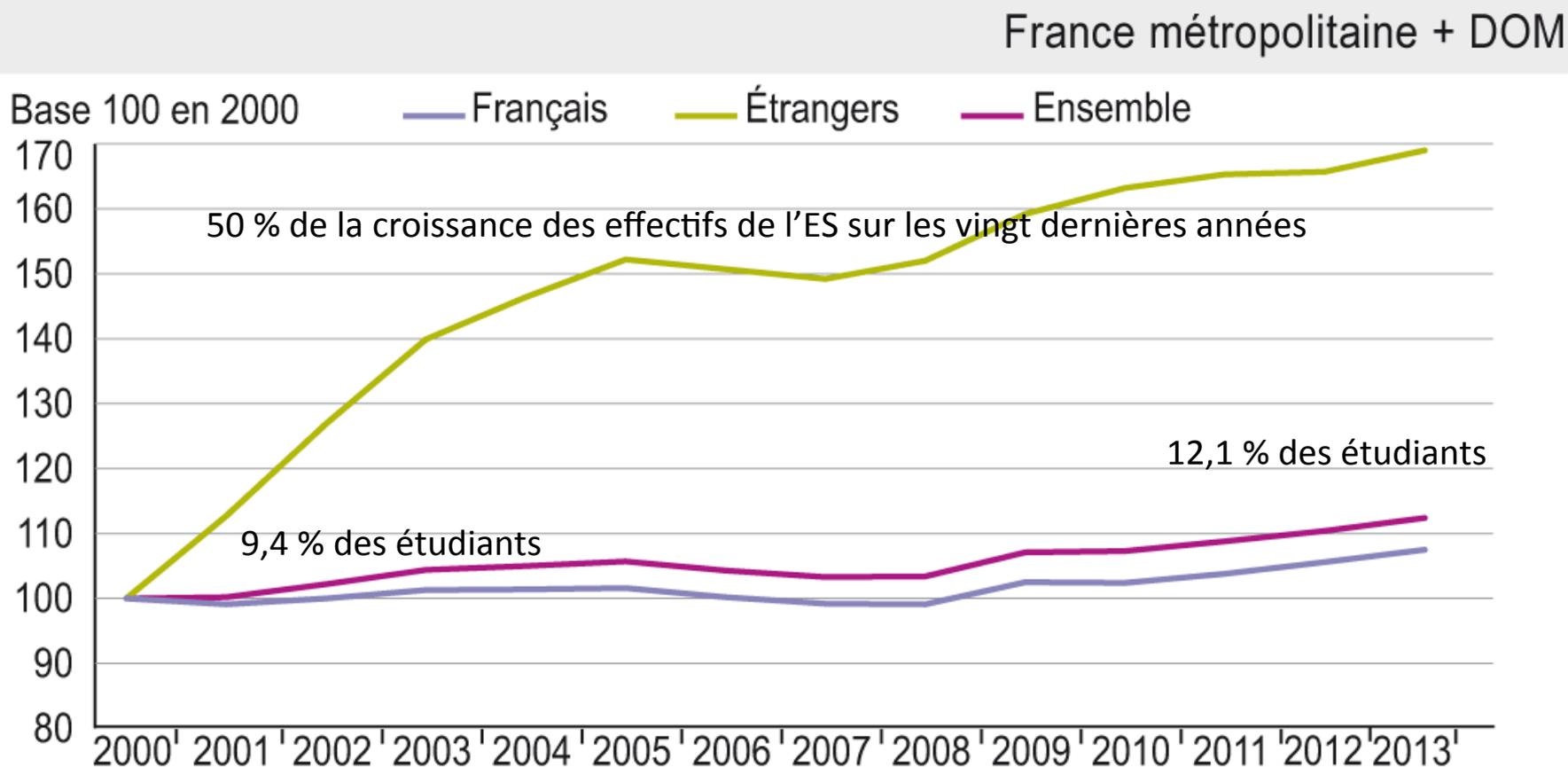
France métropolitaine + DOM



Sources : MENERSR-DGESIP/DGRI-SIES et MENERSR-DEPP.

La France figure dans les cinq pays les plus attractifs (étudiants)

03 Évolution des effectifs d'étudiants français et étrangers (base 100 en 2000)



01 Les étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur depuis 1960 (en milliers)

La projection à 2020...

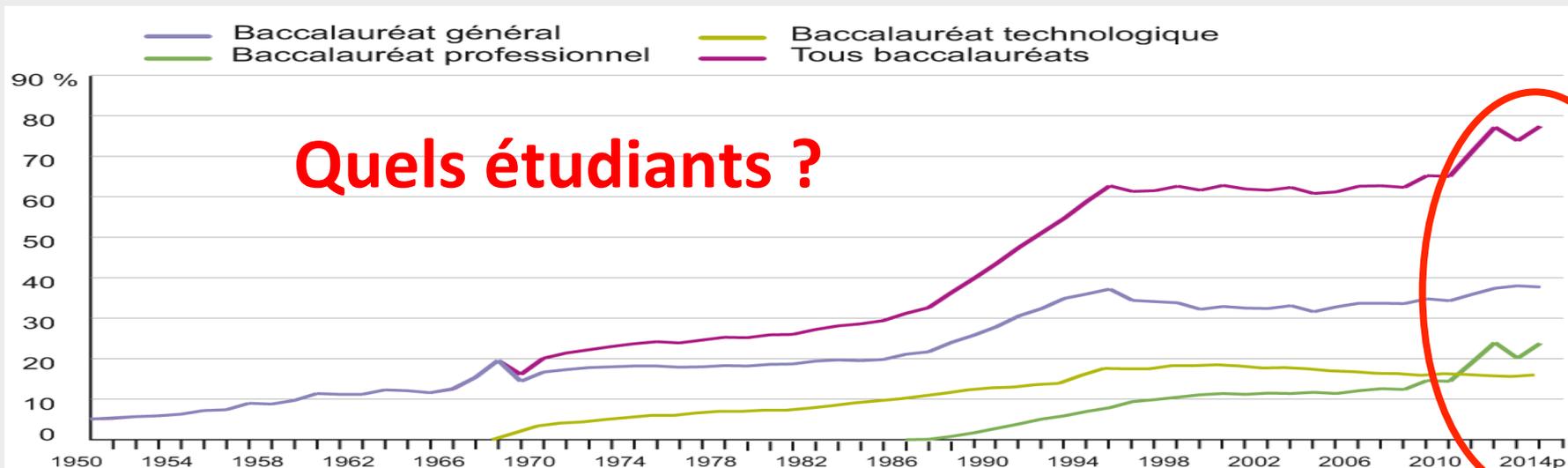
France métropolitaine + DOM

	1960	1970	1980	1990	2000	2010	2013	2020 (projection)
Universités	215	661	858	1 160	1 397	1 437	1 500	1 661
<i>dont IUT</i>		24	54	74	119	117	116	126
STS	8	27	68	199	239	242	255	285
CPGE	21	33	40	64	70	80	84	93
Autres étab. et formations	66	130	215	293	454	560	591	592
Ensemble	310	851	1 181	1 717	2 160	2 319	2 430	2 630
Part de l'université (en %)	69,3	77,7	72,7	67,5	64,7	62,0	61,7	63,2

Source : MENESR-DGESIP/DGRI-SIES.

02 Proportion de bacheliers dans une génération (sessions 1950-2014p) (en %)

France métropolitaine jusqu'en 2000,
France métropolitaine + DOM hors Mayotte depuis 2001

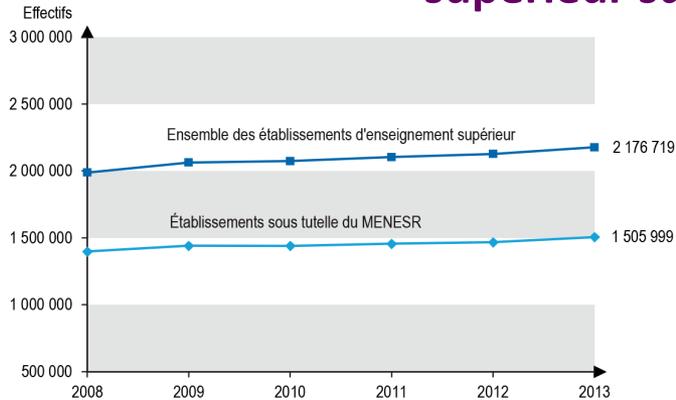


Les proportions de bacheliers dans une génération des sessions 2011 à 2014 ont été mises à jour sur la base du bilan démographique publié par l'Insee en mars 2014. Leurs valeurs peuvent donc différer de celles publiées l'année dernière. Ce bilan fournit des estimations provisoires de population à partir de 2012. Les proportions de bacheliers dans une génération des sessions 2012 à 2014 sont donc provisoires.
p : provisoire.

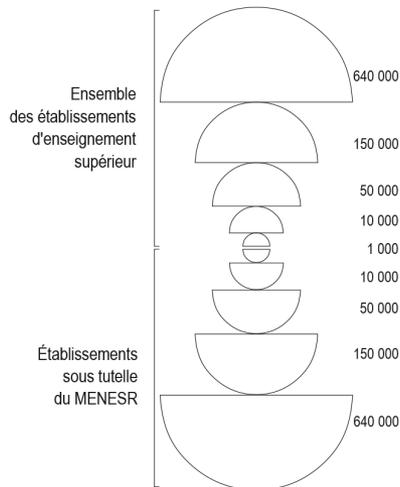
Conséquence de cette période de pression démographique : L'enseignement supérieur en France effectifs à la rentrée 2013 et leur évolution depuis 2008 pour les étudiants inscrits dans les sites sièges des établissements



Diffusion et dispersion de l'enseignement supérieur sur le territoire,



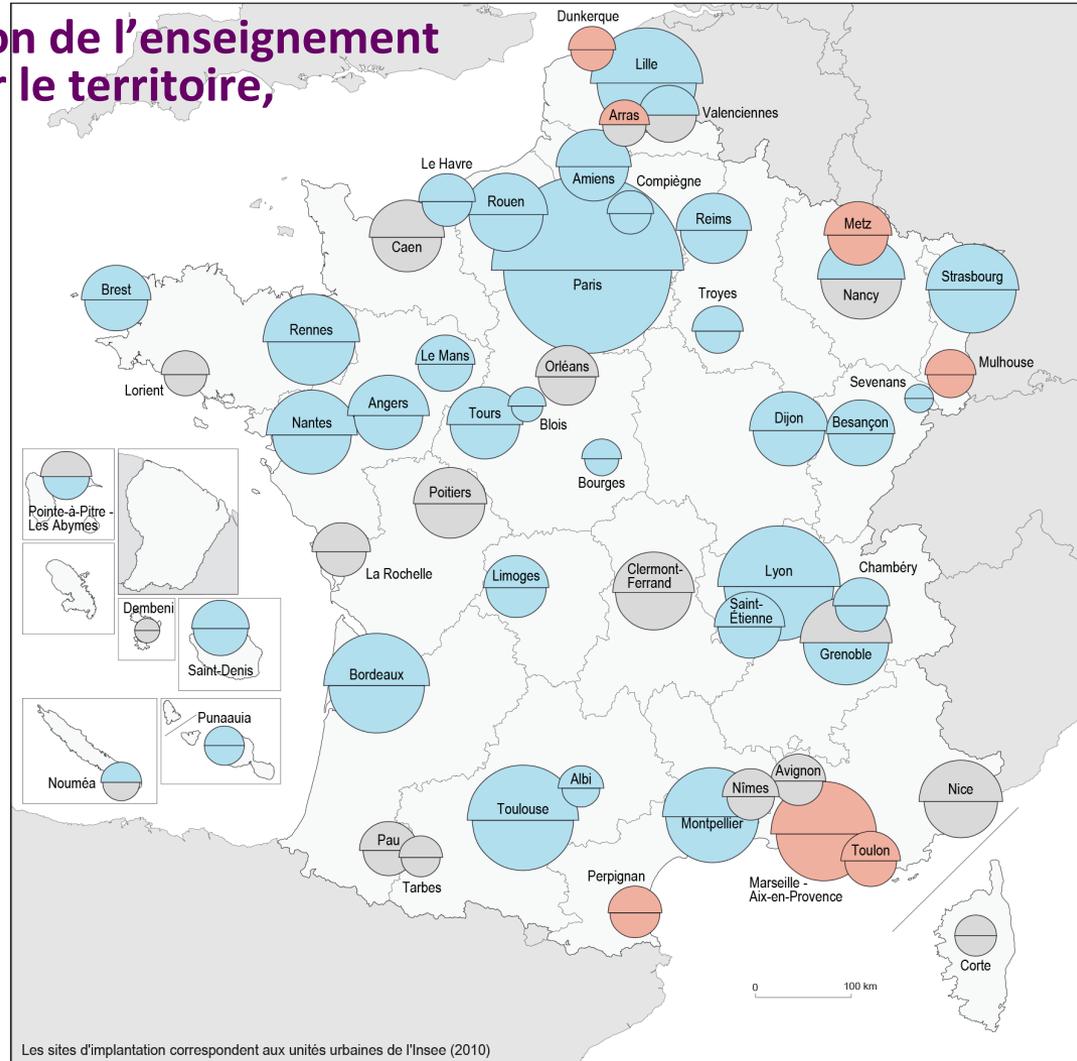
Effectifs d'étudiants



Évolution des effectifs d'étudiants

- Forte hausse
- Hausse
- Stable ou non significative
- Baisse
- Forte baisse

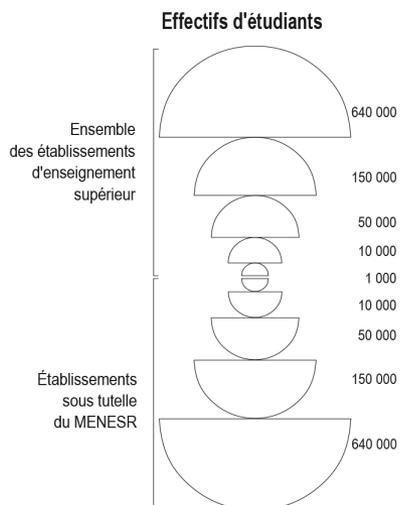
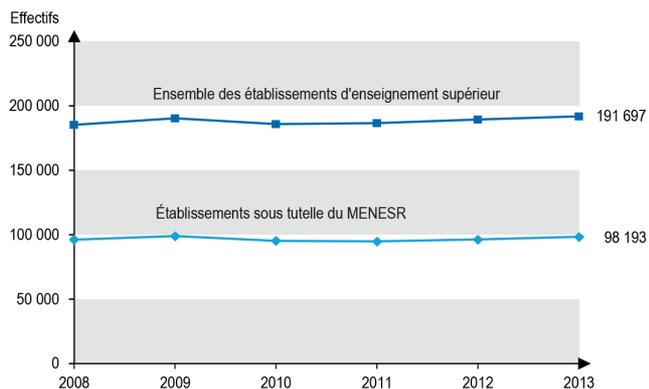
Les étudiants inscrits dans une unité urbaine ou une commune rurale n'accueillant pas d'établissement sous tutelle du MENESR ne sont pas représentés.



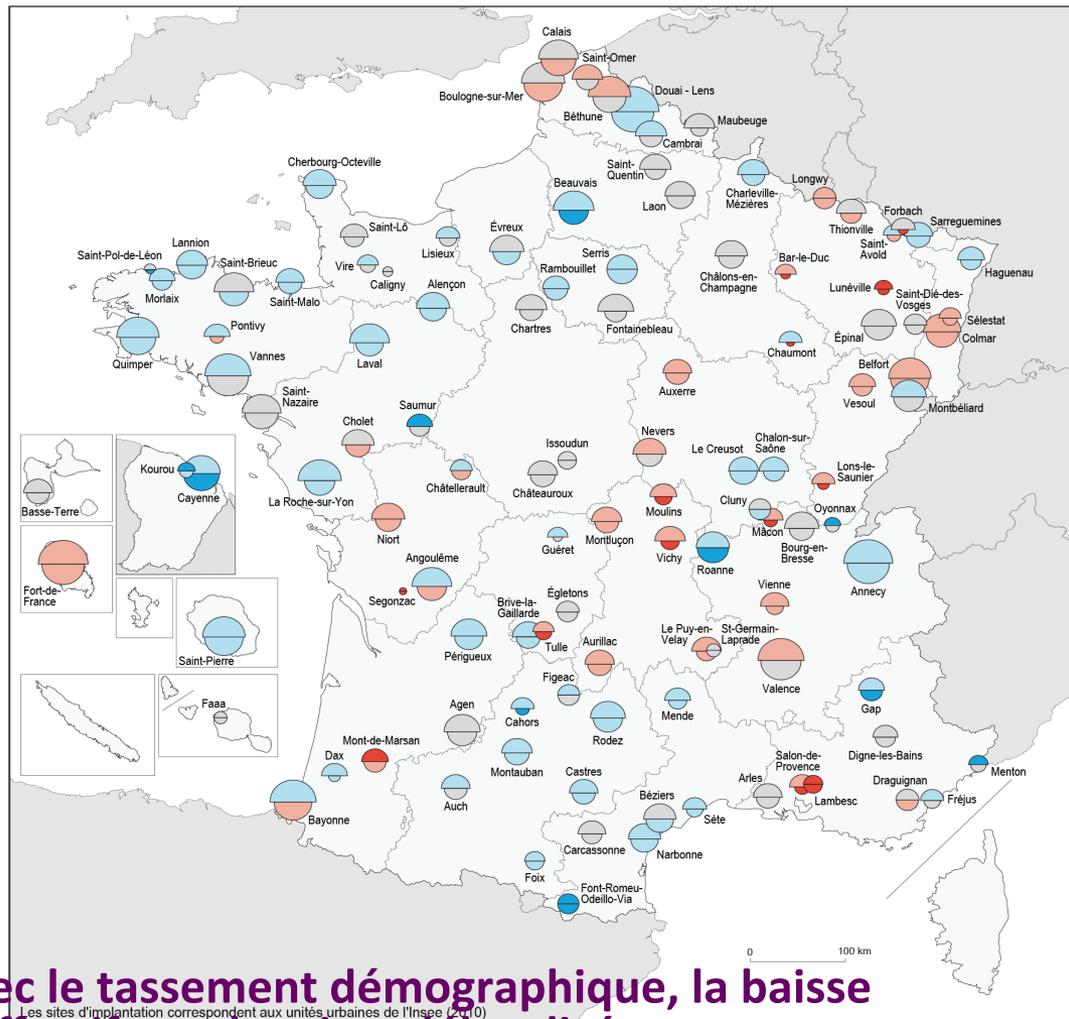
Dispersion de l'ES sur le territoire,



L'enseignement supérieur en France effectifs à la rentrée 2013 et leur évolution depuis 2008 pour les étudiants inscrits dans les sites secondaires des établissements



Les étudiants inscrits dans une unité urbaine ou une commune rurale n'accueillant pas d'établissement sous tutelle MENESR ne sont pas représentés.



Et avec le tassement démographique, la baisse des effectifs sur les sites délocalisés

Un exemple du foisonnement et de la dispersion de l'offre dans une région

L'enseignement supérieur en France les filières en Rhône-Alpes

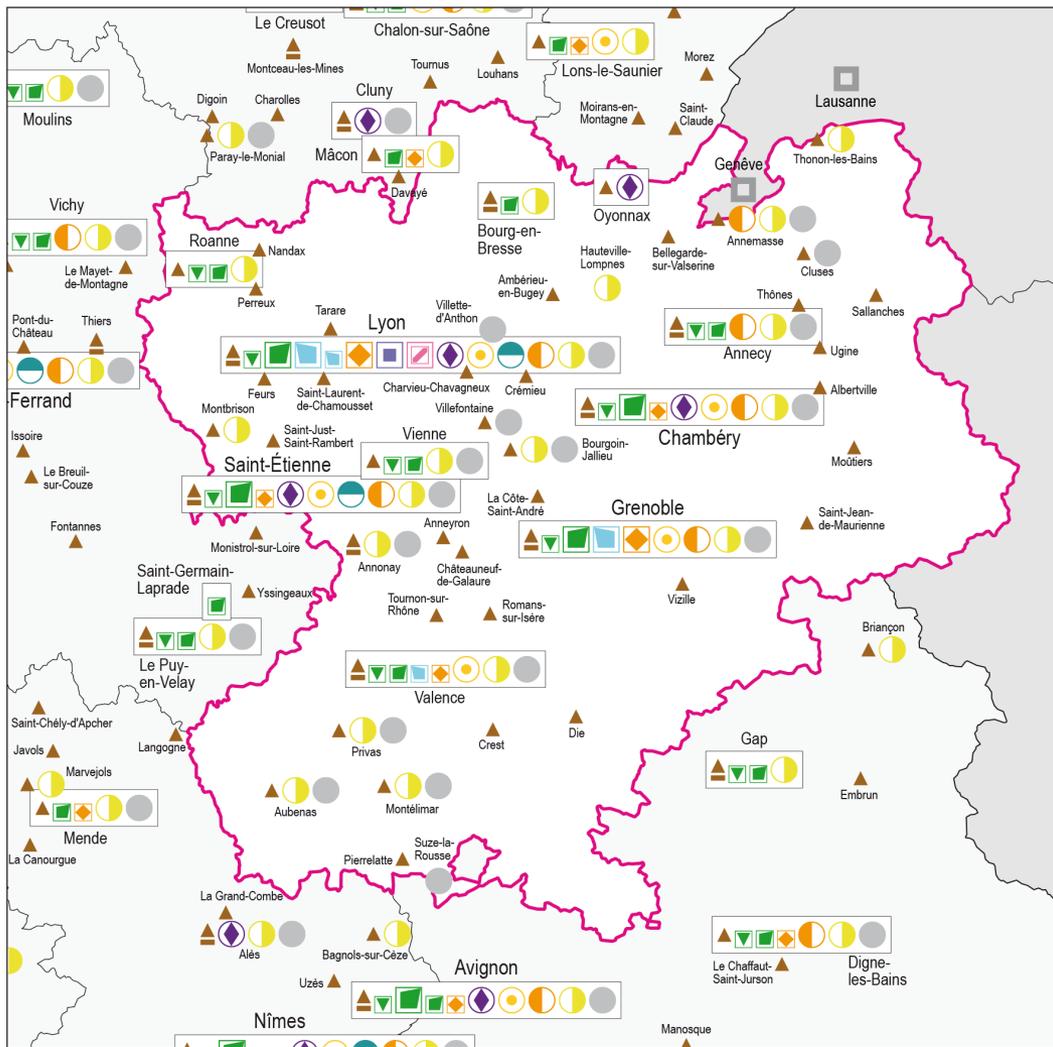


Types de filières par unité urbaine

- ▲ Sections de techniciens supérieurs - STS
- Classes préparatoires aux grandes écoles - CPGE
- ▼ Instituts universitaires de technologie - IUT
- Sièges d'universités
- Sites secondaires d'universités
- Sites de grands établissements
- Sites secondaires de grands établissements
- Siège de l'institut national polytechnique - INP
- Sièges d'universités de technologie - UT
- Sites secondaires d'universités de technologie
- Sièges d'écoles normales supérieures - ENS
- Sièges d'écoles supérieures du professorat et de l'éducation - ESPE
- Sites secondaires d'écoles supérieures du professorat et de l'éducation
- Établissements privés d'enseignement universitaire
- Autres formations d'ingénieurs
- Écoles de commerce, gestion et comptabilité
- Écoles juridiques et administratives
- Écoles supérieures d'art et de culture
- Écoles paramédicales et sociales
- Autres écoles
- Universités étrangères

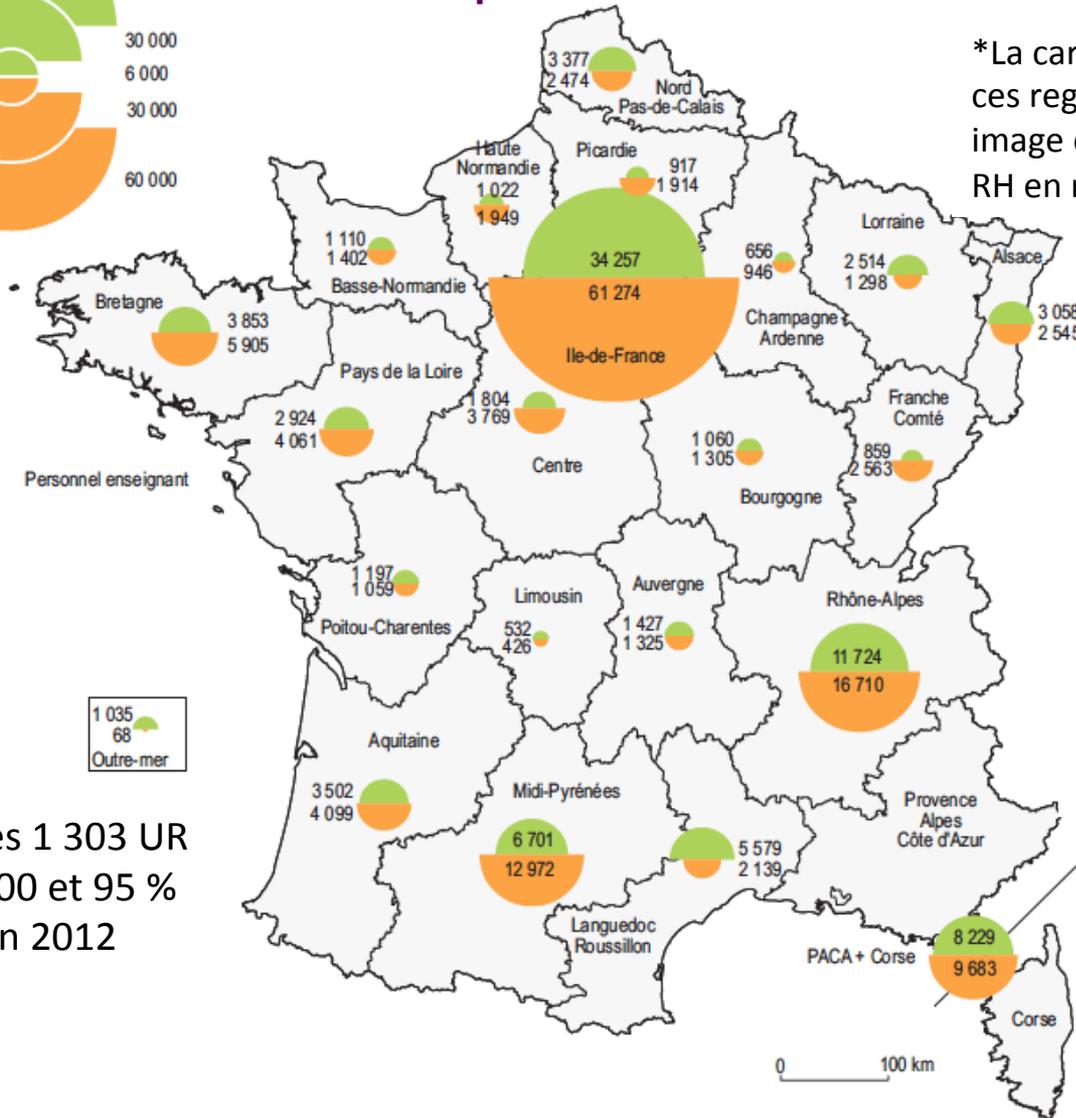
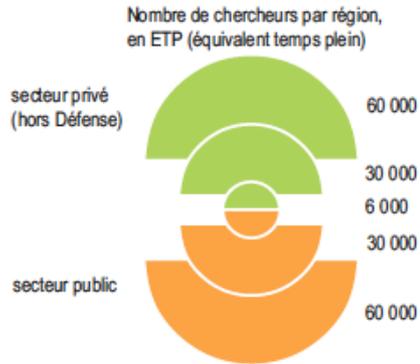
Le cartouche blanc indique les unités urbaines dont au moins un établissement est sous tutelle du MENESR

0 25 50 Km



Les sites d'implantation correspondent aux unités urbaines de l'Insee (2010)

Constat : « des tensions » entre une différenciation et une spécialisation très fortes en formation et sur la même période une évolution vers un regroupement en recherche*



*La carte n'est pas l'illustration directe de ces regroupements mais donne une image des très fortes concentrations des RH en recherche

5 Régions (Ile de France, Rhône-Alpes, Midi-Pyrénées, PACA et LR) regroupent 55% des EC et 77% des chercheurs CNRS et 80% des chercheurs tout OPR confondu

UMR = 88 % des 1 303 UR du CNRS en 2000 et 95 % des 1 029 UR en 2012

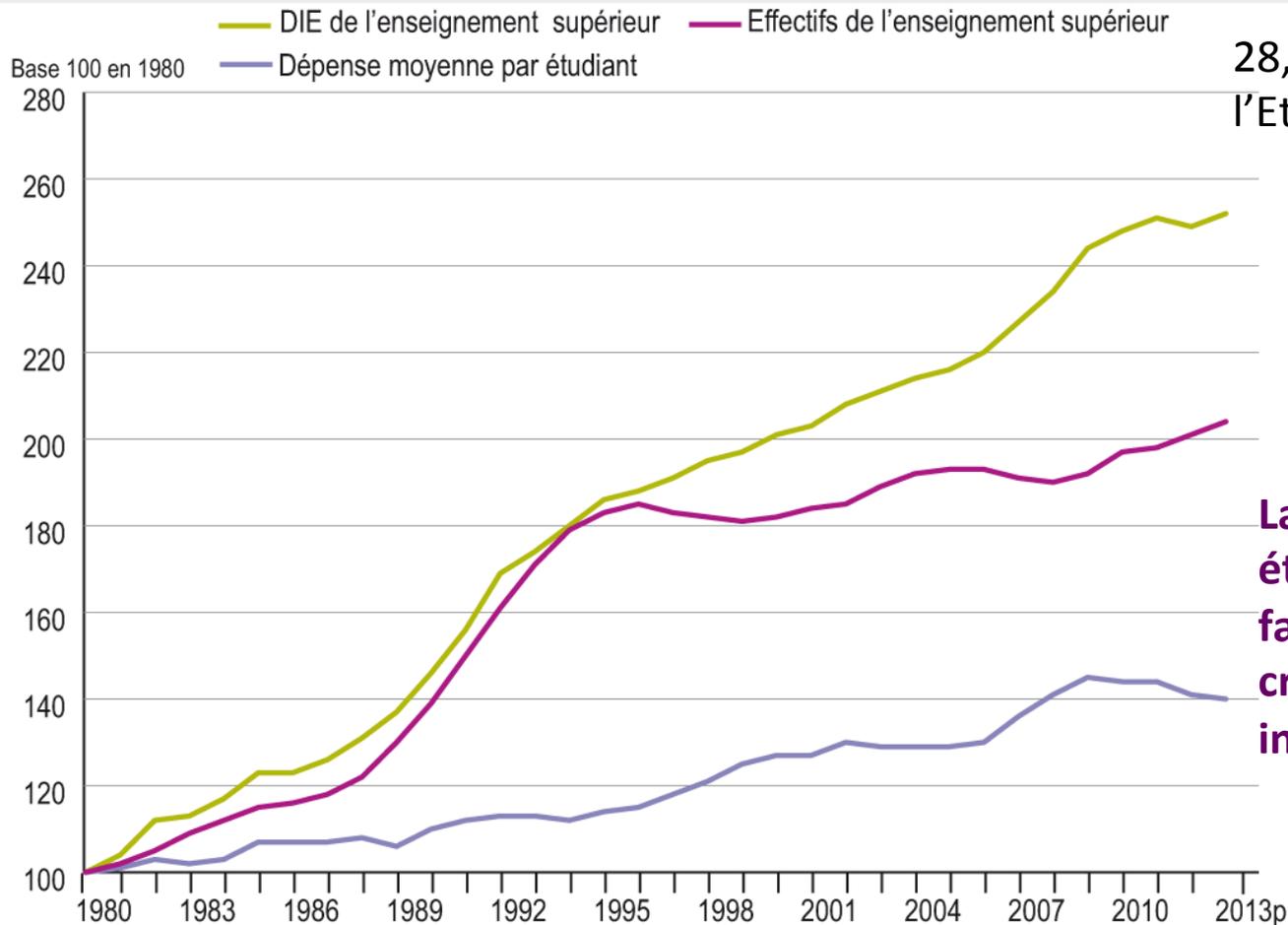
Source et réalisation : MESR-DGESII

Les UMR du CNRS et de l'Inserm sont concentrées dans 15 universités

Conséquence de cette période de pression démographique :

02 Comparaison de l'évolution de la DIE, de la dépense moyenne et des effectifs du supérieur (indice base 100 en 1980, prix 2013)

France métropolitaine + DOM



28,7 Md€ en 2013, 70 % par l'Etat ; x 2,5 depuis 1980

La dépense moyenne par étudiant augmente faiblement malgré la forte croissance de la DIE (dépense intérieure d'éducation)

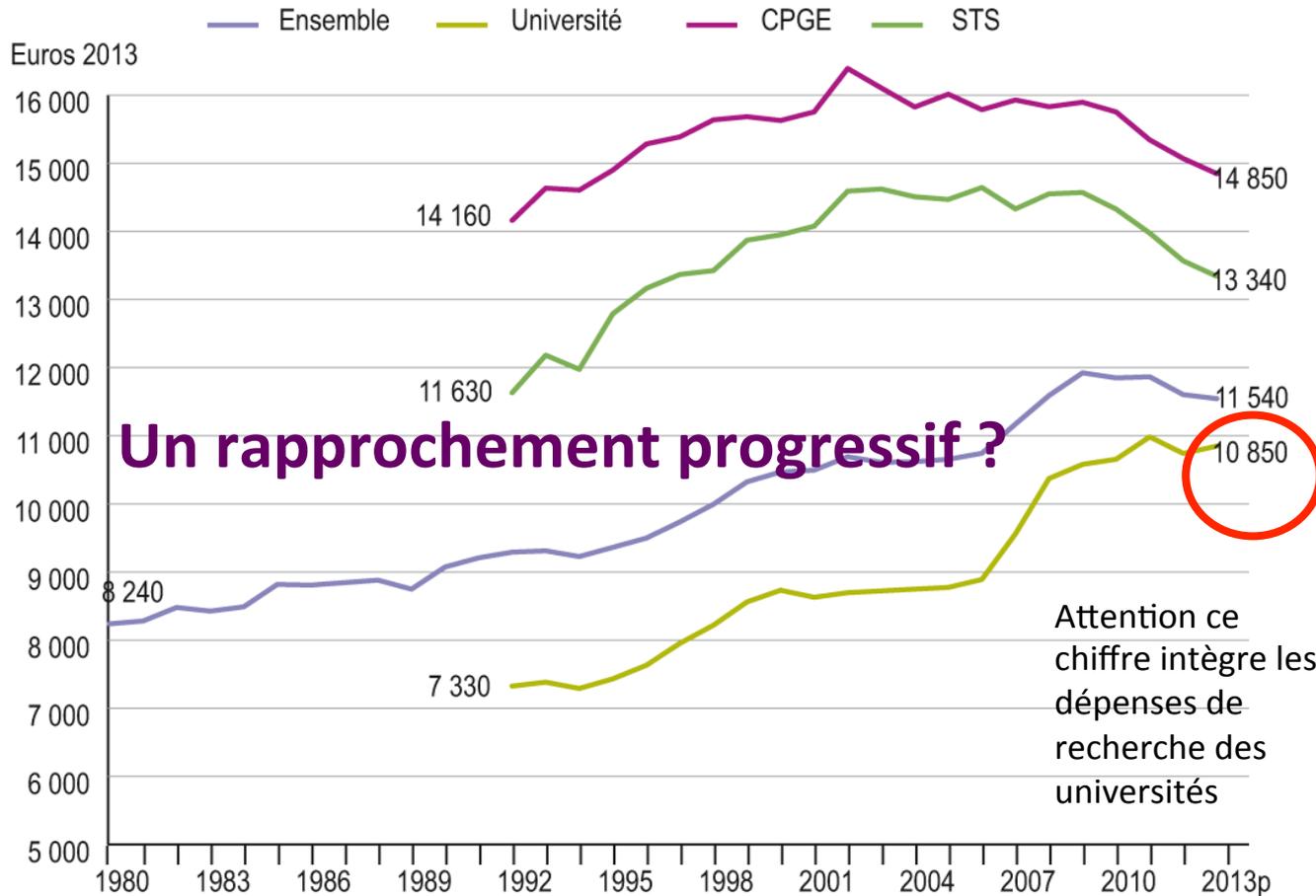
Les séries sont rétrolées pour tenir compte des évolutions méthodologiques (Cf. méthodologie ci-contre).
p : provisoire.

Source : MENESR-DEPP.

Dépense moyenne pour 1 étudiant = 11 540 euros

03 Évolution de la dépense moyenne par étudiant aux prix 2013 (1980-2013)

France métropolitaine + DOM

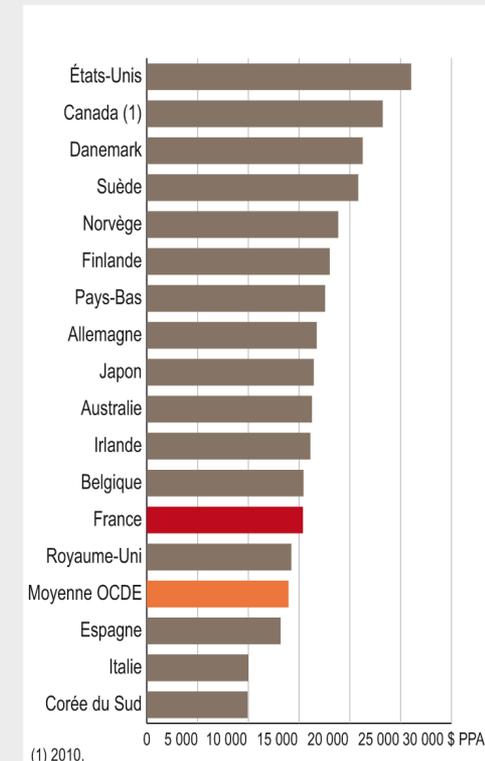


Les séries sont rétopolées pour tenir compte des évolutions méthodologiques. Elles diffèrent donc de celles des éditions précédentes de l'état de l'Enseignement supérieur et de la Recherche en France (Cf. méthodologie ci-contre).
p : provisoire.

Source : MENESR-DEPP.

La France dans la moyenne des pays de l'OCDE

02 Dépenses annuelles des établissements d'enseignement supérieur par étudiant, en 2011 (en \$PPA)



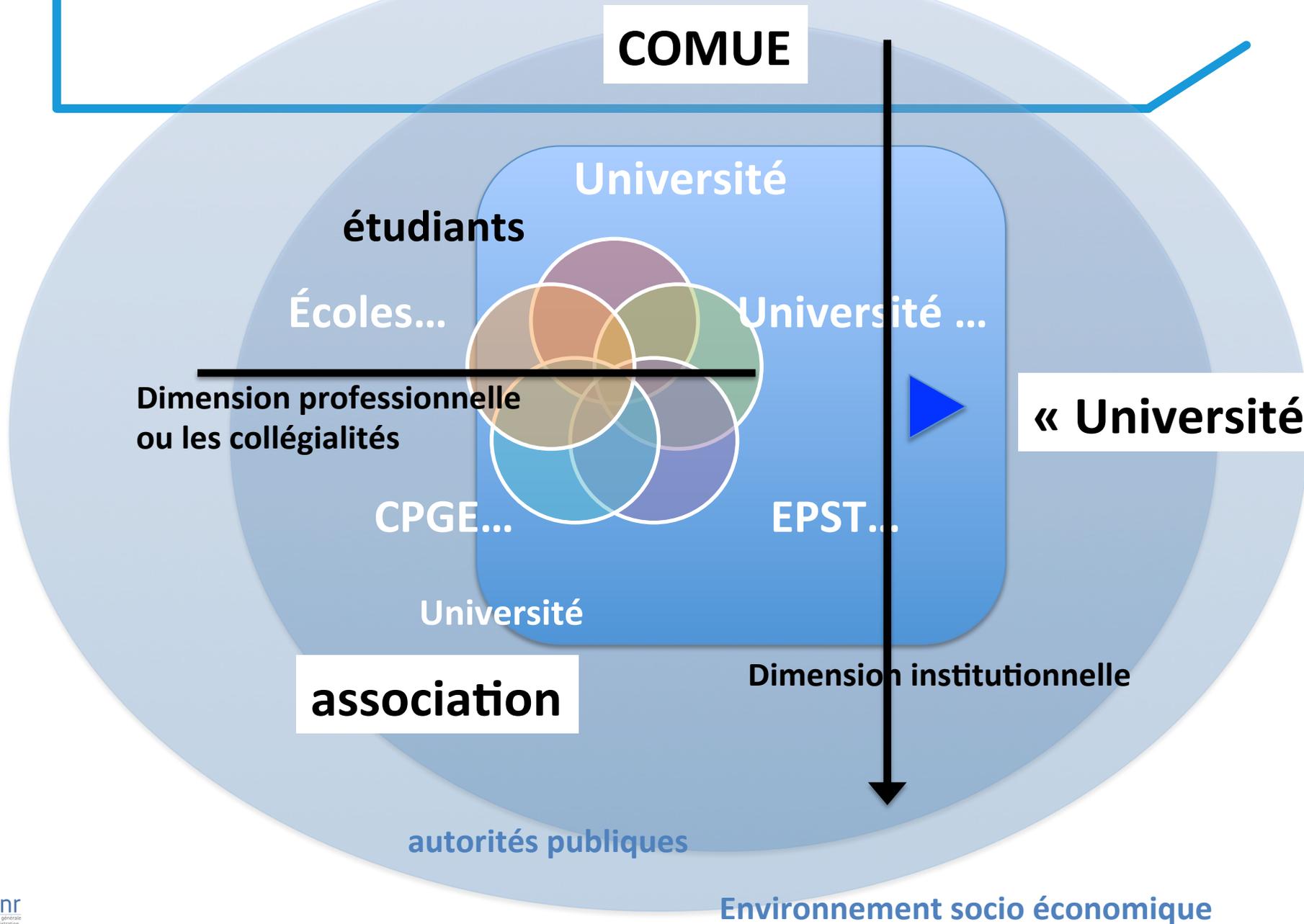
Depuis 25 ans, l'ESR (l'université) vit de profondes mutations :

- **1989 : la contractualisation, la recherche universitaire, les études doctorales**
- **Années 90 : la massification (+ 500 000 entre 1989 et 1995)**
- **1998 : le LMD, idée d'un espace européen de l'ES, nouvel espace pédagogique (sortir de la faculté)**
- **2001 : la LOLF (globalisation des crédits)**
- **2003 : le classement de Shanghai (performance, excellence, un impact réel sur les acteurs publics)**
- **2006 : la loi sur la recherche (PRES, ANR, AERES)**
- **2007 : la LRU (RCE)**
- **2009 : le passage aux RCE pour les 1ères universités ; mise en place de SYMPA ; 1^{ère} fusion (effet Shanghai ?)**
- **2011 : les investissements d'avenir (CGI...)**
- **2013-2015 : la loi ESR (gouvernance des universités et regroupements obligatoires d'établissements) ; la mise en place des COMUE et associations ; en parallèle les fusions se poursuivent**
- **2013-2017 : la création de 5000 emplois ESR**
- **2014-2020 : le nouveau programme, Horizon 2020, de recherche et d'innovation de l'Union européenne**

de profondes mutations pour l'ESR :
quelles lectures, quels objectifs ?
plus de cohérence, plus de coordination, plus de moyens

- 1998 : le LMD : tous les diplômes à BAC+5 (M, titre d'ing., ESC, scpo) se voient reconnaître le grade de master et (2006) dispositif d'accréditation des ED (commune université-école ; EPST associé)
- 2006 : la loi sur la recherche : (ANR, AERES) financement et évaluation, des dispositifs identiques pour les universités, *écoles* et organismes ; (PRES) regroupements d'établissements (qui vont associer universités et écoles) ou (RTRA) autour de projet de recherche avec les organismes. Supports pour construire dossier campus et/ou IA
- 2011 : les investissements d'avenir : associer universités, écoles et organismes autour de grands projets communs (campus, LABEX, IDEX, ...) ; développement de la dimension territoriale
- En parallèle à partir de 2007 : mouvement de fusion des universités et/ou d'écoles
- 2013 : la loi ESR : coordination ES, STRANES, cotutelle ministre ES sur formations et établissements publics d'ES / Mais aussi : obligation coordination territoriale avec politique de site - COMUE, association, fusion et convention université – lycées (formations post-bac)

« Une organisation universitaire » encore à inventer



Le paysage de l'ESR, des transformations encore devant nous... vers des universités multidisciplinaires ou vers un modèle français à inventer ?

transfert / valorisation

Politique de site
fondée sur un vrai projet

Une diversification des sites et des
formes de regroupement

universités

écoles d'ingénieurs

organismes de recherche

Une combinaison des
forces de chacun des
modèles et pas une
simple superposition ;
nécessité de passerelles
et de mises en réseau

Ni fusion, ni dilution
Un système hybride et mixte

formations

recherche

Quels enjeux, dans cet environnement ?

Concurrence nationale et internationale

LRU : autonomie et RCE

Evaluations externes

Diversification des publics accueillis

différenciation

Enjeux de formation

Programmes investissements d'avenir

Attractivité : attentes des usagers, évolution démographique ;

Enjeux de recherche

attractivité différente entre universités et entre modèle d'établissement

Politiques de site, COMUE, associations, fusion

Rapport aux territoires

Hétérogénéité des modèles pédagogiques selon les champs disciplinaires

**Quel modèle d'établissement ?
Quels enjeux ?**

StraNES, SNR

Stratégies territoriales : Schéma régional ESR et innovation

compétition

coopération

Enjeux économiques et de management

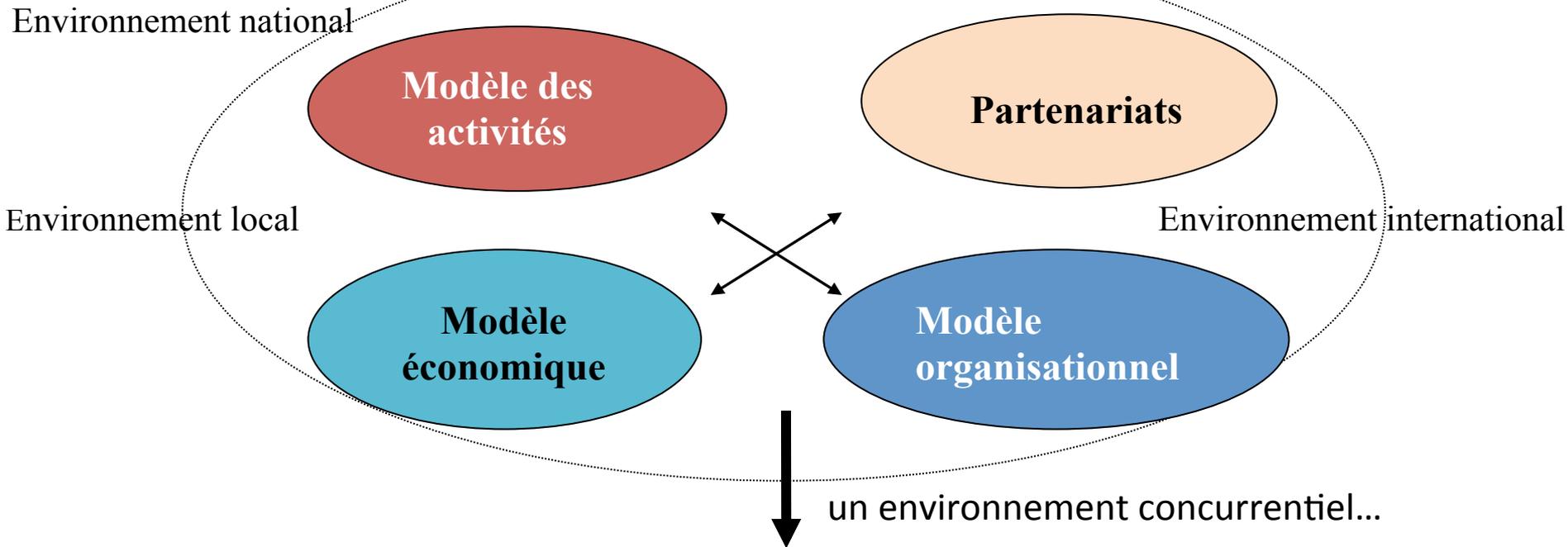
Limites des modèles économiques

Contraintes budgétaires

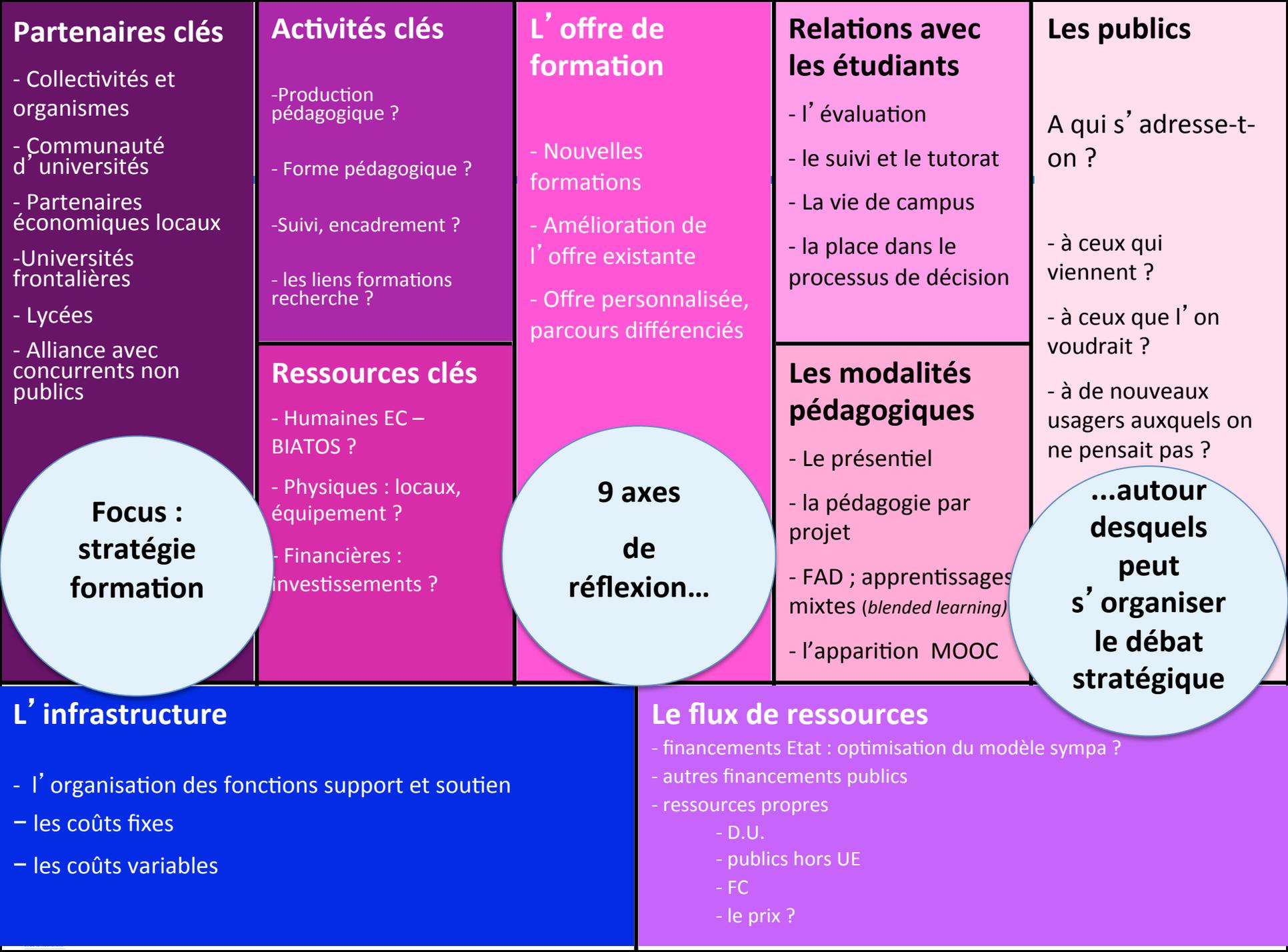
Environnement socio économique

Quel modèle d'établissement ?

Ou questionner les modèles d'activités, organisationnel, économique et de partenariats à travers quatre grandes problématiques



- donc des **enjeux d'attractivité** pour les étudiants, les personnels, les partenaires ?
- donc des **enjeux** et des questions de **différenciation et de coopération** (quels partenariats y compris avec mes concurrents) ?
- donc des **enjeux stratégiques** : définir 3 à 4 axes stratégiques majeurs (formation/recherche ; cohérence)
- donc des **enjeux opérationnels** : définir 3 à 4 actions / leviers (la différenciation sera aussi conditionnée aux capacités d'opérationnalisation)



Partenaires clés

- Collectivités et organismes
- Communauté d'universités
- Partenaires économiques locaux
- Universités frontalières
- Lycées
- Alliance avec concurrents non publics

Focus : stratégie formation

Activités clés

- Production pédagogique ?
- Forme pédagogique ?
- Suivi, encadrement ?
- les liens formations recherche ?

Ressources clés

- Humaines EC – BIATOS ?
- Physiques : locaux, équipement ?
- Financières : investissements ?

L'offre de formation

- Nouvelles formations
- Amélioration de l'offre existante
- Offre personnalisée, parcours différenciés

9 axes de réflexion...

Relations avec les étudiants

- l'évaluation
- le suivi et le tutorat
- La vie de campus
- la place dans le processus de décision

Les modalités pédagogiques

- Le présentiel
- la pédagogie par projet
- FAD ; apprentissages mixtes (*blended learning*)
- l'apparition MOOC

Les publics

A qui s'adresse-t-on ?

- à ceux qui viennent ?
- à ceux que l'on voudrait ?
- à de nouveaux usagers auxquels on ne pensait pas ?

...autour desquels peut s'organiser le débat stratégique

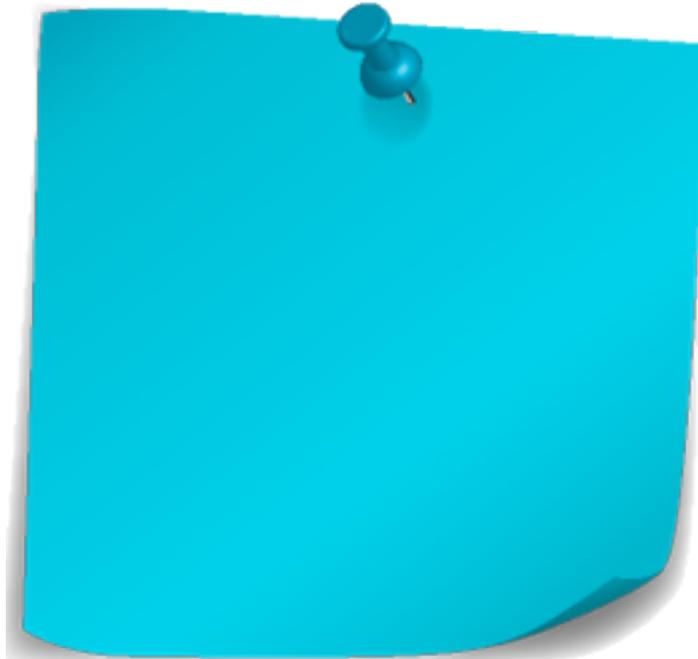
L'infrastructure

- l'organisation des fonctions support et soutien
- les coûts fixes
- les coûts variables

Le flux de ressources

- financements Etat : optimisation du modèle sympa ?
- autres financements publics
- ressources propres
 - D.U.
 - publics hors UE
 - FC
 - le prix ?

enjeux de formation ?

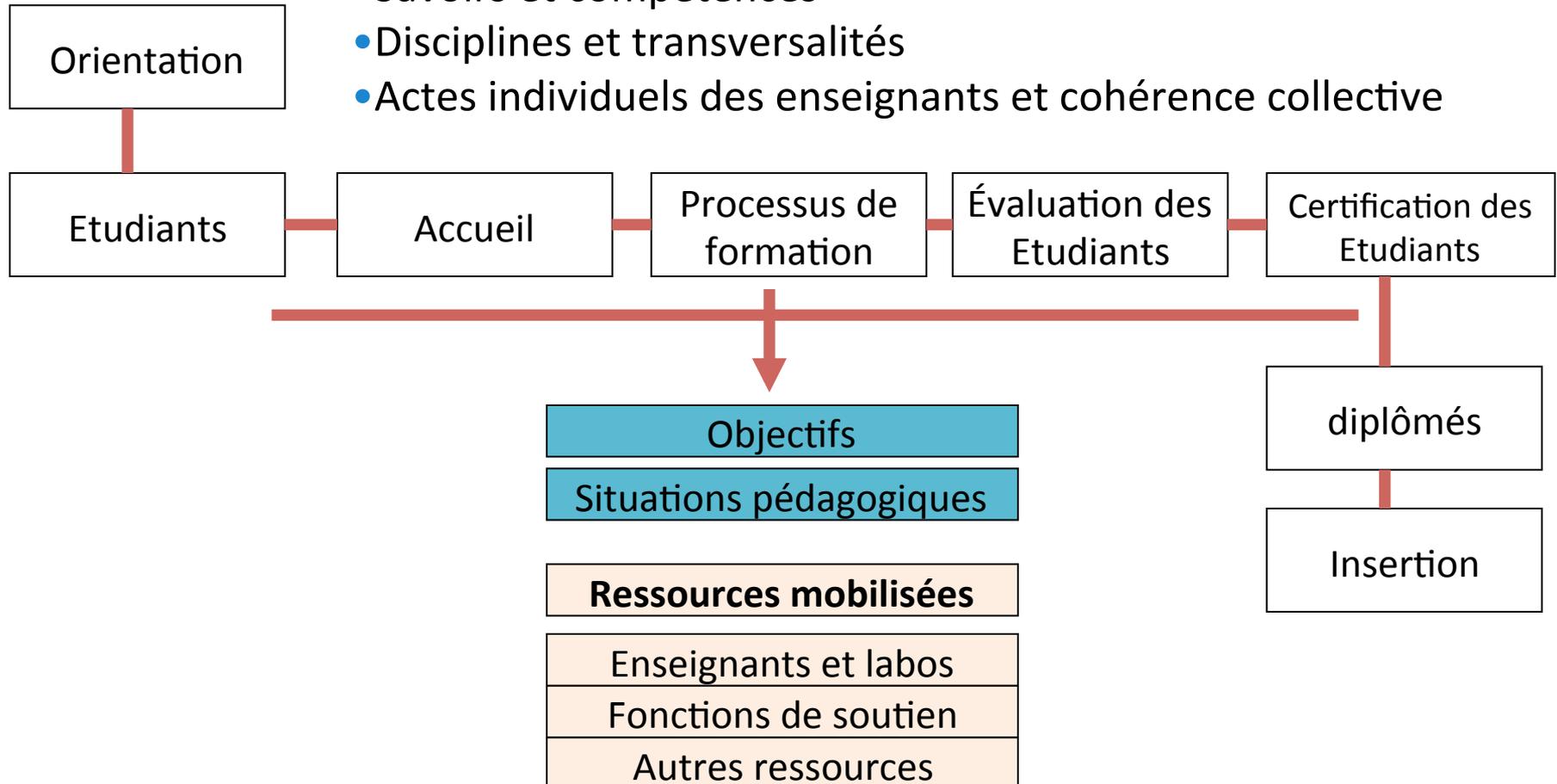


enjeux de formation

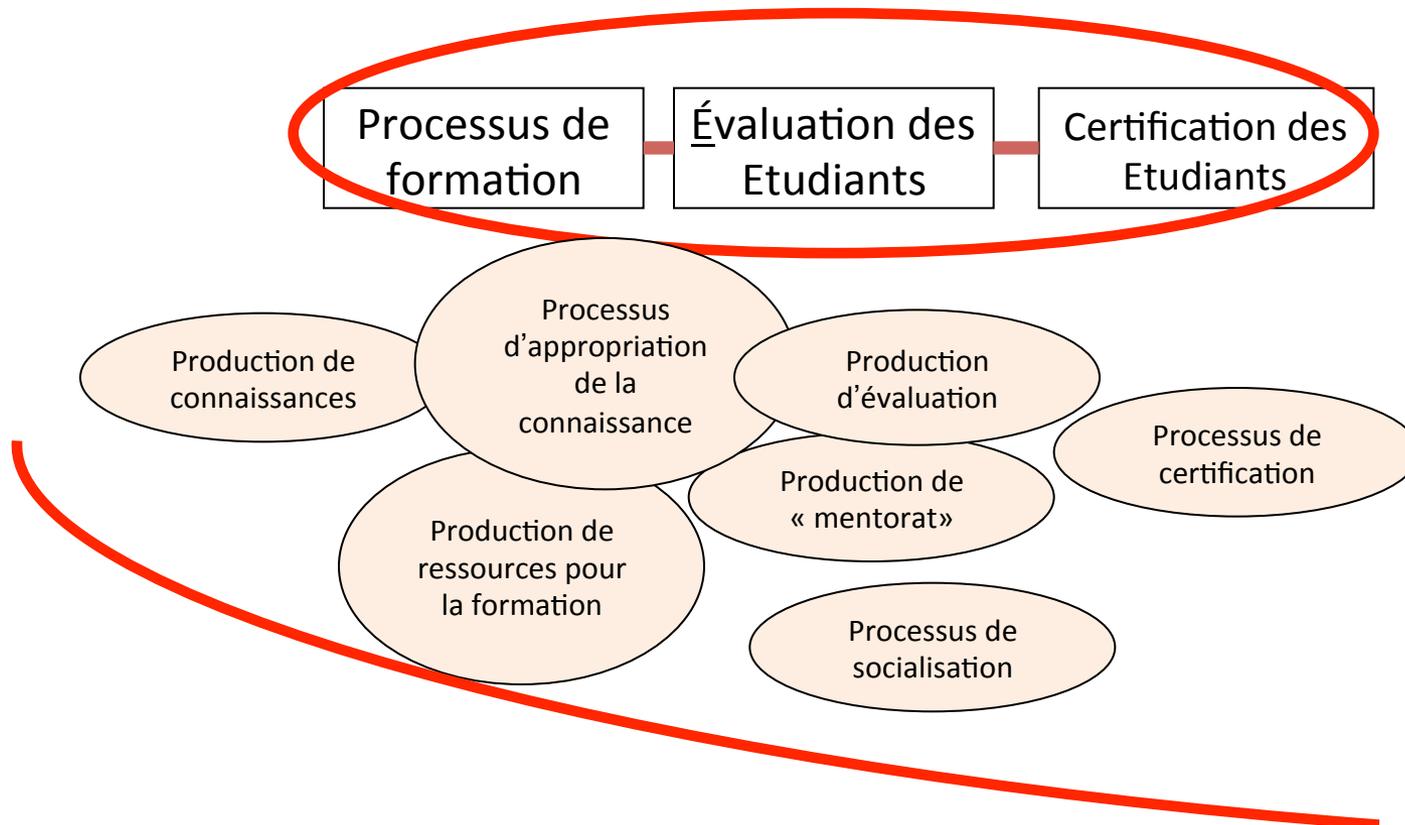
- master : l'attractivité, la sélection...
- doctorat : l'attractivité, le devenir professionnel, la formation, ...
- cohérences stratégiques (OF-recherche, OF-moyens, OF-différenciation, ...)
- OF et territoires, OF et politique de site
- le point le plus difficile : le 1^{er} cycle ?
 - un problème d'orientation ou l'utopie d'une orientation parfaite ?
 - un problème de régulation de flux avec des concurrences inégales ?
 - un problème d'identification de la spécificité du cycle universitaire et un défaut d'attractivité ?
 - un révélateur de l'importance seconde accordée à la formation...
 - la question du rapport formation-recherche (en L, CPGE, ...) ?
- dimension RH : métier d'E-EC, valorisation acte d'enseignement, « dégroupage » des fonctions pédagogiques, recrutement, formation, gestion d'une carrière
- de très fortes disparités entre les domaines de formation

Quel modèle d'activité : la formation ?

- Excellence ou qualité ?
- Savoirs, culture scientifique et humaniste, professionnalisation ?
- Savoirs et compétences
- Disciplines et transversalités
- Actes individuels des enseignants et cohérence collective



Quel modèle d'activité : la formation ?



- Apprentissage de l'autonomie dans la construction des savoirs
- La mobilisation de l'étudiant et des ressources externes
- Diversification de l'offre, personnalisation des parcours ?

Des disparités entre disciplines... soutenables ?

La cartographie des formations

Un étudiant du domaine DEG

Bénéficie de 15,32 htd
Est entouré par 3,20 enseignants pour 100 étudiants
Génère 747,22 € de dépenses directes
Son heure d'enseignement revient à 132,40 €
Dispose de 2,68 m² en formation
Génère un besoin de financement de 2162 €
Paye un droit moyen de 129 €

Un étudiant du domaine LLSH

Bénéficie de 15,72 htd
Est entouré par 5,44 enseignants pour 100 étudiants
Génère 337,74 € de dépenses directes
Son heure d'enseignement revient à 186,00 €
Dispose de 3,75 m² en formation
Génère un besoin de financement de 3257 €
Paye un droit moyen de 95 €

Un étudiant du domaine Sciences et techniques

Bénéficie de 24,26 htd
Est entouré par 9,71 enseignants pour 100 étudiants
Génère 699,90 de dépenses directes
Son heure d'enseignement revient à 193,00 €
Dispose de 6,82 m² en formation
Génère un besoin de financement de 5497 €
Paye un droit moyen de 122 €

Un étudiant du domaine Sciences de l'ingénieur

Bénéficie de 36,26 htd
Est entouré par 6,97 enseignants pour 100 étudiants
Génère 2337,40 € de dépenses directes
Son heure d'enseignement revient à 133,00 €
Dispose de 10,59 m² en formation
Génère un besoin de financement de 5015 €
Paye un droit moyen de 122 €

6 modèles pédagogiques et 6 modèles économiques constituant 6 modèles de formation pour ces 6 pôles disciplinaires

Questionne aussi le métier d'enseignant et d'enseignant-chercheur

	un enseignant du domaine					
	DEG	ST	LLSHS	Technologie	Espé	Santé
encadre des étudiants	50	16	37	14	4	26
coordonne des heures d'enseignement réalisées par des non titulaires	332	112	227	267	17	???
est entouré de BIATSS en formation	0,53	0,29	0,4	0,53	0,65	0,56
est entouré de BIATSS en recherche	0,08	0,11 (STIC) 0,34(matériaux)	0,06	0,11 (STIC) 0,15(SPI)	0,06	0,38
génère des ressources propres en formation	20 780	8 235	9 423	21 186	9 867	19 713
génère des ressources propres en recherche	2 971	6 195 (EDD) 15 831 (STIC)	3 121	12 422 (STIC) 15 831 (SPI)	3 121	11 013

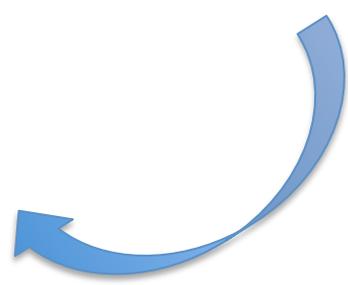
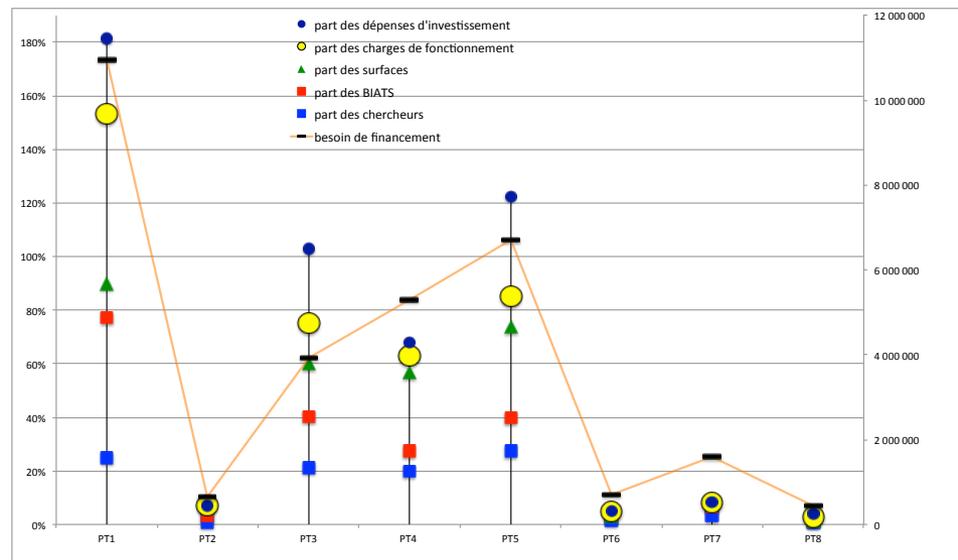
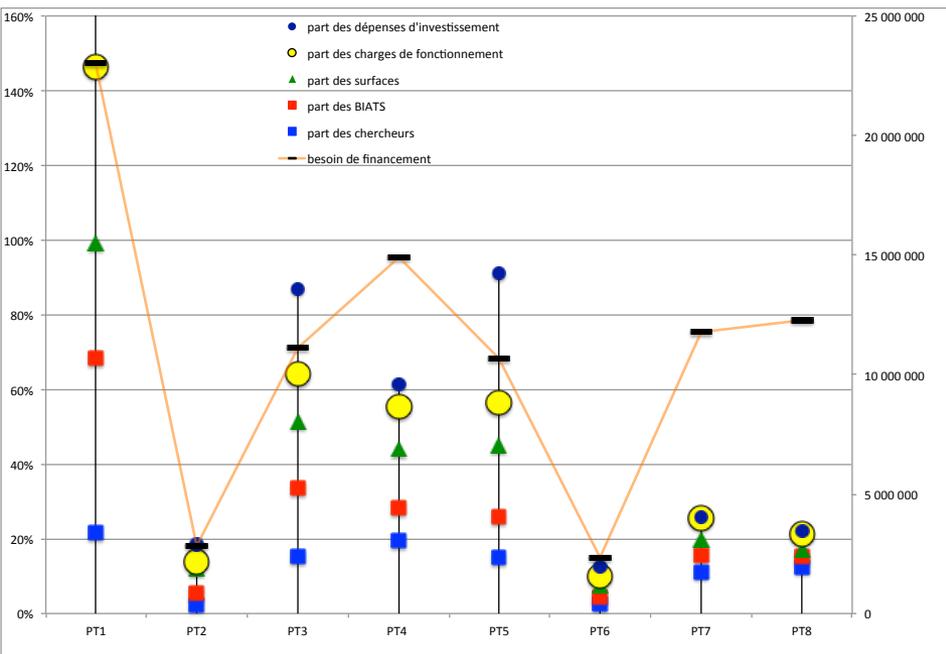
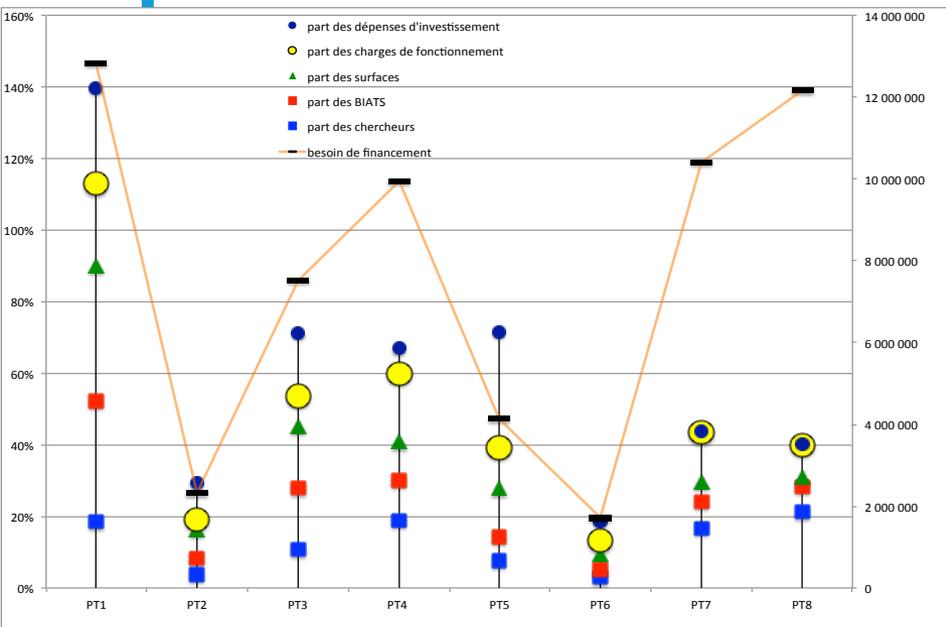
enjeux de recherche



enjeux de recherche

- affirmer des axes prioritaires
- cohérences stratégiques (recherche-OF, recherche-moyens, recherche-différenciation, ...)
- recherche et territoires, recherche et politique de site
- doctorat : l'attractivité, le devenir professionnel, la formation, ...
- agir sur les conditions de la recherche : infrastructures, ressources humaines, appui financier
- travailler le lien avec la formation
- favoriser des transversalités : champs, objets, enjeux ?
- les acteurs : labos (dont UMR), équipes, UFR / conseil scientifique / partenariats et périphéries
- dimension RH : recherche individuelle et collective ? des différents modes de participation à la recherche ? métier d'EC, recrutement, gestion d'une carrière ; gestion contractuels
- régulation de l'intensité des activités de recherche (notamment financée sur projet) au niveau de l'établissement ? (# pression exercée pour la maîtrise de l'OF par exemple sur l'ouverture de formations)
- développement des activités de recherche sur projet se traduit par des ressources affectées (projet, équipe, voire structure spécifique de gestion) et une partie des charges (fonctions support en particulier) demeurent imputées à l'établissement

des disparités très importantes entre les pôles scientifiques



Données de recherche comparatives sur un site : entre l'université et les organismes de recherche et autres partenaires et par pôle scientifique

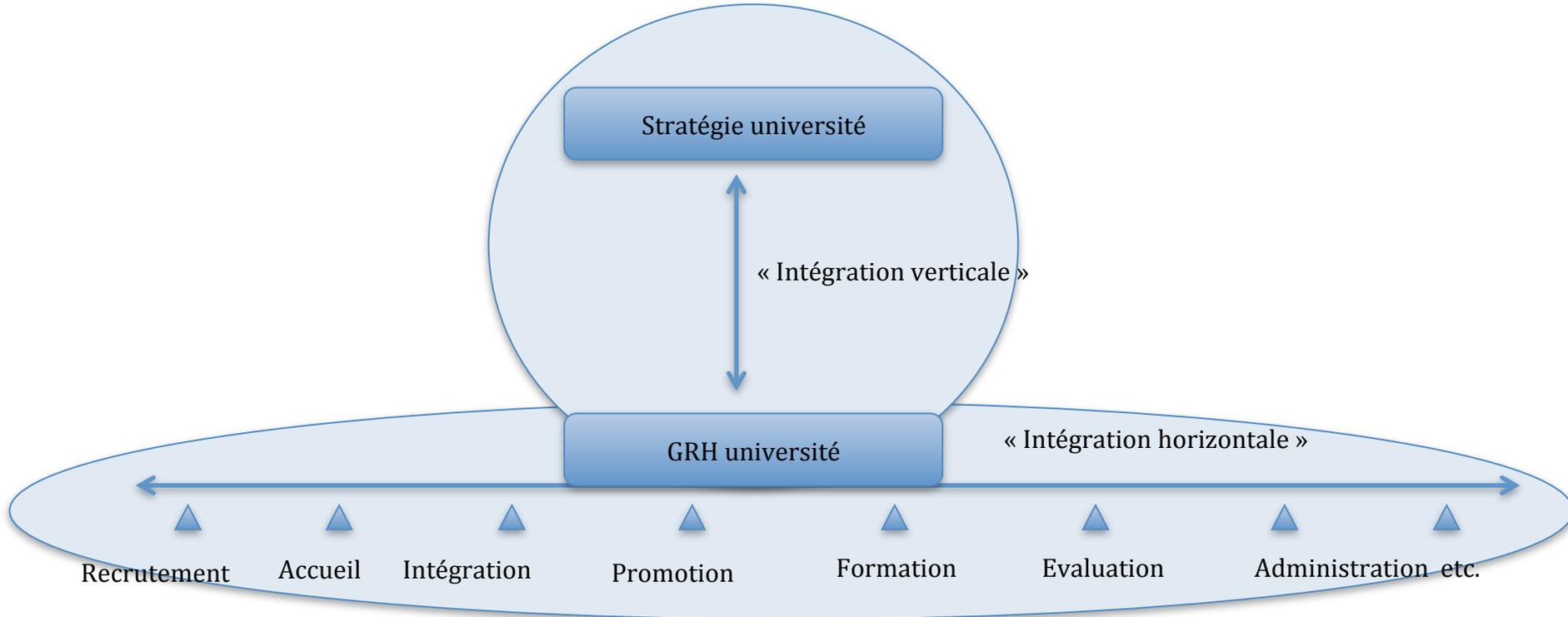
poids relatif	60%	Nombre d'EC et de chercheurs		Nombre de BIATS et d'ITA		Recettes directes		Dépenses directes		Besoin de financement résiduel	
P1 Bio Santé	pôle 1 autres ets	132	44%	240	79%	18 160 047	84%	29 116 320	65%	-10 956 273	48%
	pôle 1 université	168	56%	66	21%	3 561 233	16%	15 655 960	35%	-12 094 727	52%
P2 EDD	pôle 2 autres ets	5	14%	11	54%	357 921	45%	1 006 409	28%	-648 488	23%
	pôle 2 université	29	86%	9	46%	433 529	55%	2 639 553	72%	-2 206 025	77%
P3 Matériaux	pôle 3 autres ets	91	48%	80	71%	9 421 795	88%	13 362 571	61%	-3 940 776	35%
	pôle 3 université	101	52%	33	29%	1 320 446	12%	8 528 190	39%	-7 207 744	65%
P4 STIC	pôle 4 autres ets	105	39%	34	61%	3 714 944	51%	9 015 872	41%	-5 300 927	36%
	pôle 4 université	165	61%	22	39%	3 628 106	49%	13 218 953	59%	-9 590 848	64%
P5 SPI	pôle 5 autres ets	140	69%	59	82%	4 990 823	73%	11 709 063	67%	-6 718 240	63%
	pôle 5 université	62	31%	13	18%	1 892 039	27%	5 841 743	33%	-3 949 704	37%
P6 Sc terre	pôle 6 autres ets	9	25%	6	62%	393 854	46%	1 102 057	34%	-708 203	30%
	pôle 6 université	28	75%	4	38%	467 447	54%	2 105 107	66%	-1 637 660	70%
P7 DEG	pôle 7 autres ets	16	11%	14	49%	455 249	33%	2 052 524	16%	-1 597 275	14%
	pôle 7 université	136	89%	15	51%	927 648	67%	11 109 234	84%	-10 181 586	86%
P8 LLSHS	pôle 8 autres ets	4	2%	3	20%	415 653	25%	666 357	5%	-250 704	2%
	pôle 8 université	168	98%	14	80%	1 222 388	75%	13 096 868	95%	-11 874 480	98%
DREDE	autres ets	1	100%	4	18%	0	0%	366 389	19%	-366 389	28%
	U.3X	0	0%	18	82%	675 004	100%	1 599 028	81%	-924 023	72%
TOTAL	pôles autres ets	504	37%	452	70%	37 910 287	73%	68 397 561	48%	-30 487 274	34%
	pôles université	856	63%	193	30%	14 127 838	27%	73 794 634	52%	-59 666 796	66%

le pôle 1 bio-santé : U.3X apporte 56% des chercheurs ; les autres partenaires 79% des ITA-Biats et 84% des recettes directes et ils supportent 65% des charges directes. U.3X couvre 52% du besoin de financement. Les apports de l'université sont importants sans être « déterminants » (<60%).

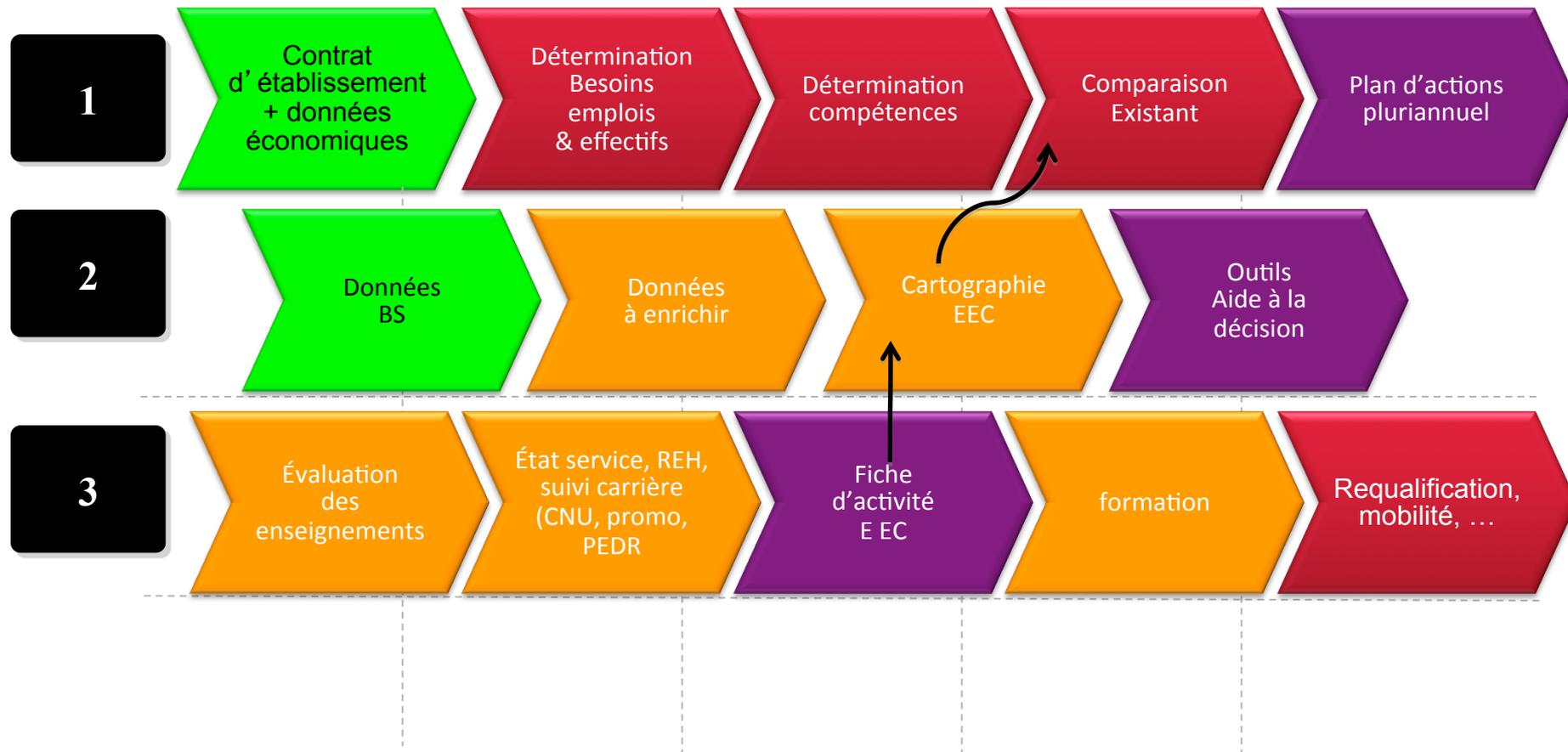
Des enjeux de gestion pour accompagner les stratégies des établissements d'ESR

■ La question de la performance de la GRH

Une variable clef, la GRH enseignant - chercheur



Mieux structurer la fonction de GRH...



Ajuster l'offre et le potentiel aux moyens disponibles : quelles marges de manœuvre pour les établissements ?
À partir de constats réalisés / mission IGAENR :

Agir sur le potentiel : un exercice à long terme, des contraintes fortes pour les EC et les établissements

■ Augmenter le potentiel et/ou réduire la masse salariale en modifiant la structure des emplois :

- réduction du nombre d'EC au profit d'enseignants 2nd °

(observation contraire au niv. national entre 2003-2013 : -200)

- réduction du nombre de titulaires (gels) au profit d'HC ou de recrutements de contractuels ;
- modulation de service...

■ Mieux répartir le potentiel :

- entre politique de reconduction et rigidité statutaire, des campagnes d'emploi plus efficaces ?

Les établissements font d'abord le choix des HC comme variable d'ajustement afin de préserver l'emploi statutaire (crainte d'une perte de potentiel recherche, de la « secondarisation de l'ES », de la précarisation)

La question de l'optimisation des emplois également en recherche

		PT1 Biologie, Biotechnologies, Santé			PT2 Ecosystèmes, Substances valorisables			PT3 Matière, Molécules, Matériaux			PT4 Sciences et Technologies de l'Information			PT5 Ingénierie - sciences pour l'ingénieur			PT6 Planètes, Terre, Environnement			PT7 Normes, économie-management, sociétés			PT8 lettres et Sciences humaines			Total		
		UR	EC-C	Biats	UR	EC-C	Biats	UR	EC-C	Biats	UR	EC-C	Biats	UR	EC-C	Biats	UR	EC-C	Biats	UR	EC-C	Biats	UR	EC-C	Biats	UR	EC-C	Biats
TOTAL	UMR	9	186	40	0	0	0	3	151	33	4	227	20	3	107	13	2	40	4	2	20	4	2	18	0	25	749	114
	EA	6	49											0	0	0	0	0	0	5	210	11	10	278	13	24	625	43
	A+	3	57	1										8	9	1	40	4	0	0	0	2	32	1	11	404	54	
	A	8	157	2										0	0	0	0	0	6	230	13	5	140	8	23	718	76	
	B	3	18											9	4	0	0	0	0	0	0	3	87	2	10	212	20	
	C	0	0											0	0	0	0	0	0	0	0	1	29	2	1	29	2	
évaluation ?		1	3											0	0	1	0	0	1	0	2	1	8	0	4	11	5	
	total	15	235	4										7	13	2	40	4	7	230	15	12	296	13	49	1374	157	
	MEDIANE		12											4	4		20	2		32	2		19	1		9		
	1er QUARTILE		4											2											0	0		
	3è QUARTILE		16											4											37	3		
	MOYENNE		16											6											19	2		
DECIL	10%		1											4											2	0		
	20%		3											9											10	0		
	30%		4	1		20	4		38	7		41	2		34										16	2		
	40%		7	1		22	4		43	9		47	3		39										19	3		
	50%		12	1		25	5		48	10		53	4		44										32	4		
	60%		13	2		28	5		54	12		54	4		44										58	4		
	70%		15	4		30	5		60	14		55	4		44										81	5		
	80%		22	6		33	5		67	16		61	5		44										101	7		
	90%		41	8		35	6		73	18		74	8		44										156	19		

le pôle 1 est constitué de 15 labos dont 11 évalués A+ ou A..., de 235 chercheurs (EC, ATER, doctorants, ...) dont 214 dans les unités A+ et A

50% des UR ont 12 ou moins de 12 chercheurs.
20% des UR ont plus de 22 chercheurs.

Etc...

82 % des chercheurs affectés le sont dans une UR évaluée A ou A+ ;

à contrario, 250 chercheurs sont dans des unités « classées » B ou C ou pas évaluées.

fonction assistance recherche = 157 BIATS (hors direction recherche et autres UR (#40))

L'organisation des fonctions supports et de soutien

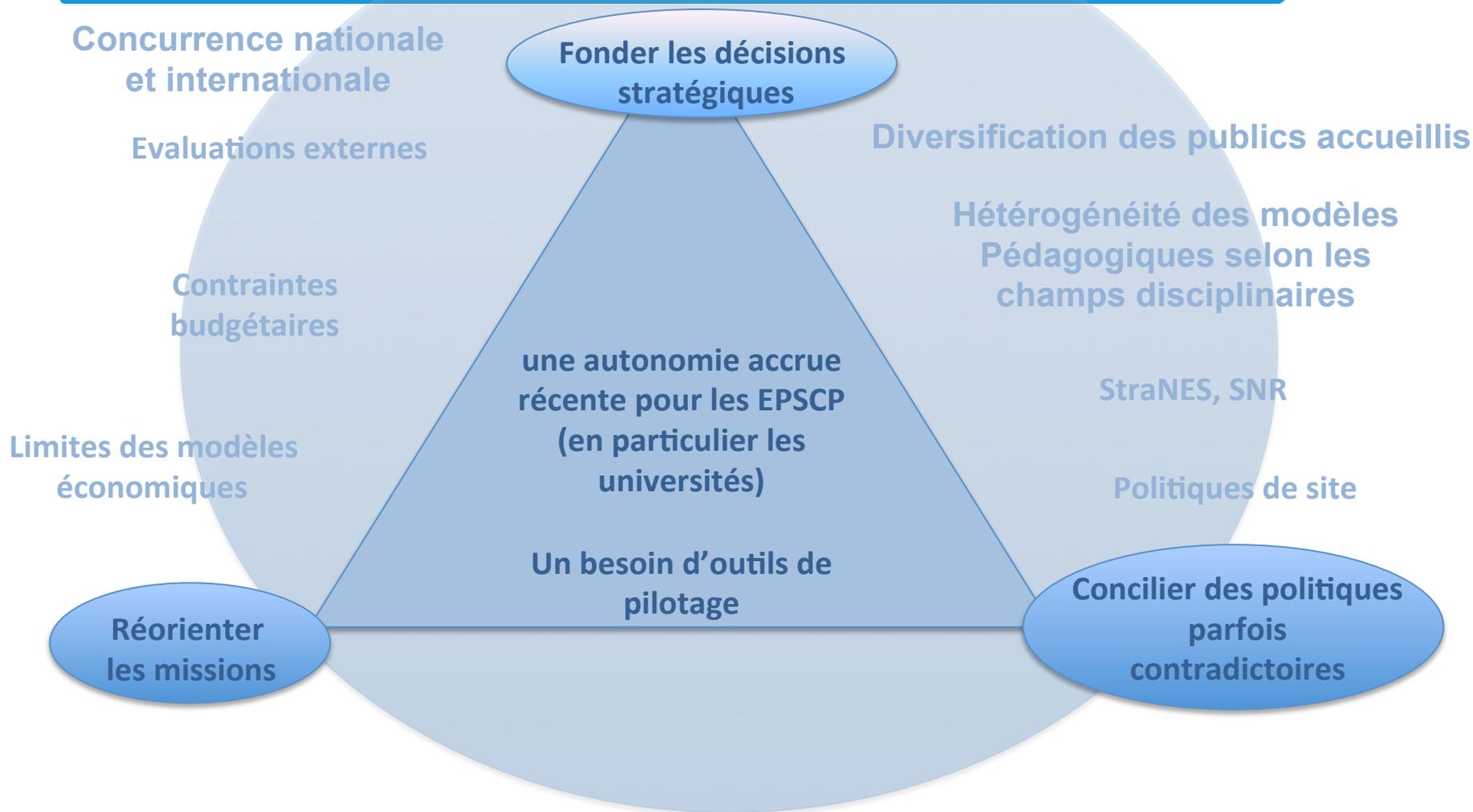
L'optimisation des emplois de BIATSS, un enjeu économique et qualitatif

Fonctions support-soutien : dispersion et sous-encadrement ; insuffisance des fonctions de soutien

La comparaison avec les données des organismes de recherche montre que l'université X dispose de marges d'efficience (fonctions supports)

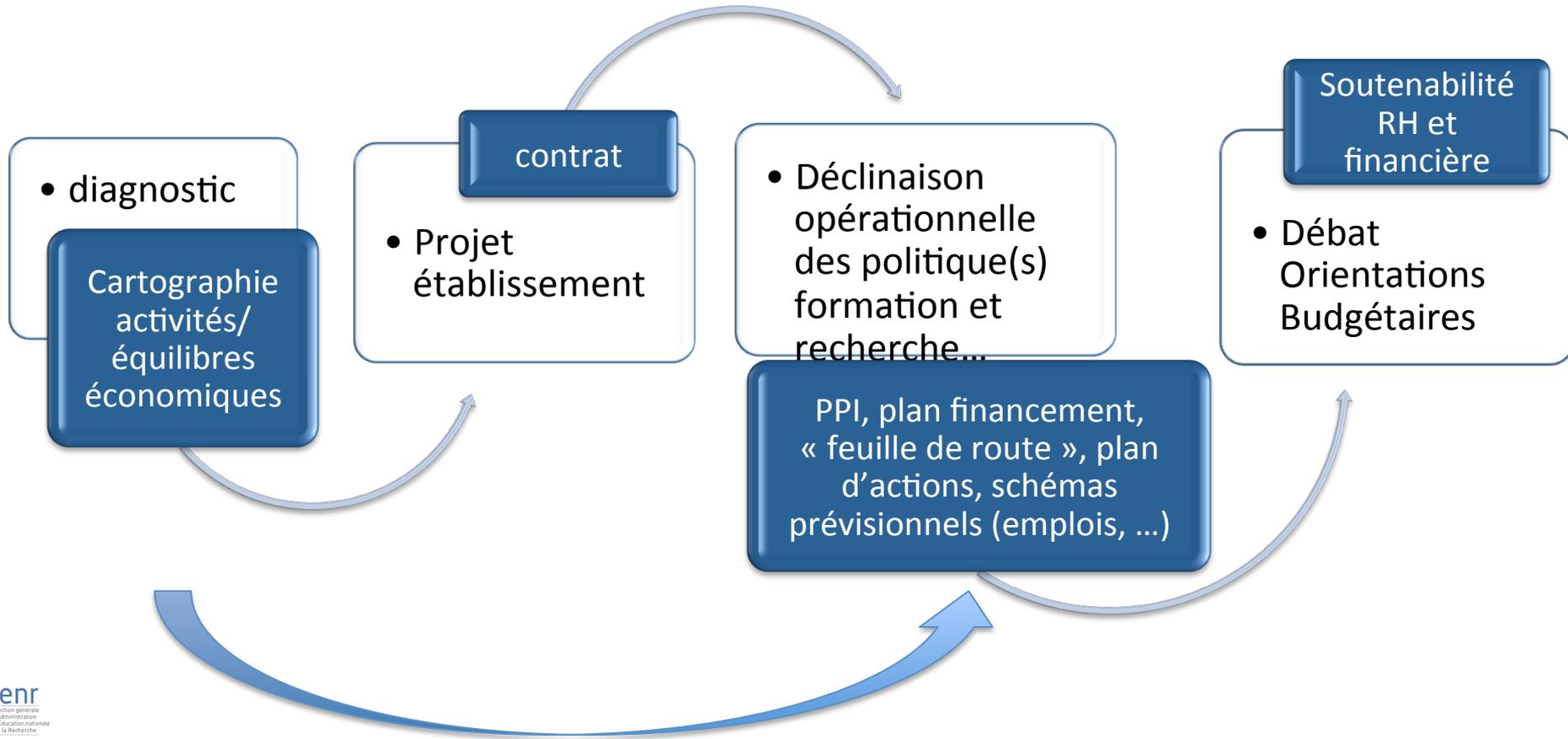
indicateurs d'activité	INRA	INSERM	INRIA	CNRS	CIRAD	Univ.
montant du budget exécuté / nombre d'ETP dédiés à la fonction finances	2 127 000 €	2 047 000 €	1 414 000 €	1 649 000	1 421 000 €	1 827 000 €
nombre de pièces de dépenses et de recette / nombre d'ETP consolidés dédiés à la fonction ordonnateur	804	830	413	708	606	254
nombre de personnes physiques gérées / nombre d'ETP dédiés à la fonction GRH	51	48	48	47	52	70
nombre de bulletins de paye/ nombre d'ETP dédiés à la paye	3 836	4 277	4158	non disponible	non significatif	1084
montant du budget patrimoine exécuté / Nombre d'ETP consolidés dédiés au patrimoine	83 600 €	113 500 €	300 900 €	57 900	85 200 €	79 800 €
nombre de m ² SHON gérés / Nombre d'ETP consolidés dédiés au patrimoine	2 250	1 214	911	1 181	922	2 308
ETP dédiés au patrimoine externalisé / Nombre d'ETP consolidés dédiés au patrimoine	45%	68%	68%	33%	48%	
nombre de personnels travaillant dans l'établissement / nombre d' ETP consolidés dédiés à la fonction SI	79	92,5	33	138	87	23,5
nombre d'équipements sur le réseau / nombre d' ETP consolidés dédiés à la fonction SI	102	99	103	non disponible	86	
ETP dédiés au SI externalisés / nombre d' ETP consolidés dédiés à la fonction SI	8,17%	22,40%	6,83%	20,4%	27,25%	
volume des achats / nombre d' ETP consolidés dédiés à la fonction achats	3 383 000 €	7 743 000 €	2 081 000 €	2 749 000 €	2 546 000	2 057 000

Plus d'autonomie et des outils de de pilotage pour des établissements exposés à une transformation rapide de leur environnement



Des outils de pilotage et de gestion pour accompagner les stratégies des établissements d'ESR

- dégager 3 à 4 enjeux stratégiques prioritaires associés à des enjeux économiques ;
- opérationnaliser plus les stratégies et en vérifier les impacts et la soutenabilité économique ;
- Disposer d'une plus grande lisibilité des activités et des équilibres économiques « installés » ; développer la phase de « déclinaison opérationnelle » ;



La répartition des flux de financement entre formation et recherche varie d'un établissement à l'autre

	U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7
Recettes							
<i>Part formation</i>	5,66%	5,19%	5,88%	6,36%	5,50%	10,21%	6,71%
<i>Recettes par ETP Enseignant</i>	7 247	8 131	8 329	10 352	10 941	15 719	10 296
<i>Part recherche</i>	1,49%	5,67%	3,71%	7,96%	7,49%	4,24%	3,30%
<i>Recettes par ETP E-C</i>	2 731	11 884	8 007	14 297	10 402	8 449	12 243
<i>Part niveau central</i>	92,36%	91,32%	90,05%	84,81%	87,10%	85,55%	89,11%
Dépenses							
<i>Part formation</i>	43,48%	51,21%	43,90%	46,53%	50,67%	55,26%	49,65%
<i>Part recherche</i>	30,53%	25,63%	28,20%	31,63%	28,01%	26,89%	25,33%
<i>Part niveau central</i>	23,44%	23,16%	25,64%	16,63%	21,33%	17,85%	23,74%
Besoins de financement							
<i>Part formation</i>	54,89%	69,65%	59,03%	59,03%	65,65%	66,53%	65,70%
<i>Part recherche</i>	42,12%	30,35%	38,02%	34,61%	34,35%	33,47%	33,69%

Elle varie tout autant au sein de l'établissement

COMPTE FINANCIER 2012, année universitaire 2011-2012

pour information

	Formation domaine santé	Formation domaine DEG	Formation domaine LLSHS	Formation domaine sciences et techniques	Formation domaine technologie	Formation domaine préparation aux concours de l'enseignement	Formation services communs et DEVU	Formation total université
Nbre d'enseignants	369	169	386	324	402	141	18	1 808
Nombre d'étudiants	6 077	6 652	10 798	4 317	4 868	524	0	33 236
Potentiel / Charges d'ensei	70 809 / 29 334	34 834 / 73 254	81 839 / 131 907	61 653 / 86 347	100 754 / 187 012	47 503 / 49 502	6 048 / 28 002	403 439 / 585 357
Recettes	4 548 546	2 770 599	2 774 289	2 263 339	7 534 675	1 366 718	7 162 197	28 420 363
Droits d'inscription	1 761 255	591 399	1 869 984	354 656	663 556	107 062	1 358 961	6 706 873
Formation continue	613 182	1 241 560	3 600	929 063	2 866 602	17 296	3 110 689	8 781 991
Autres recettes propres	1 847 909	670 681	867 352	787 485	2 750 839	1 238 352	1 677 813	9 840 431
Taxe d'apprentissage	326 200	266 959	33 353	192 135	1 253 678	4 008	1 014 733	3 091 066
Dépenses	23 463 054	13 710 623	25 702 914	19 849 975	36 656 088	14 509 850	17 729 835	151 622 339
Rémunérations E EC	15 015 658	7 451 350	16 538 641	13 631 150	20 928 432	9 591 112	1 268 964	84 425 307
Heures complémentaires	703 267	2 339 188	3 027 882	1 476 135	4 833 643	256 232	1 534 013	14 170 360
Rémunérations BIATSS	5 302 574	2 773 127	4 885 790	3 325 857	8 624 366	4 071 289	8 713 226	37 696 228
Autres rémunérations	0	0	0	0	0	0	0	0
Autres dépenses de fonctionnement	2 441 555	1 146 959	1 259 301	1 416 832	2 288 317	591 216	6 213 633	15 330 443
Besoin de financement résiduel par domaine	-18 914 508	-10 940 024	-22 928 624	-17 586 636	-29 121 413	-13 143 132	-10 567 638	-123 201 976

Besoin de financement résiduel -123 201 976

	Recherche
Recettes	11 803 192
subv. (hors DGF et ANR)	2 486 043
ANR	1 322 988
Contrats européens	0
Prestations de recherche	780 851
Autres recettes	7 213 310
Dépenses	73 794 634
Rémunérations EC	56 138 529
Rémunérations BIATSS	8 936 760
Autres dép. de fonctionnement	8 719 345
Besoin de financement résiduel	-61 991 442

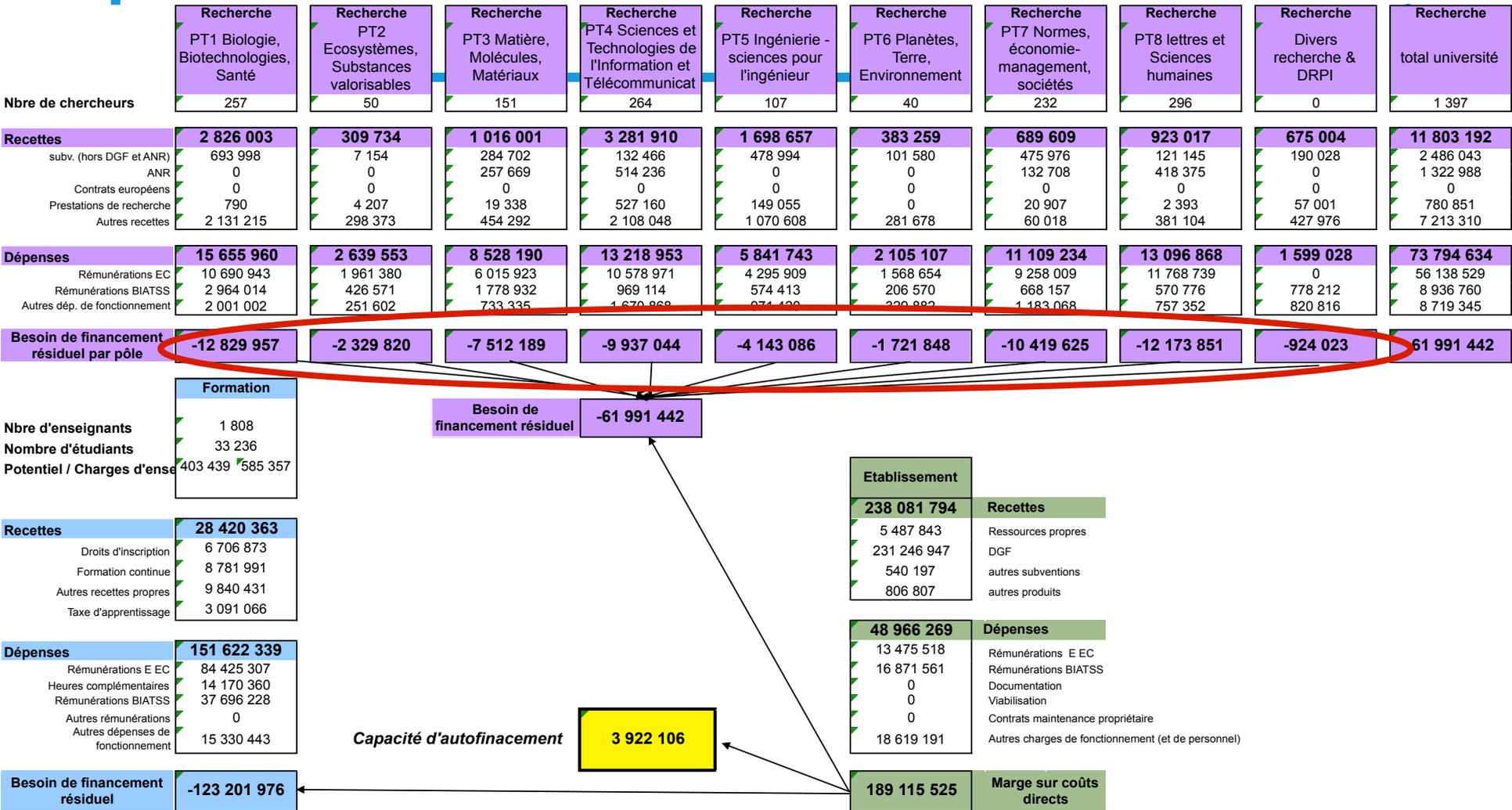
Etablissement	Recettes
238081793,9	
5 487 843	Ressources propres
231 246 947	DGF
540 197	autres subventions
806 807	autres produits
48 966 269	Dépenses
13 475 518	Rémunérations E EC
16 871 561	Rémunérations BIATSS
0	Documentation
0	Viabilisation
0	Contrats maintenance propriétaire
18 619 191	Autres charges de fonctionnement (et de personnel)
189 115 525	Marge sur coûts directs

Capacité d'autofinancement

3 922 106

Source : mission IGAENR

Elle varie tout autant au sein de l'établissement



Compte financier 2012
Source : mission IGAENR

Eléments conclusifs...

- S'interroger sur le modèle économique des établissements en desserrant le jeu de contraintes qui pèsent sur eux et sur les enseignants et les enseignants-chercheurs

Ne doit-on pas faire évoluer le modèle économique et le cadre réglementaire qui le détermine en partie ? de façon à permettre aux établissements d'adapter leur potentiel à leur activité, de maîtriser leurs effectifs et de réduire leur besoin de financement

- La diversification des sources de financements et des missions

Une problématique d'actualité dans tous les pays européens au niveau de la contribution des familles, de la FTLV, du poids des financements de type compétitif, des financements d'excellence, du financement des entreprises...

- La révolution des modes de transmission des savoirs

- La question de la maîtrise des flux et du niveau scolaire des étudiants à l'entrée de l'université

- Des équipes de direction au cœur de cette université en mouvement : piloter le changement pour ne pas le subir

- Les DGS comme acteurs pour un pilotage stratégique et économique

Vous remerciant de votre attention...

Christine Musselin

La longue marche
des universités
françaises

MANAGEMENT PUBLIC

Management
dans les
organisations
publiques

Annie BARTOLI

3^e édition

ales
étés



DUNOD

Article de Bernard Dizambourg, « les spécificités de la stratégie des universités »

ATLAS
RÉGIONAL

Effectifs d'étudiants
en 2013-2014

Juin
2015

L'état
de l'Enseignement supérieur
et de la Recherche en France

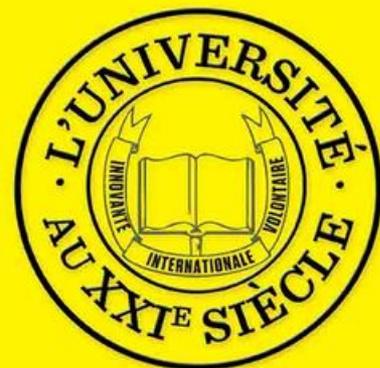
49 indicateurs

n°8 Juin 2015

Note
Flash

Enseignement supérieur & Recherche

LUC WEBER



E3 ECONOMICA

REPÈRES
& RÉFÉRENCES
STATISTIQUES

ENSEIGNEMENTS • FORMATION • RECHERCHE



MINISTÈRE
DE L'ÉDUCATION
NATIONALE,
DE L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR ET DE
LA RECHERCHE



2015



www.enseignementsup-recherche.gouv.fr

note d'
information

Enseignement supérieur & Recherche