

# Les cinq questions de la CPU à un futur Président de la République

## 1) Quels seront les grands axes de votre stratégie en matière d'ESR ? Comment renforcer la participation de la France dans les dispositifs européens ?

Mon objectif est de promouvoir dans notre pays, et plus généralement en Europe, une société de la connaissance et de l'innovation, qui redonne enfin de l'espoir à la jeunesse, au monde du travail, à tous ceux qui veulent créer, entreprendre et agir.

Je sais, en tant qu'ancien ministre de l'Economie et aujourd'hui en tant que candidat à cette élection présidentielle, que l'excellence de notre système d'enseignement supérieur et de recherche est la condition même de l'émergence de cette nouvelle société comme de notre réussite économique.

Cette excellence est plurielle. Je suis contre tout modèle exclusif d'excellence. C'est sous cet angle que nous devons répondre à un double défi :

- celui de l'excellence en formation pour faciliter l'insertion dans l'emploi, favoriser la mobilité sociale et accompagner tout au long de la vie les mutations du travail ;
- celui de l'excellence en recherche et en innovation.

Ce que je veux pour mon pays, c'est plus de mobilité sociale et professionnelle, et permettre au monde du travail de s'adapter aux évolutions des technologies et de l'environnement.

Il faut un plus large accès aux formations supérieures et surtout il faut s'assurer que nos jeunes y réussissent et en bénéficient réellement. Je souhaite en particulier créer 100 000 places supplémentaires dans de nouvelles filières professionnalisées post-bac en mobilisant tout notre dispositif de formation en lien avec les branches professionnelles et en développant l'alternance. Nos universités sont diverses et nous devons faire de cette diversité un atout en ce qu'elle permet de mieux répondre à la diversité des besoins.

Le deuxième point essentiel, c'est la formation tout au long de la vie. Il faut que l'on puisse à tout âge accéder à une formation universitaire. Alors nous allons construire l'université de la formation tout au long de la vie, dont la souplesse facilitera l'alternance formation/emploi. J'attache à cette question une toute aussi grande importance qu'à celle des formations professionnalisées pour les jeunes. Elle fera partie de mon plan contre le chômage et pour cette nouvelle société du travail que je veux pour notre pays.

Ce que je veux aussi pour mon pays, c'est préserver le lien entre l'enseignement et la recherche au sein de nos universités. Il n'y a pas d'un côté une politique de l'université et de l'autre côté une politique de la recherche : elles constituent un tout indissociable.

Le métier spécifique de l'universitaire, c'est lier l'excellence de la formation et l'excellence de la recherche. Je garantirai que ce métier s'exerce dans de meilleures conditions, que l'initiative soit encouragée et que les réussites – toutes les réussites – soient valorisées.

Partout dans le monde, l'attractivité est fondée sur le lien entre puissance de recherche et formations de haut niveau : c'est là ce qui attire les meilleurs chercheurs et les meilleurs étudiants. Je salue ce que vous avez déjà réalisé en ce sens avec le plein appui du CNRS.

Il faut poursuivre dans cette voie, et je garantirai que les moyens publics ne manqueront pas pour que notre recherche soit au premier rang. Car il nous faut des universités de recherche de niveau mondial comme des universités qui valoriseront d'autres formes d'excellence. Parallèlement, il faudra que nous comblions notre retard en matière d'investissement privé dans la recherche et diversifier ainsi nos ressources.

Voilà l'esprit général de la politique que j'ambitionne de mener pour l'enseignement supérieur et la recherche en France.

Pour répondre à votre seconde question, nous allons également renforcer notre présence à l'international, et d'abord au sein de l'Union européenne.

Je souhaite que nous redonnions un nouvel élan, ensemble, à la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Tout d'abord, l'Etat encouragera fortement les politiques d'internationalisation des établissements, et soutiendra concrètement ceux qui obtiennent, par leurs initiatives, des ressources complémentaires au niveau européen.

Je veillerai notamment à ce qu'il y ait un accroissement des programmes européens consacrés à la jeunesse, à la formation et à la recherche. Je veux notamment permettre à 200 000 jeunes Français par an, soit 25% d'une classe d'âge, de bénéficier du programme « Erasmus » pour étudier au moins un semestre à l'étranger d'ici 2022. En outre, je me battrai pour la création d'un statut européen de l'apprenti afin d'encourager la mobilité de nos apprentis. Tous ces mesures ont un sens : le nouvel espoir de l'Europe, ce sont d'abord les jeunes. Car ce sont eux qui vont façonner l'Europe de demain.

## 2) Question sur les moyens en budget et en personnel à accorder à l'ESR

*Avez-vous conscience des besoins nécessités par l'extension des missions de l'ESR et la montée du nombre d'étudiants ? Etes-vous prêt à prendre un engagement d'une augmentation d'1Md€ par an sur la durée de votre quinquennat ? Comment voyez-vous la répartition du financement de l'ESR entre les différents acteurs ? Quels engagements êtes-vous prêt à prendre en matière de moyens en personnel ? Etes-vous prêt à garantir, à côté de financements sur appel à projet compétitifs, les moyens récurrents permettant aux universités d'avoir une stratégie à long terme en matière de formation et de recherche et d'assurer le bon fonctionnement d'équipements scientifiques ? Quelles ambitions pour les programmes-cadre de recherche (H2020) et d'enseignement supérieur (Erasmus+) ?*

Je veux prendre devant vous un premier engagement pour les établissements d'enseignement supérieur. Aucune dégradation du financement public par étudiant ne sera subie par les universités durant le quinquennat. L'Etat assumera ses responsabilités : nous sanctuariserons le budget de l'enseignement supérieur et de la recherche, nous mobiliserons le PIA encore davantage et une autonomie de gestion accrue permettra un accès facilité à de nouvelles ressources. Car je considère que l'enseignement supérieur et la recherche sont une priorité nationale.

L'Etat investira dans l'avenir de nos étudiants. Je peux d'ores et déjà annoncer que nous renforcerons l'offre de logements pour les étudiants. Nous réservons 30 000 logements-jeunes au sein du parc HLM et nous construirons 60 000 logements étudiants notamment sur les campus des établissements. Nous renforcerons le système d'aides et bourses et nous établirons un système d'aide plus progressif et plus juste. Enfin nous réinstaurerons les bourses au mérite pour les étudiants de milieu modeste qui ont démontré leur grand potentiel.

L'Etat investira aussi, bien sûr, dans l'avenir de nos établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Vous souhaitez « donner plus d'importance aux contrats quinquennaux de site et d'établissement ». Moi aussi. Nous attribuerons des moyens publics supplémentaires aux établissements dans le cadre d'une nouvelle politique contractuelle, en contrepartie d'engagements sur des objectifs définis et partagés avec les communautés universitaires, en termes de moyens mobilisés, de progrès et de résultats à atteindre. Ce sera le moyen pour l'Etat de soutenir les priorités et les stratégies qu'auront choisies les universités et ainsi d'encourager une excellence plurielle. En effet, on répond mieux à la diversité des besoins en soutenant une diversité de stratégies, plutôt qu'en imposant à tous des objectifs uniformes. Ce sera ainsi le moyen de libérer l'initiative et d'ouvrir un large espace d'expérimentations. Je soutiendrai l'innovation à la mesure d'une part,

de l'engagement des établissements et d'autre part, des évaluations portant sur les résultats obtenus en matière de formation et de recherche.

Ainsi donc cette nouvelle politique contractuelle liera, dans une démarche d'ensemble, l'Etat et nos universités, et permettra d'articuler le financement pour charges de service public au financement d'appui aux stratégies d'établissement. Cela sera complété par des financements sur projets, comme cela est déjà le cas dans tous les grands pays. Ces projets encourageront la prise de risque en recherche, pour explorer les frontières de la connaissance, mais aussi en matière de formation. Nous mobiliserons pleinement à cette fin le troisième volet du Programme d'investissements d'avenir et nous renforcerons les moyens de l'Agence nationale de la recherche.

D'autre part, nous permettrons aux universités et aux autres établissements d'enseignement supérieur de diversifier leurs sources de financement. Nous faciliterons les possibilités de création de filiales universitaires, les capacités d'emprunt des universités. Les partenariats entre les entreprises et la recherche publique seront développés et les dispositifs d'encouragement des chercheurs à l'entrepreneuriat seront confortés. Toute autre initiative qui irait en ce sens sera examinée et encouragée.

Vous le voyez, mon objectif est donc qu'en activant tous ces leviers, nous parvenions d'une part à améliorer le financement par étudiant en université dans les cinq ans à venir et d'autre part à soutenir les projets en recherche comme en formation les plus novateurs.

Répondre à la question des ressources engagées, c'est aussi répondre à celle des ressources humaines que nous allons mobiliser.

Sous mon quinquennat, les universités décideront en toute autonomie de leur politique de ressources humaines. Ainsi, en matière d'allocation des moyens, nous ne reviendrons pas à l'ancienne distinction entre dotation de fonctionnement et moyens de personnels qui prévalait au temps où le ministère décidait les créations d'emplois poste par poste. Parce que les universités sont les mieux à même de connaître leurs besoins en emplois scientifiques comme en personnels d'appui, il fallait cesser de les décider d'en haut.

### **3) Question sur l'organisation territoriale de l'ESR, sur l'importance des regroupements de site et l'articulation des politiques nationales, régionales et européennes.**

*L'importance d'un meilleur ancrage des établissements d'enseignement supérieur et de recherche dans leur territoire, en même temps que leur rôle pour le rayonnement international de notre pays, appelle une meilleure coopération entre établissements, Etat et régions. Quelles initiatives entendez-vous prendre pour les faciliter et reconnaître la capacité des acteurs à s'organiser ? Comment voyez-vous à l'issue de votre quinquennat l'organisation territoriale de l'ESR ?*

Depuis 10 ans, avec la politique des PRES, puis des COMUE, et avec l'expérience acquise dans le cadre de l'action du Programme d'investissements d'avenir, qui soutient des universités d'excellence, nous avons une meilleure idée de ce qui marche et de ce qui ne marche pas.

Notre pays a besoin de nouvelles universités qui regroupent des universités et des écoles actuelles avec les organismes de recherche. Je n'ai aucun doute là-dessus ; c'est ce qui nous permettra de construire des établissements plus visibles, plus attractifs et plus compétitifs au plan international. Mais il faut davantage s'appuyer sur la volonté des acteurs et substituer à une obligation administrative une dynamique de projet transformant. Lorsque des établissements auront construit un projet de rassemblement dans une « nouvelle université », dont la cohérence et la légitimité auront été attestées, nous permettrons à cette nouvelle entité de s'organiser en fonction de ses caractéristiques propres et de son environnement.

Je suis bien placé pour savoir que cette dynamique comporte souvent des dimensions interministérielles. Celles-ci ne doivent pas constituer un obstacle à des projets qui sont d'intérêt national, bien au contraire. La création de ces nouvelles universités constituera un des axes prioritaires de la politique de réforme de l'Etat et des services publics et, à ce titre, son impulsion et le contrôle de son déploiement seront placés sous la

responsabilité directe du Premier ministre afin de lever rapidement les obstacles éventuels. Cela se justifie également, bien sûr, par l'importance du sujet.

Je me fixe comme objectif pour l'ensemble du quinquennat de transformer, à l'aide d'un cadre juridique innovant et adaptable, le paysage de l'enseignement supérieur français, et de permettre la création de ces nouvelles universités transcendant les distinctions historiques entre universités, écoles, organismes sur la base du volontariat des acteurs. Cette politique visera en priorité à encourager la constitution d'universités de niveau mondial et soutenir l'attractivité française.

**4) Question sur le développement de l'autonomie de fonctionnement accordée aux universités en matière de pédagogie, d'organisation et de gestion de leurs ressources humaines, financières et immobilières.**

*Les lois LRU et ESR ont engagé un mouvement vers une plus grande responsabilité et autonomie des établissements. La France reste néanmoins en queue de peloton européen en la matière. Entrez-vous poursuivre ce mouvement vers l'autonomie et quelles seront vos priorités à ce sujet ?*

Cette question est fondamentale. Ma conviction, c'est qu'il faut libérer l'énergie de nos universités, leur capacité à se réinventer en leur donnant une autonomie réelle et concrète. Aujourd'hui, notre enseignement supérieur se trouve au milieu du gué : la centralisation n'est plus ni possible ni souhaitable, mais l'autonomie réelle se fait attendre. Notre pays est aujourd'hui en queue de peloton dans la comparaison effectuée par l'Association européenne des universités concernant l'autonomie universitaire.

Nous souhaitons y remédier en donnant à nos universités une plus grande souplesse, qui leur permette de s'adapter à la spécificité de leurs besoins et mieux faire face à la concurrence internationale.

Nous mettrons en place en cinq ans un système universitaire constitué d'établissements pleinement autonomes, définissant librement leur stratégie et leur organisation, mais aussi leur offre de formation et de recherche et leurs partenariats stratégiques. En amont, la réglementation sera réduite et modifiée pour favoriser le développement des initiatives. En aval, ce système sera régulé par une évaluation des résultats conduite selon les meilleures pratiques internationales et adaptée aux spécificités des établissements.

A cette fin, nous ouvrirons une phase d'expérimentation de deux années qui permettra aux acteurs d'émettre des propositions, de prendre des initiatives. L'Etat conduira une politique d'accompagnement des changements impulsés par les acteurs en définissant les nouveaux outils et les nouvelles démarches qui permettront de consolider le dispositif après la phase d'expérimentation. L'étape de consolidation visera non pas à figer les dispositifs, mais à construire un cadre clair autorisant des évolutions futures dans une dynamique globale cohérente avec ce que j'ai indiqué précédemment pour les regroupements.

Cette phase d'expérimentation sera l'occasion, pour les universités, de développer à leur propre initiative, de nouveaux modèles de gouvernance, qui devraient favoriser une plus grande souplesse à la fois dans la composition des instances dirigeantes et dans les modalités d'organisation interne.

Nous permettrons aux universités de recruter elles-mêmes des enseignants-chercheurs sous statut dans le cadre d'une procédure vraiment décentralisée. Les universités qui souhaiteront maîtriser totalement leur politique scientifique et souhaiteront disposer de réactivité, notamment face à leurs compétiteurs au plan international, se verront accorder des capacités accrues de recrutement direct, sur normes nationales mais sans obligation de recourir au CNU. La qualité des recrutements fera l'objet d'une évaluation a posteriori et interviendra dans les relations contractuelles entre l'État et l'université. Le processus devra éviter tout risque de localisme : l'endo-recrutement à l'issue du doctorat sera découragé. Le processus devra garantir le respect des normes internationales de qualité et d'indépendance. Les limites apportées cette année à l'autonomie des universités en matière de ressources humaines seront levées : en particulier, la modification récente du régime des mutations des enseignants-chercheurs sera supprimée.

Nos universités jouiront d'une autonomie pédagogique qui leur permettra de déployer librement leur offre de formation, à condition d'offrir une palette suffisamment large de filières et d'orientations, et de favoriser les aménagements requis pour assurer la fluidité des parcours des étudiants, que ceux-ci soient en formation initiale ou en formation continue.

Les universités pourront ainsi organiser leurs formations de licence à la fois en matière de contenus, de modalités et d'objectifs fixés pour répondre plus efficacement à la diversité des publics de formation initiale et de formation continue qu'elles accueillent et favoriser la réussite du plus grand nombre.

Pour remédier au fort taux d'échec des étudiants en cursus de licence, chaque université aura vocation à préciser en toute transparence les prérequis de chacune des formations qu'elle propose dans le cadre d'un contrat de réussite conclu entre l'étudiant et l'établissement. Ce contrat définira à chaque fois que nécessaire un parcours de formation personnalisé. En fonction de la formation suivie en lycée et de la filière choisie dans l'université, l'étudiant pourra se voir offrir des modules complémentaires de formation dont la validation permettra de garantir les meilleures chances de réussite. Les universités seront invitées à développer autour de cet objectif une ambitieuse politique d'innovation pédagogique ; cette politique sera intégrée au contrat Etat-université ; les résultats feront l'objet d'une évaluation et des programmes de recherche seront développés pour mesurer l'impact de ces innovations. Il s'agit de faire enfin de cette question un objet majeur de la politique nationale de transformation de nos formations supérieures.

L'offre de masters et de doctorats doit quant à elle valoriser les richesses spécifiques de formation et de recherche des établissements et leur excellence académique distinctive, comme cela est le cas partout dans le monde. La réforme récente du master prendra pleinement effet. Dans ce contexte, les universités définiront librement leur politique de recrutement des étudiants et leurs spécialités. Elles pourront organiser leur offre de masters et de doctorats, si elles le souhaitent, selon des modèles du type des « *graduate schools* », ce qui est désormais favorisé par le « nouveau » master.

En complément de ces nouvelles libertés pédagogiques, il faudra rendre effectifs les dispositifs d'évaluation des enseignements et des formations par les étudiants à tous les niveaux et en contrôler l'exercice, notamment lors de l'évaluation périodique et dans le cadre de l'accréditation.

Plus généralement, dans ce contexte, la régulation relèvera principalement des dispositifs d'évaluation. Nous simplifierons les procédures d'évaluation des établissements en les consacrant exclusivement à l'appréciation du bilan et des résultats obtenus. Ainsi, la procédure de cette évaluation sera allégée et gagnera en efficacité. Une régulation renforcée par l'évaluation suppose un double mouvement. Il faut d'abord accentuer l'impact des évaluations en dressant un constat clair sur ce qui va et sur ce qui ne va pas, et préciser les efforts qui doivent être fournis pour aboutir à des améliorations. D'autre part, il faut accroître l'importance de la phase contradictoire pour que les établissements puissent apporter leurs réponses aux éventuelles faiblesses constatées. Dans ces conditions, l'attribution des moyens par les financeurs, et au premier chef l'Etat, pourra prendre en compte les résultats de l'évaluation.

## 5) Question sur le rôle du ministère

*Une plus forte responsabilité des établissements appelle un changement de leurs relations avec leur tutelle, qui concerne tant les règles que les pratiques. Entendrez-vous établir un ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche de plein exercice et quelles indications lui donnerez-vous pour qu'il soit pleinement pilote d'une stratégie nationale, respectueuse des établissements, se consacrant à accompagner les établissements dans la réussite d'objectifs partagés plutôt qu'à vouloir déterminer leurs manières de faire ?*

Je comprends votre attachement à un ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche de plein exercice. J'ai cependant fait le choix d'une structure gouvernementale resserrée. Vous comprendrez aisément que la question de la présence d'un ministre de l'ESR de plein exercice ne se pose pas de la même manière dans un gouvernement à 15 ministres et dans un gouvernement à 25. A ce stade, croyez que j'ai compris ce

qui fait le fond de votre message et que je formuleraï à ma façon : tout ce qui trace l'avenir de notre pays par la recherche, l'innovation, le développement des formations de haut niveau du futur, le numérique constituera clairement une priorité. Cet engagement-là, je le prends, et la structure gouvernementale mise en place, comme les ministres nommés, en porteront la marque.

Le ministère futur, et au premier chef le ou la ministre à qui incombera cette responsabilité, aura en charge de mettre en œuvre les orientations que je viens de définir. Il s'agira d'abord de créer au sein des établissements un environnement propice à l'autonomie, à la prise d'initiatives, à l'innovation. Il faudra également procéder à un renforcement de notre dispositif d'évaluation. A l'évaluation des stratégies, des résultats et des performances des établissements répondra celle de notre politique publique d'enseignement supérieur et de recherche. Il faudra en outre nouer des relations de confiance avec les universités et les autres établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche, qui soient fondées sur des objectifs partagés, mais aussi sur une vision lucide des atouts et des fragilités de chacun, avec la conviction que nous avons de part et d'autre nos responsabilités.

Ma responsabilité, c'est de fixer l'ambition et le cap à suivre. Le chemin que je vous propose, c'est celui d'une plus grande autonomie pour nos universités pour leur donner les moyens de se développer. C'est aussi celui de la modernisation de nos dispositifs, et de l'allégement de règles tatillonnes pour redonner à nos universités la capacité de se réinventer et d'innover.

Vous avez vous aussi une responsabilité : il vous revient de définir de vraies stratégies et de vraies priorités. C'est aussi à vous de mobiliser vos communautés sur des objectifs audacieux, et de prendre les engagements correspondants. Votre responsabilité est lourde, et c'est pour cela que vous pourrez compter sur l'Etat pour être à vos côtés, pour vous accompagner dans vos expérimentations, et pérenniser celles qui aboutissent à des résultats concluants.

**Je propose un nouveau pacte de confiance entre la nation et ses universités. Et c'est sur la base de ce contrat que nous allons bâtir, ensemble, les universités de demain.**