

# **L'excellence universitaire : leçons des expériences étrangères**

Rapport d'étape de la mission Aghion

à

Mme Valérie Pécresse

Ministre de l'enseignement supérieur et  
de la recherche

Le 26 janvier 2010

## TABLE DES MATIERES



**1. LES CARACTERISTIQUES DE L'EXCELLENCE**

**2. LA GOUVERNANCE ET L'ORGANISATION  
DES UNIVERSITES D'EXCELLENCE**

**3. LES INITIATIVES GOUVERNEMENTALES  
POUR STIMULER L'EXCELLENCE**

# Pourquoi est-il important d'investir sur l'excellence ?

*Ce que nous dit l'analyse économique*

## Le risque de décrochage européen

- En 2007, les Etats Unis ont consacré 2,9% de leur PIB à l'enseignement supérieur contre 1,4% pour l'Union Européenne
- La dépense par étudiant est à peu près double aux Etats-Unis par rapport à l'Europe
- En 2007, 39% des personnes âgées de 25 à 34 ans détenaient un diplôme du supérieur contre 30% dans l'UE

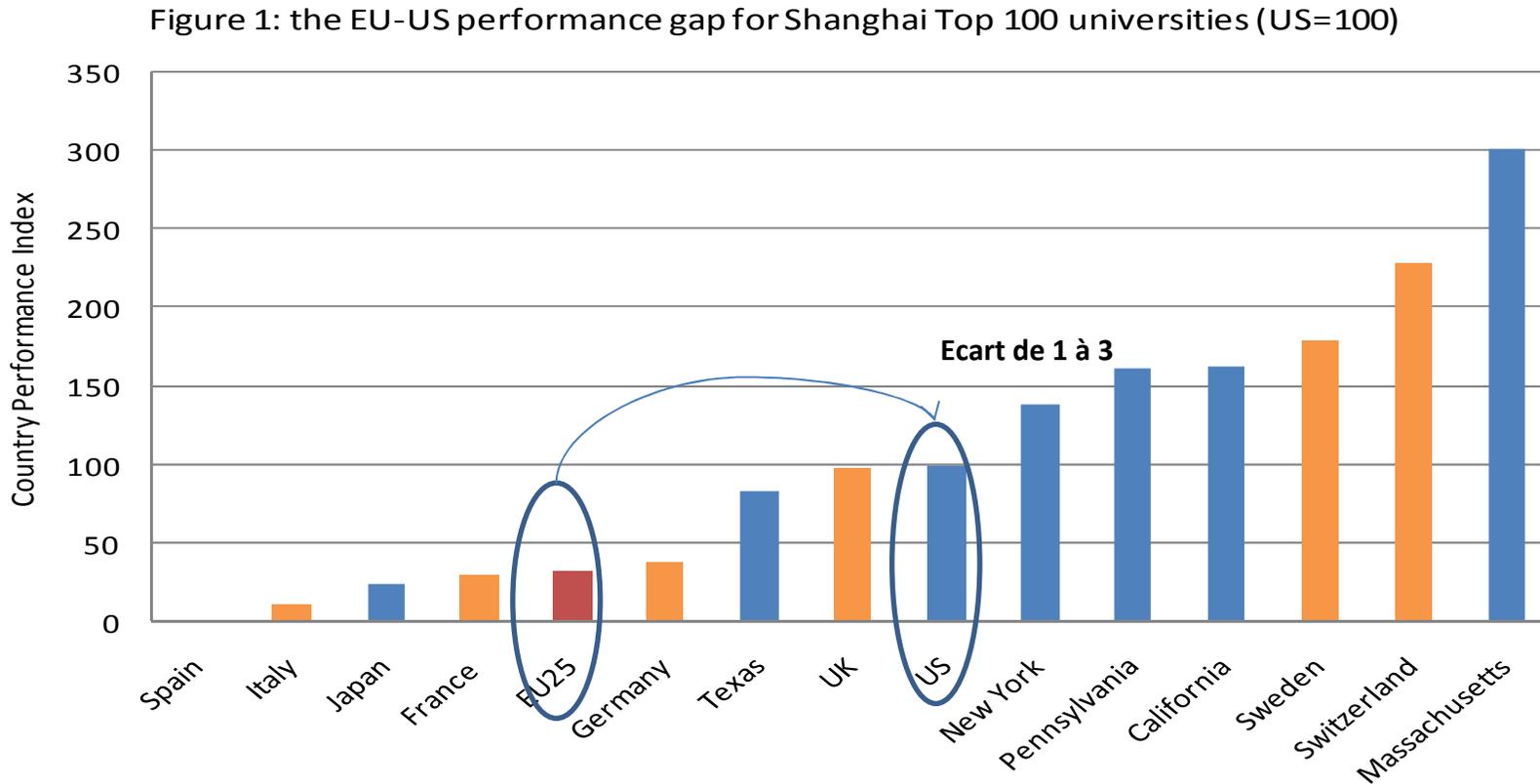


## Conclusion économique

Les travaux de recherche les plus récents menés sur plusieurs pays et sur un large échantillon d'Etats américains montrent que l'investissement dans l'enseignement supérieur d'excellence est un moteur de croissance économique d'autant plus puissant que le pays ou la région se situe proche de la frontière technologique

# Comment mesure-t-on l'excellence?

*L'écart entre les pays européens et les Etats-Unis est important*

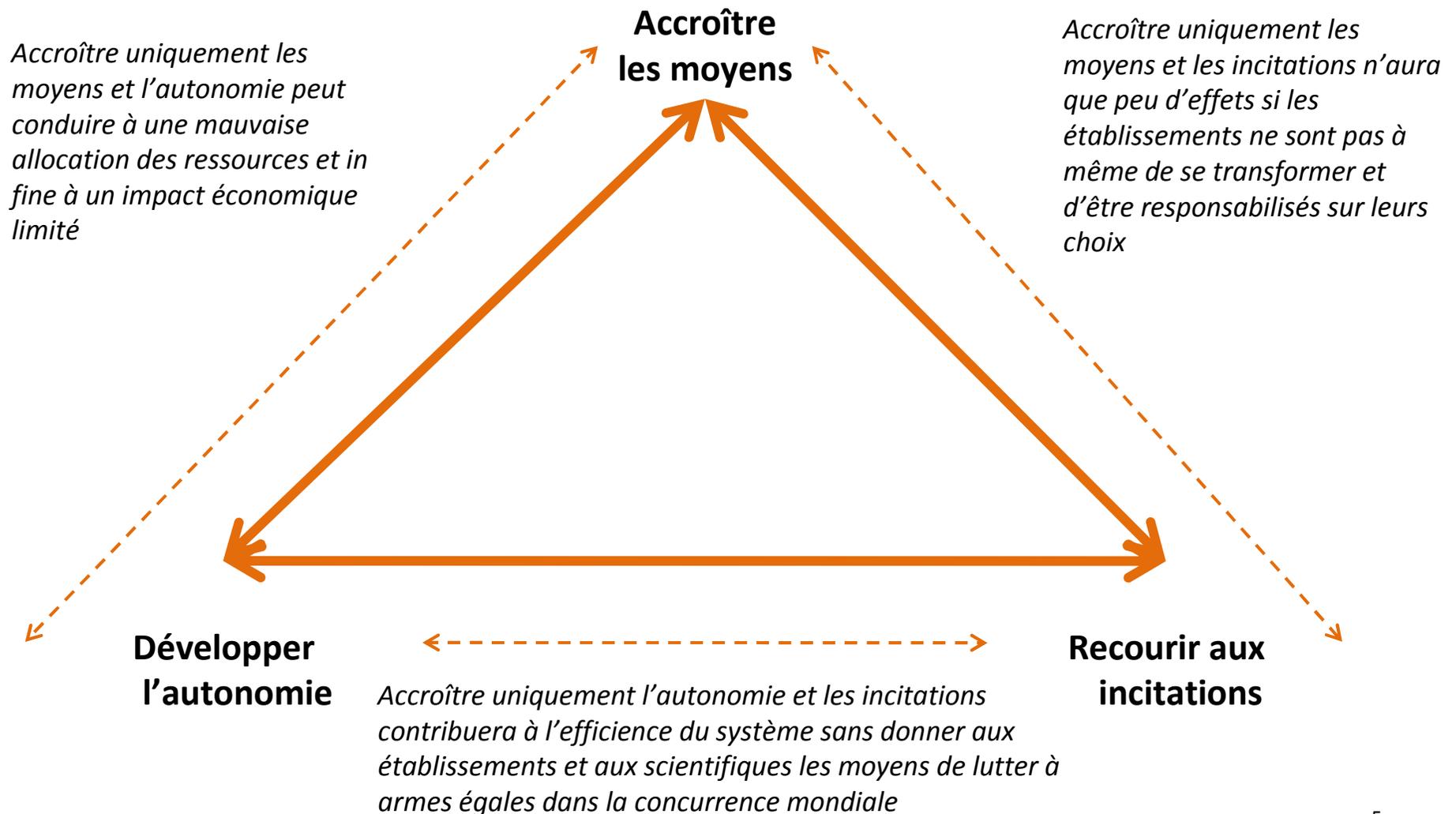


## Méthodologie

- L'indice de performance est calculé comme suit = Nombre d'universités dans le top 100 du classement de Shanghai pondéré par leur classement (100 points pour le 1<sup>er</sup> et 1 point pour le 100<sup>ème</sup>) / nombre d'habitant
- Le graphe est calculé sous forme d'indice où les Etats Unis sont à 100

# Qu'est-ce que les Etats peuvent faire pour développer l'excellence ?

Le « trépied gagnant » : l'accroissement des moyens est important mais n'est efficace qu'à condition d'être accompagné par un développement de l'autonomie et le recours aux incitations



# Accroître les moyens

Le niveau de financement par étudiant accroît généralement la performance globale des systèmes d'enseignement supérieur

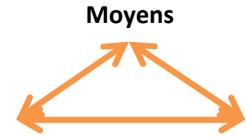
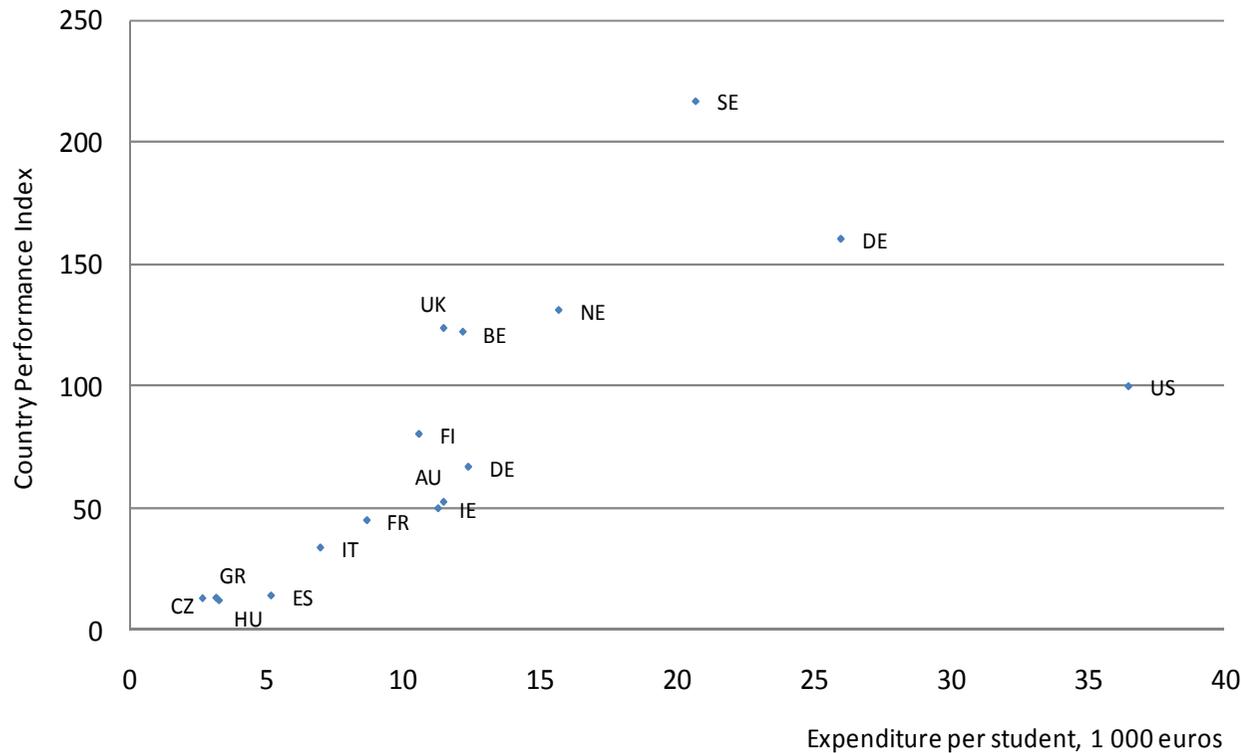


Figure 2: Relationship between expenditure per student and country performance

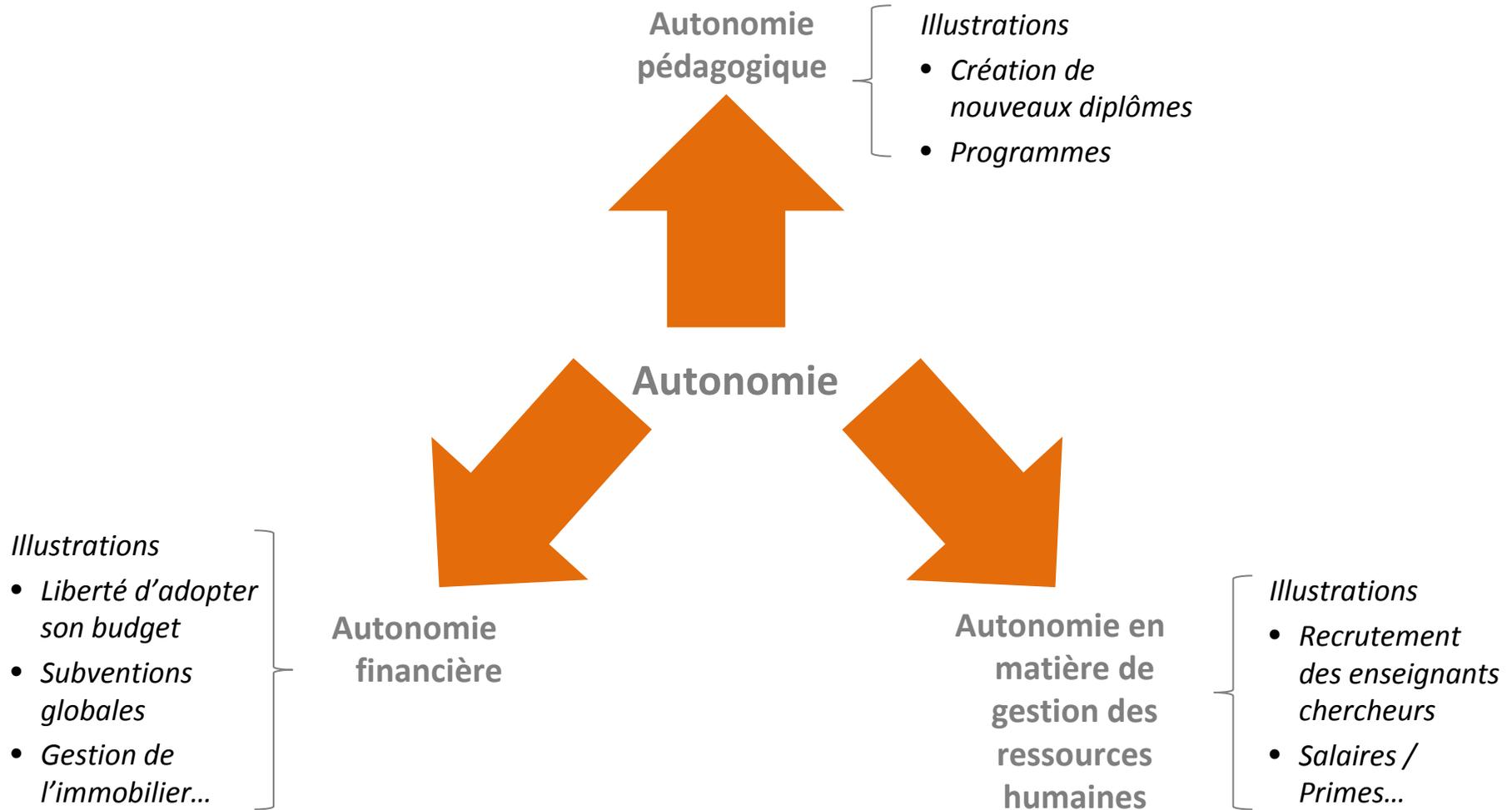
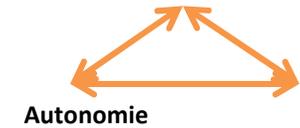


Les pays qui engagent davantage de moyens ont de meilleures performances

1. ...

# Développer l'autonomie

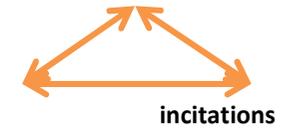
Les principales dimensions de l'autonomie : pédagogique, financière et gestion des ressources humaines





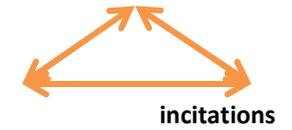
# Recourir aux incitations

*Qu'est-ce que la logique incitative ?*

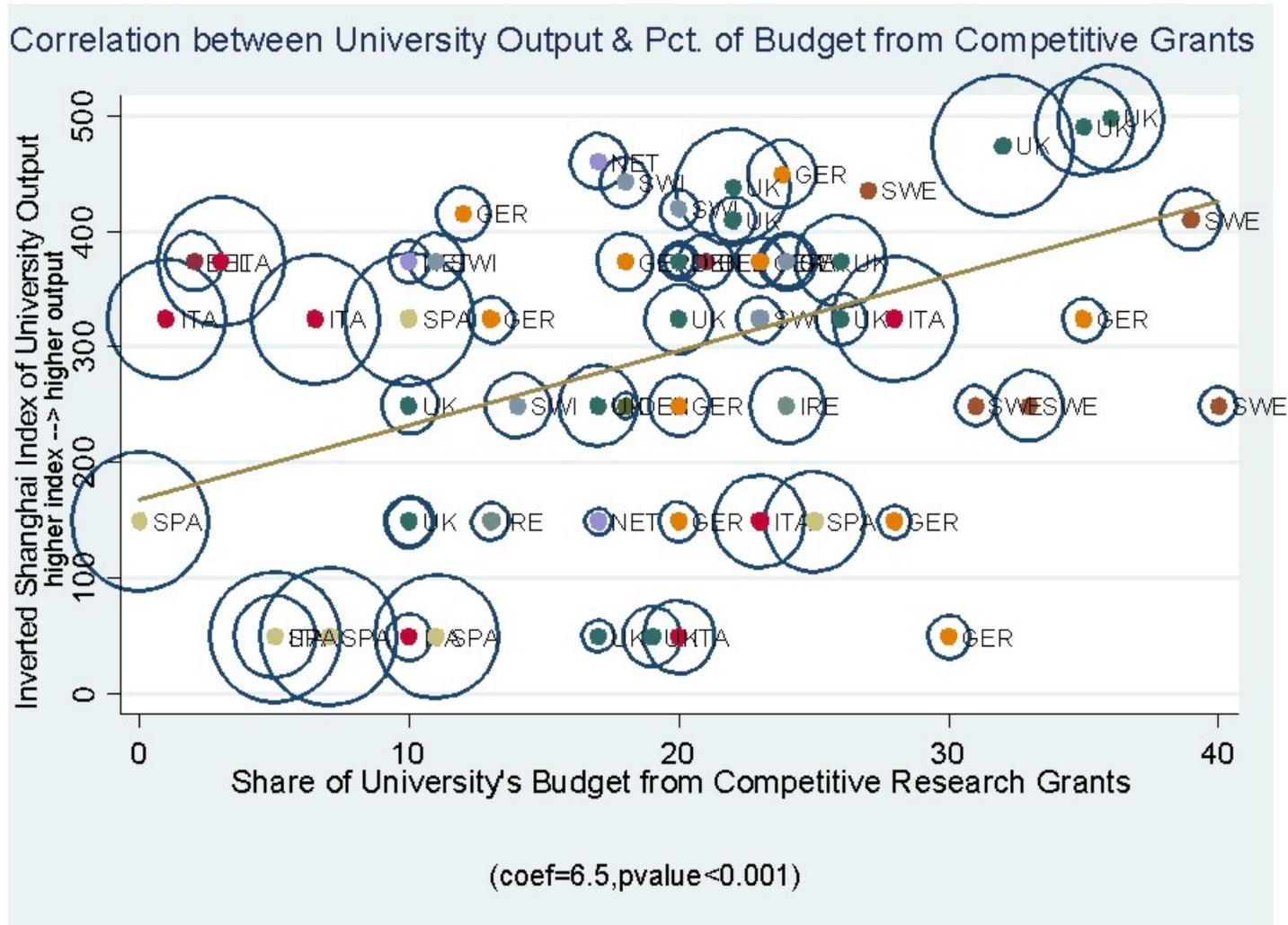


- **La logique incitative** présente plusieurs caractéristiques :
  - la transparence avec des règles du jeu explicites ;
  - une démarche *bottom-up* dans laquelle les projets émanent des chercheurs , départements et établissements;
  - l'évaluation par les pairs (eux-mêmes monitorés!).
- La plupart des pays occidentaux ont développé la logique incitative pour stimuler la qualité de la recherche : Conseil européen de la recherche, Agence nationale de la recherche (France), Research Councils (Royaume-Uni), DFG (Allemagne)...
- La logique incitative ne doit pas conduire au « court termisme » et à brider la créativité et la prise de risque, d'où l'importance d'apprécier la performance sur plusieurs années et de mettre en place des financements à long terme. Elle ne doit pas non plus empêcher les logiques de coopération mais au contraire les favoriser.

# Recourir aux incitations



Corrélation entre la production scientifique des universités et la part des ressources provenant d'appels à projets



# Les caractéristiques de l'excellence universitaire

*Le « trépied gagnant »*

Les trois dimensions clés de l'excellence :

- les **moyens** financiers avec des engagements de long terme ;
- **l'autonomie** des établissements aux plans pédagogique, financier et de la gestion des ressources humaines ;
- les **incitations** avec la mise en place :
  - » de procédures concurrentielles et bottom-up
  - » avec évaluation par les pairs

## TABLE DES MATIERES

1. LES CARACTERISTIQUES DE L'EXCELLENCE
- ➔ **2. L'ORGANISATION ET LA GOUVERNANCE  
DES PÔLES UNIVERSITAIRES D'EXCELLENCE**
3. LES INITIATIVES GOUVERNEMENTALES  
POUR STIMULER L'EXCELLENCE

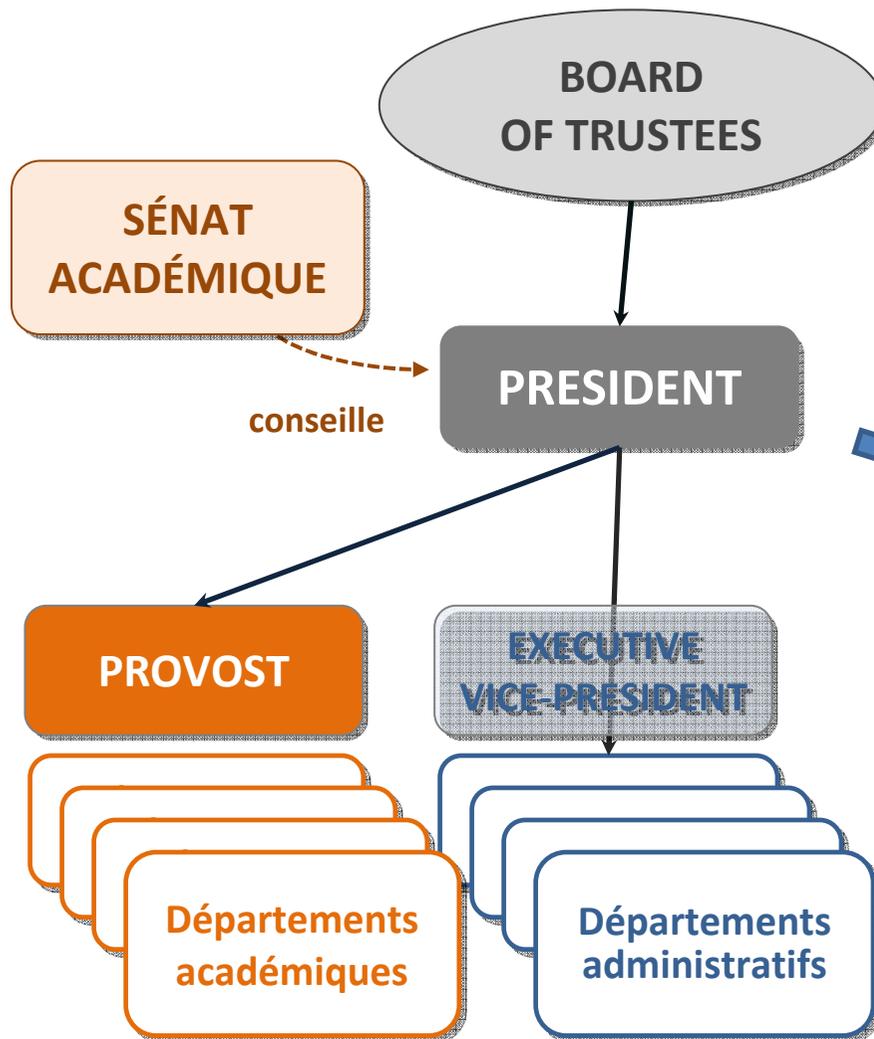
# Il n'existe pas de modèle unique d'organisation, mais des règles de bonne gouvernance



*Légitimité exécutive et légitimité académique forment le cœur d'une gouvernance équilibrée*

- Il n'existe **pas de modèle unique d'organisation** des grandes universités.
- Mais l'on retrouve des constantes dans les principes d'organisation des universités étrangères qui marchent le mieux , en particulier la coexistence de **deux légitimités** qui sous-tendent la gouvernance de l'université :
  - la **légitimité exécutive et administrative** :
    - » conseil d'administration (*Board of Trustees*) composé de personnalités souvent externes à l'université, qui désigne
    - » un président doté de pouvoirs étendus et responsable devant lui ;
  - la **légitimité académique** :
    - » instance représentant la collégialité de la communauté académique (Sénat académique) et force de proposition ;
    - » véritable exécutif académique de l'université (Provost) s'appuyant sur des doyens (*Deans*) exécutifs par grand domaine ou composante scientifique.
- Il en résulte une gouvernance équilibrée:
  - entre les organes centraux de l'université et les entités pédagogiques ;
  - entre les différentes instances collégiales de surveillance et de délibération ;
  - entre les organes de direction exécutive de l'Université.

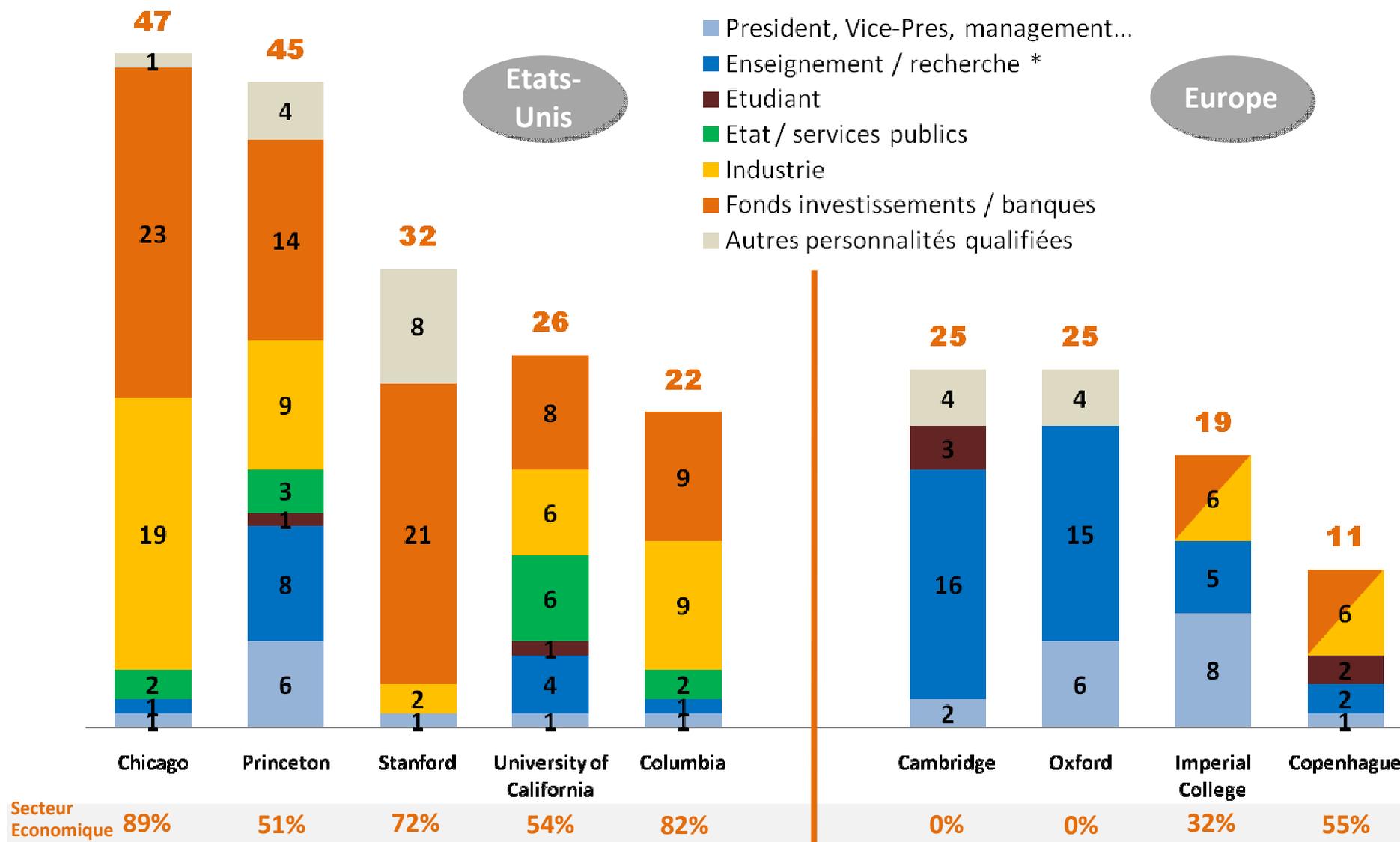
# Le conseil d'administration : au cœur de la gouvernance institutionnelle



**ILLUSTRATIF**

- Vote le budget annuel
  - Supervise les levées de fonds et la politique de placements financiers
  - Valide les changements de politique et les nouveaux programmes académiques
  - Valide les nominations académiques, et les principaux postes administratifs
- 
- Administre le budget voté par le Board
  - Dirige les départements administratifs
  - Représente l'université à l'extérieur

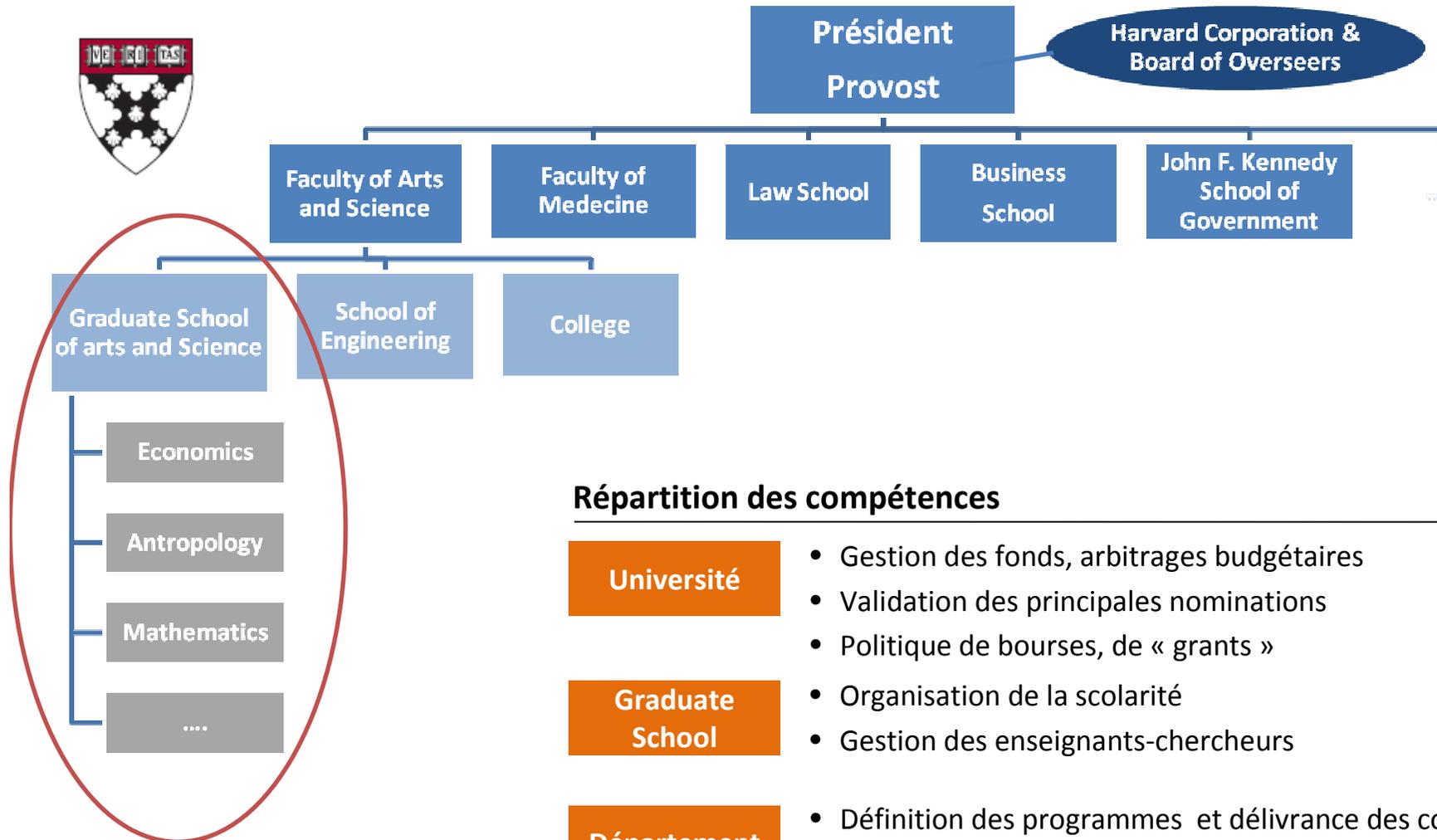
# La composition des conseils d'administration fait une plus large place aux membres « externes » aux Etats-Unis



(\*) Aux Etats-Unis, enseignants et chercheurs très majoritairement extérieurs au corps professoral de l'université

# De quoi est composee une université d'excellence : d' un ensemble cohérent de « graduate schools »

*L'exemple de l'université de Harvard*



## Répartition des compétences

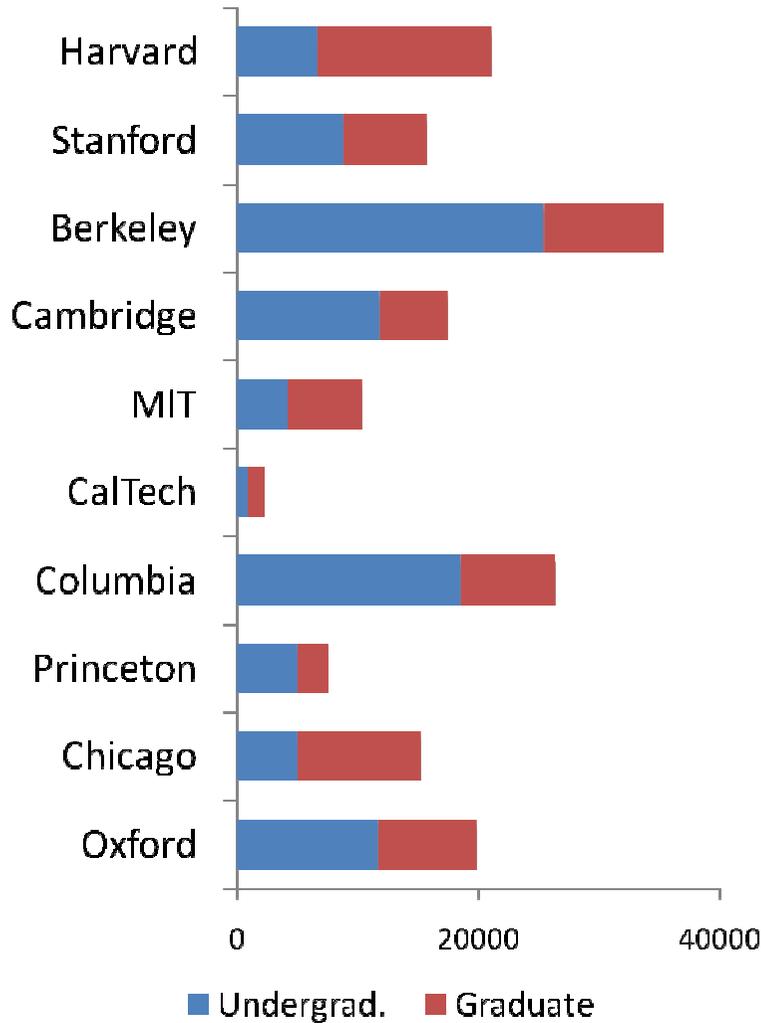
- |                        |  |
|------------------------|--|
| <b>Université</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion des fonds, arbitrages budgétaires</li> <li>• Validation des principales nominations</li> <li>• Politique de bourses, de « grants »</li> </ul> |
| <b>Graduate School</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation de la scolarité</li> <li>• Gestion des enseignants-chercheurs</li> </ul>   |
| <b>Département</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition des programmes et délivrance des cours</li> <li>• Organisation du processus collégial de recrutement (vote)</li> </ul>                     |

# Les universités et leurs composantes

*La plupart des universités d'excellence proposent des cycles complets d'études*



## Nombre d'étudiants



## Organisation

- La plupart des grands universités internationales proposent :
  - un cycle « undergraduate » (niveau Licence)
  - un cycle « graduate » (Master et Doctorat)
- Dix premières universités : 17 000 étudiants en moyenne, dont 55% de « undergraduates » et 45% de « graduates ».
- Quelques universités scientifiques principalement concentrées sur le cycle « graduate » (CalTech : 2 300 étudiants, dont 1300 en M et D).

# Le fonctionnement et la gouvernance des « graduate schools »

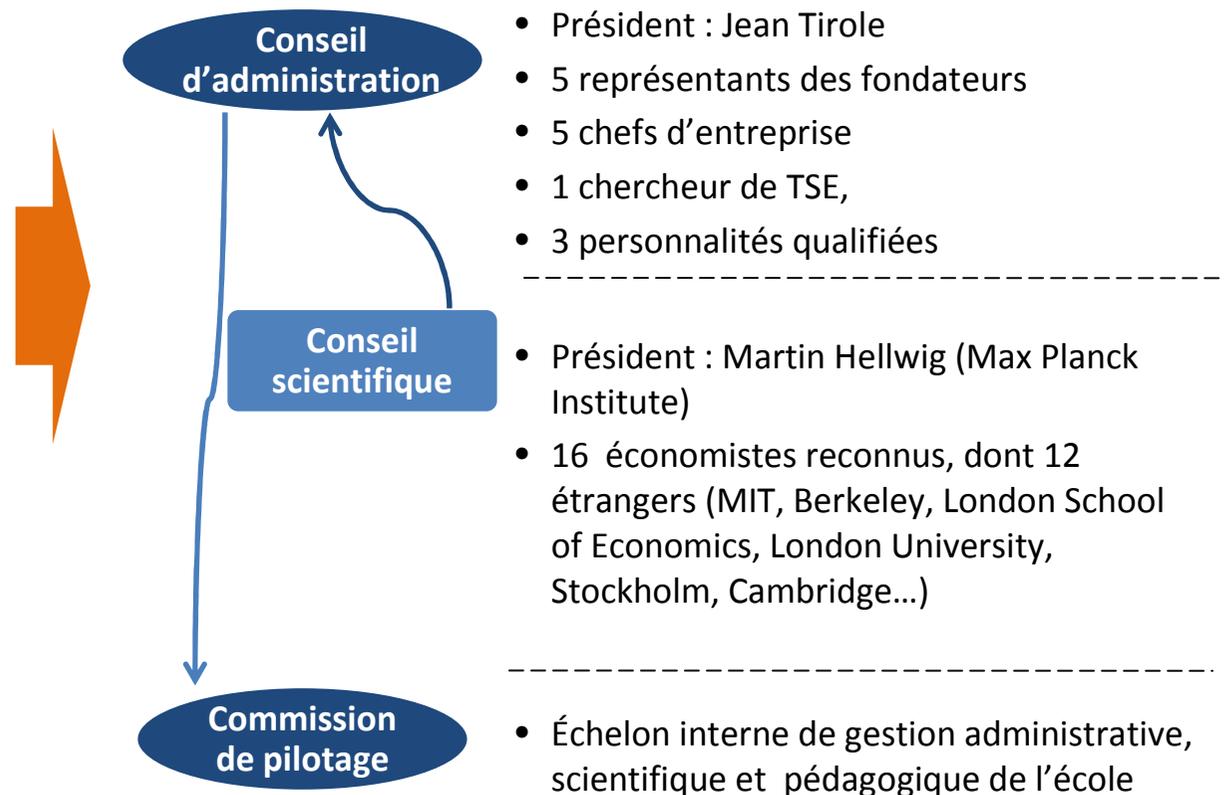
*L'exemple de l'Ecole d'Economie de Toulouse*



## Qu'est-ce que l'Ecole d'économie de Toulouse ?

- 1 Un réseau de laboratoires de recherches
- 2 Un cycle complet d'études (LMD) comprenant une école doctorale internationale
- 3 Des relations nourries avec le monde économique

## Une gouvernance spécifique





## Leçons à tirer de la gouvernance des universités d'excellence

*Derrière la diversité des modes d'organisation apparaissent des traits communs, qui permettent d'établir une gouvernance à la fois forte et équilibrée*

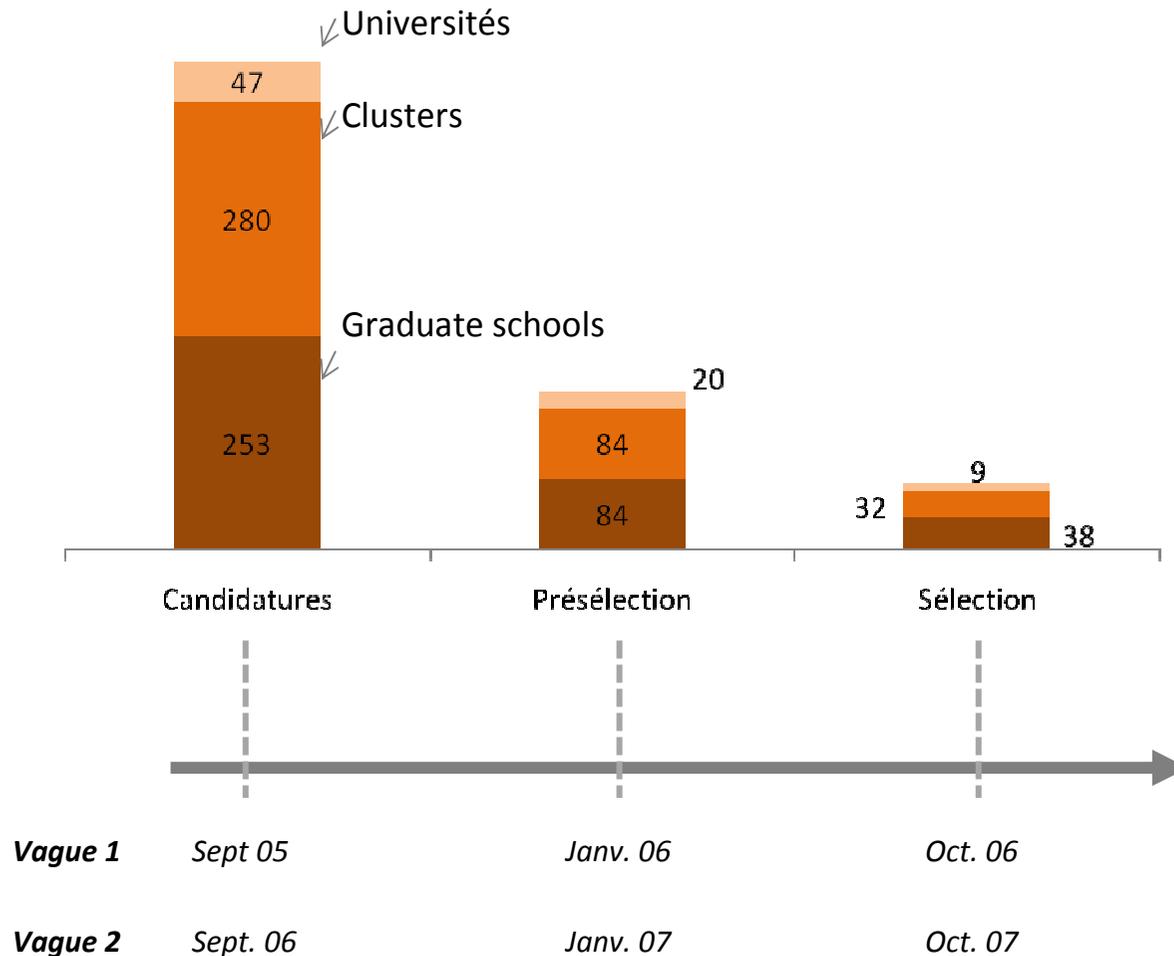
1. Les universités d'excellence s'organisent autour de départements scientifiques de haut niveau (ou *graduate schools*), eux-mêmes dotés d'une gouvernance propre.
2. La gouvernance doit être à la fois forte et équilibrée, avec un partage entre légitimité exécutive et légitimité académique :
  - conseil d'administration : instance exécutive ultime, qui désigne un président doté de pouvoirs étendus
  - instance académique collégiale (Sénat académique)
3. Un pôle d'excellence propose un parcours d'enseignement et de recherche complets, avec des *graduate schools* et un cycle *undergraduate*

## TABLE DES MATIERES

1. LES CARACTERISTIQUES DE L'EXCELLENCE
2. L'ORGANISATION ET LA GOUVERNANCE  
DES PÔLES UNIVERSITAIRES  
D'EXCELLENCE
-  3. **LES INITIATIVES GOUVERNEMENTALES  
POUR STIMULER L'EXCELLENCE**

# Zoom sur l'excellenzinitiative allemande

Une forte sélectivité



- Une sélectivité importante : entre 10% et 15% des candidatures
- Un processus de décision se déroulant sur une année de façon synchrone pour l'ensemble des axes de l'initiative
- Un seul cahier des charges pour les 3 axes libellé de façon très simple (3 pages)
- Primauté du rôle des jurys internationaux

# Les initiatives d'excellence

*Les critères de sélection de l'Excellenzinitiative*

- **Excellence en matière de recherche et de formation des jeunes chercheurs**, dans au moins un grand domaine scientifique (tous)
- Une stratégie pour **connecter** les différents champs disciplinaires et les insérer dans des réseaux internationaux (universités)
- Une **collaboration** formalisée entre universités et/ou d'autres entités scientifiques publiques ou privées (clusters)
- Promotion de **l'égalité hommes – femmes (tous!)**

# Résumé du rapport d'étape de la mission Aghion

1

- L'excellence académique est un facteur majeur de croissance économique. Les gouvernements peuvent actionner 3 leviers de façon coordonnée :
  - renforcer l'autonomie des établissements ;
  - accroître les moyens de façon significative ;
  - recourir aux incitations, notamment dans l'attribution des fonds de recherche.

2

- L'excellence universitaire repose sur la mise en place d'une gouvernance forte, et équilibrée entre légitimités exécutive et académique: conseil d'administration (*Board of Trustees*) qui nomme le président, instance académique large (*Senate*) qui conseille l'exécutif.
- Le noyau de tout pôle d'excellence est le département ou l'école doctorale. Ces unités génèrent de la recherche et de l'enseignement d'excellence. Une université d'excellence est composée de facultés disciplinaires structurées en départements et/ou *graduate schools*, acceptant une gouvernance forte (*conseils d'administration, ...*) et unifiée au dessus d'eux.
- L'université doit viser à l'excellence aux deux niveaux d'études: *graduate* et *undergraduate*

3

- Plusieurs pays mettent en place des initiatives d'excellence qui présentent des caractéristiques communes : focalisation forte de financements pluriannuels sur l'excellence, approche *bottom up* (appels à projets), critères de gouvernance et cahiers des charges clairement spécifiés, jurys extérieurs.

## Prochaines étapes

- La promotion de l'excellence ne vise pas seulement à faire émerger quelques établissements de pointe sur l'échelle de Shanghai, mais également à créer un effet d'entraînement sur l'ensemble du système d'enseignement supérieur.
- Le rapport final s'intéressera aux effets induits sur la performance de tout le système, et notamment sur sa capacité à offrir aux jeunes des formations valorisantes les préparant à la vie professionnelle.
- Les réflexions complémentaires porteront en particulier sur l'opportunité d'une phase propédeutique (d'orientation des étudiants) et sur la dimension professionnelle des études (l'employabilité).
- La France dispose d'ores et déjà d'atouts très importants pour relever ces défis.