



RAPPORT

# Libérer l'université

**Maximiser l'autonomie pour restaurer son attractivité**

Par Florent Bayle et Erwan Le Noan

# « Déverrouiller pour mieux former »

Il suffit d'avoir fréquenté une université française puis une université anglo-saxonne pour réaliser tout le retard que notre système de formation a pris sur ses voisins dans la course vers l'économie de la connaissance. Le problème est bien connu mais, comme souvent en France, il est abordé par l'angle réducteur des moyens alloués plutôt que des défaillances de son organisation.

Les rouages de notre système universitaire sont pourtant bel et bien grippés, que ce soit sur le mode de gouvernance (verrouillé) des universités, leurs sources (limitées) de financement, leur (im)possibilité de recruter librement, et une autonomie pédagogique qui n'a d'autonome que le nom. Ce rapport propose de faire sauter intelligemment des verrous désuets. Notre jeunesse mérite bien des propositions qui sortent de l'ordinaire pour la sortir d'une situation délétère.

**Maxime Sbaihi**

Directeur général  
GenerationLibre

---

**SOMMAIRE**

# Se repérer dans la note.

**01** L'essentiel  
p. 4

**02** Introduction  
p. 8

**03** Partie 1  
p. 14

## Constat

- A. Une élite désintéressée par la question universitaire
- B. Le système éducatif français, un « gigantesque délit d'initié »
- C. La double concurrence de la mondialisation et du secteur privé
- D. Une autonomie sous tutelle
- E. Des réformes insuffisantes pour les étudiants et les enseignants
- F. L'inattractivité des carrières d'enseignants-chercheurs

**04** Partie 2  
p. 42

## Les propositions

- A. Une gouvernance à deux têtes
- B. Un investissement public et privé à la hauteur des enjeux
- C. Une autonomie opérationnelle au service des besoins locaux

**05** Conclusion  
p. 60

**06** Les auteurs  
p. 64

**07** L'annexe  
p. 65

**08** Le think tank  
p. 66

---

L'ESSENTIEL

# Notre idée en un coup d'oeil.

## Constat & analyse.

L'université publique française est en crise. Elle se caractérise par une double fuite des cerveaux : celle des jeunes étudiants qui privilégient de plus en plus des études dans le privé ou à l'étranger, celle des jeunes chercheurs qui sont mieux rémunérés ailleurs et disposent de meilleures conditions de travail.

Ce problème intéresse peu les élites politiques qui, dans leur très grande majorité, n'ont pas été formées dans les universités publiques. Cependant, le manque d'attractivité des universités françaises est une question primordiale. Il pose la question de l'égalité des chances, en ne donnant plus la possibilité aux enfants des classes moyennes d'avoir accès à une formation de qualité leur permettant de s'insérer sur le marché du travail. Il interroge également la production scientifique, car malgré une excellence dans certains domaines, notre recherche est bien inférieure au potentiel de notre pays en la matière.

À partir d'entretiens réalisés avec des experts du secteur et de données internationales, ce rapport pose un constat sans appel. Le mal principal dont souffre l'université française n'est pas son manque de moyens publics, mais sa centralisation excessive qui empêche les acteurs de terrain d'expérimenter et de mettre en place une politique d'enseignement et de recherche en adéquation avec les besoins de leur territoire.

Les réformes qui se sont succédé depuis une quinzaine d'années vont dans le bon sens, mais sont insuffisantes. Seule une réforme en profondeur du mode de gouvernance des universités leur permettra de disposer d'une autonomie opérationnelle sur tous les plans : pédagogie, ressources humaines, patrimoine etc... C'est la condition pour donner aux universités les armes pour concurrencer les grandes écoles et les universités étrangères.

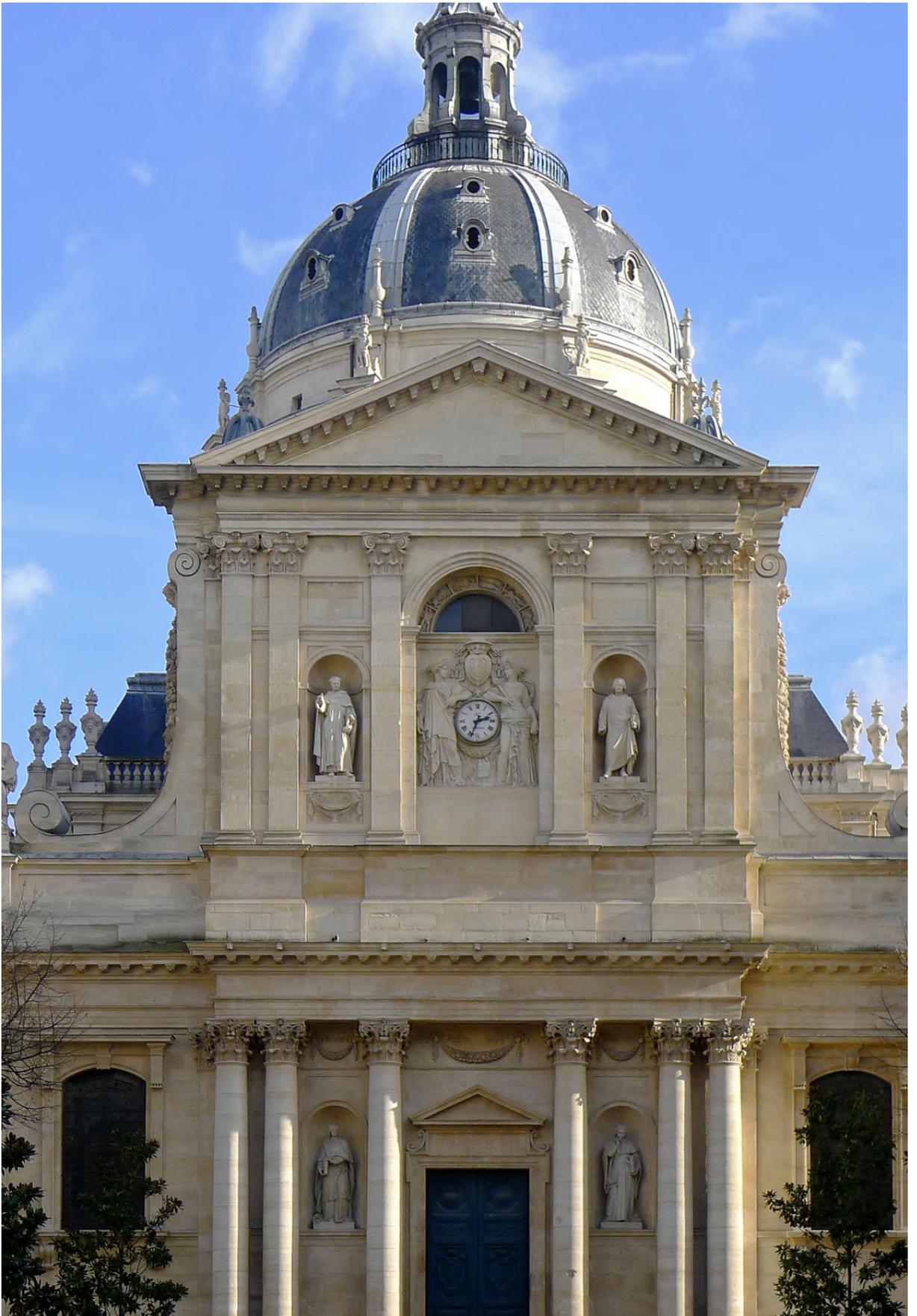
## Proposition.

Trois axes d'autonomie pour libérer l'université.

- **Une gestion indépendante et performante** : gouvernance à deux têtes avec un organe composé d'universitaires et chargé des questions pédagogiques, un autre composé de professionnels de gestion, jugés sur des critères d'évaluation rendus publics ;

- **Une diversification des sources de financement** : possibilité de fixer des frais d'inscription pour les étudiants (frais remboursables après la diplomation), renforcement des partenariats avec le secteur privé ;

- **Une véritable autonomie sur les plans pédagogique et des ressources humaines** : possibilité de sélectionner ses étudiants, suppression du Conseil national des universités et recrutement des enseignants-chercheurs sous forme de *tenure track*.



CHIFFRES-CLÉS

# Les 3 chiffres à retenir.

**+57 %**

C'est l'augmentation des effectifs dans l'enseignement supérieur privé depuis 2007. <sup>(1)</sup>

C'est la part des bacheliers (de 2015) qui n'ont pas obtenu leur diplôme de licence en quatre ans d'études. <sup>(2)</sup>

**58 %**

**27 / 29<sup>e</sup>**

C'est la position de la France dans le classement de l'autonomie pédagogique des universités en Europe. <sup>(3)</sup>

Sources : (1) OCDE, Regards sur l'éducation 2019 ; Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, « La dépense pour l'enseignement supérieur dans les pays de l'OCDE », État de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation en France, n°13, mai 2020 ; (2) Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, « Parcours et réussite en licence : les résultats de la session 2019 », Note Flash du SIES, n° 22, octobre 2020 ; (3) Enora Bennetot Pruvot et Thomas Estermann, *University Autonomy in Europe III. The Scorecard 2017*, European University Association, 2017.

# Comment revaloriser l'université française?

**E**n 2020, cinq universités françaises figurent dans le top 100 du classement de Shanghai : Université de Paris-Saclay (14<sup>e</sup> rang), Université PSL (36<sup>e</sup> rang), La Sorbonne (39<sup>e</sup> rang), l'Université de Paris (65<sup>e</sup> rang), Université Grenoble Alpes (99<sup>e</sup> rang)<sup>1</sup>.

Si elles ne sont globalement pas en tête des classements internationaux, les universités françaises arrivent néanmoins à briller à l'international dans certains domaines, en témoigne la publication récente du classement thématique de Shanghai qui classe trois universités françaises dans le top 10 des établissements en mathématiques, la première place étant occupée par l'Université Paris-Saclay<sup>2</sup>. Ces classements font l'objet de nombreuses critiques méthodologiques à l'étranger<sup>3</sup> et en France<sup>4</sup>, notamment en raison du facteur de pondération (taille) qui n'est pas très favorable aux établissements français parce que l'accent est mis sur la recherche plutôt que sur l'enseignement. Il est cependant légitime de remarquer les sous-performances des universités européennes et *a fortiori* françaises : elles envoient un signal sur la place que nous accordons à l'enseignement supérieur.

Les universités ne méritent pas d'être délaissées : socle du pacte républicain, elles formaient et accueillait pour l'année 2018-2019 : 978 254 étudiants en licence, 579 793 étudiants en master et 56

---

<sup>1</sup> Shanghai Ranking, [Academic Ranking of World Universities](#), 2020.

<sup>2</sup> Shanghai Ranking, [Global Ranking of Academic Subjects 2020 - Mathematics](#), 2020.

<sup>3</sup> « [How global university rankings are changing higher education](#) », *The Economist*, 19 mai 2018.

<sup>4</sup> Gary Dagorn, « [Universités : pourquoi le classement de Shanghai n'est pas un exercice sérieux](#) », *Le Monde*, 20 août 2016.

836 en doctorat. Cette même année, plus de 60 % des étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur étudiaient à l'université<sup>1</sup>.

La revalorisation, aussi bien d'un point de vue symbolique que matériel, de l'université française est prioritaire. Le lien entre l'innovation, la recherche, et le développement et la croissance économique est particulièrement important au XXI<sup>e</sup> siècle<sup>2</sup>. L'économie de la connaissance n'est pas qu'une formule, c'est une réalité formidablement créative, extraordinairement dynamique et dès lors intensément concurrentielle. Or, en la matière, la France est à la peine : taux de chômage élevé à la sortie de l'université (surtout en comparaison des grandes écoles et filières techniques ou professionnelles), taux élevé d'étudiants qui ne poursuivent pas leurs études en master après leur licence, fuite des cerveaux et doctorants, attractivité des étudiants et chercheurs étrangers en berne, etc. Si elle n'y prend pas garde et n'accorde pas plus d'attention à ce qui devrait être un outil de promotion méritocratique, la France se prépare à une crise sociale majeure par l'asphyxie de ses classes moyennes et à un déclin économique inexorable.

Ce constat n'est pas que symbolique. Alors que l'économie mondiale est portée par la révolution numérique, il est également légitime de s'interroger sur le lien qui peut être établi entre l'absence de champions digitaux européens et le manque d'établissements de renommée internationale tels que Stanford ou le Massachusetts Institute of Technology (MIT). Si l'Europe occupe une place de second rang dans la compétition économique internationale, c'est aussi de son fait. Elle semble à ce titre souffrir d'un déficit d'innovation face aux États-Unis. Par exemple, outre-Atlantique les dépenses de recherche et développement engagées par le secteur public et privé représentent 2,74 % du produit intérieur brut à parité de pouvoir d'achat contre seulement 1,64 % dans l'Union européenne. **Par habitant, les États-Unis dépensent ainsi près de trois fois plus en recherche et développement**

---

<sup>1</sup> Les effectifs universitaires en 2018-2019, ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, juin 2019.

<sup>2</sup> Collège de France, Cours de Philippe Aghion, « [Capital humain et croissance](#) », 20 octobre 2015.

**que l'Union européenne**<sup>1</sup>. Alors que les États-Unis représentaient moins de 5 % des prix Nobel en physique, chimie et médecine jusqu'à 1932, 72 % des prix leur ont été attribués dans les années 1990. Aujourd'hui, les vingt plus grandes sociétés de technologie sont situées aux États-Unis et en Chine<sup>2</sup>. L'énumération pourrait continuer et elle n'est pas à notre avantage.

L'Europe n'est cependant pas dépourvue d'atouts : elle forme des millions de jeunes avec qualité, constitue un continent de recherche reconnu à travers le monde, intègre l'enseignement supérieur à son patrimoine culturel et de nombreuses universités y sont reconnues pour l'excellence de leur formation. Mais ses institutions souffrent financièrement et les appels des organismes les représentant ne sont pas entendus, particulièrement dans un pays comme la France où les ressources semblent manquer sur le « terrain » : le projet de loi de finances pour 2020 était ainsi vivement critiqué par la Conférence des présidents d'université<sup>3</sup>. Ce manque de moyens a des répercussions symboliques majeures, vécu comme un manque de reconnaissance dont souffrent toutes les parties prenantes. Oubliées des pouvoirs publics, l'université et la recherche sont délaissées par les gouvernements successifs. Ce sentiment d'abandon est notamment nourri par le fait que le nombre d'étudiants augmente sans que le nombre de postes d'enseignants-chercheurs ne suive. L'université française souffre d'un double problème d'attractivité : auprès des étudiants, qui privilégient de plus en plus l'enseignement supérieur privé ou les études à l'étranger ; auprès des jeunes chercheurs qui ont le sentiment que l'intégration sur le marché du travail est de plus en plus difficile, pour une rémunération et une reconnaissance assez faibles.

---

<sup>1</sup> Unesco, [How much does your country invest in R&D?](#).

<sup>2</sup> Jean Tirole, « [Education et ascenseur social](#) », *Commentaire*, n° 168, 2019/4.

<sup>3</sup> Conférence des présidents d'université, « [PLF 2020 : face à un projet de budget décevant, la CPU demande des moyens à la hauteur des ambitions pour l'ESR](#) », communiqué de presse, 15 octobre 2019.

Comment prétendre parier sur l'avenir quand la formation universitaire est délaissée ? Cet état d'échec relatif n'est pas la responsabilité d'un gouvernement en particulier — il est le fruit de démissions successives et collectives.

Cet abandon progressif de l'université par les pouvoirs publics pourrait à terme, se traduire par une double fuite des cerveaux : des chercheurs et professeurs d'une part et des étudiants d'autre part. Les étudiants français sont d'ailleurs de plus en plus nombreux à éviter l'enseignement supérieur de leur pays pour étudier à l'étranger (principalement vers des destinations francophones et anglophones)<sup>1</sup>. C'est un sujet de préoccupation : l'université a une fonction essentielle au sein d'une république démocratique, celle de faire vivre toutes les sciences et de rendre la culture et le savoir accessibles à tous, celle de former les étudiants afin de les insérer au mieux sur le marché du travail et enfin, celle de faire progresser la connaissance et la recherche.

Une réaction est nécessaire — plus encore, indispensable. Cela a été écrit maintes fois<sup>2</sup>, mais aujourd'hui, la crise universitaire se lie irrémédiablement à une crise sociale, voire une crise républicaine : une université française qui dépérit, c'est une classe moyenne sans avenir. Les pistes pour réagir sont nombreuses. Toutes méritent d'être discutées. Notre approche est originale par rapport aux réformes antérieures (que nous qualifions d'autonomie sous tutelle) et par rapport à d'autres rapports qui mettent l'accent sur des aspects quantitatifs (en mettant un seuil de dépenses publiques à atteindre). Notre constat est que dans l'enseignement supérieur, les moyens publics ne constituent pas la problématique prioritaire. La dépense publique à destination de l'enseignement supérieur en France est relativement élevée, à 1,14 % du PIB en 2015, un chiffre significativement supérieur à la moyenne des pays

---

<sup>1</sup> Marie-Christine Corbier, « [Les jeunes Français partent de plus en plus étudier à l'étranger](#) », *Les Echos*, 26 mars 2019.

<sup>2</sup> Philippe Aghion, *Excellence universitaire et insertion professionnelle*, Rapport de la mission Aghion au Ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche, 12 juillet 2010 ; Olivier Rey et Anne Feyfant, « [Les transformations des universités françaises](#) », *Institut Français de l'Éducation*, Unité veille et analyses, 2017 ; Institut Montaigne, *Enseignement supérieur et recherche : il est temps d'agir !*, rapport de l'Institut Montaigne, avril 2021.

de l'OCDE<sup>1</sup>. Plus que l'accumulation d'argent, il est nécessaire de mener une réflexion sur son utilisation et donc sur l'organisation des universités : en matière budgétaire, l'efficacité de la dépense est le réel enjeu. Cette approche n'épuise évidemment pas le sujet, mais elle a le mérite d'interroger la façon dont l'effort collectif des contribuables doit être mis en œuvre pour porter ses fruits. À ce titre, la gouvernance des universités doit sérieusement être discutée.

L'université souffre d'un mal essentiel : le manque de confiance des pouvoirs publics et le refus de laisser les acteurs de terrain choisir leurs conditions de travail. Cette publication propose le pari de la confiance et de l'autonomie sur tous les plans : financier, scientifique, éducatif, patrimonial, etc.

En 2007, une première étape salubre dans la direction de l'autonomie a été engagée avec la loi relative aux libertés et responsabilités des universités (dite loi LRU). Près de quinze ans après, le temps est venu d'en franchir une nouvelle. Notre enseignement supérieur et particulièrement les universités en ont besoin, notre compétitivité et le dynamisme de notre recherche également. En ce sens, une véritable autonomie doterait les universités d'outils essentiels au déploiement de formations de qualité, préparant au mieux la poursuite d'études comme l'entrée sur le marché du travail, contribuant au développement d'une recherche de haut niveau tout en assurant une saine gestion en offrant aux acteurs de terrain la liberté de choisir leurs priorités.

**Recommander l'autonomie exige un devoir de cohérence : on ne peut à la fois proposer aux universités d'être autonomes et multiplier les indications — voire obligations, sur leur gestion.**

Être autonome, c'est rendre des comptes sur ses performances : cela implique donc que la puissance publique donne des objectifs clairs et des moyens suffisants pour effectuer les missions essentielles, développe des outils d'évaluation efficaces et accorde le droit de se tromper — voire de se fourvoyer. Aujourd'hui, elle ne semble faire

---

<sup>1</sup> OCDE Data, [Education spending](#), tertiary, % of GDP.

aucun des trois. Le sujet de l'autonomie est ainsi particulièrement important en ce qu'il apporte une réponse au manque de reconnaissance des universités en France.

## **Par habitant, les États-Unis dépensent ainsi près de trois fois plus en recherche et développement que l'Union européenne.**

---

Les auteurs de cette publication sont liés au monde universitaire par leur parcours et leurs engagements personnels. Ils proposent modestement des pistes de réflexion et recommandations issues d'un regard extérieur, en vue de répondre au malaise grandissant qui se propage dans l'enseignement supérieur français. Pour cette enquête, ils ont été amenés à rencontrer des personnalités d'horizons divers impliquées au quotidien dans la question universitaire<sup>1</sup>. Si leur engagement impressionne favorablement, il est également été frappant de voir une lassitude profonde se transformer en très vive colère.

Ce rapport dresse d'abord un état des lieux de l'université française, délaissée des dirigeants (partie 1), avant de proposer des pistes de réflexion pour la rendre plus compétitive et attrayante (partie 2).

Le message de ce rapport est avant tout politique. Il est temps — et même urgent — que la France se réveille et se saisisse pleinement de son enseignement supérieur, au risque du déclin de ses universités et de la fragmentation sociale.

---

<sup>1</sup> Voir liste en annexe.

---

PARTIE 1

# Constat : une attractivité insuffisante

**L**a question de l'université et des réformes passées et futures la concernant illustre la déconnexion d'une partie des élites dirigeantes avec le reste de la société, ainsi que la difficulté à réformer un domaine ostensiblement abandonné des pouvoirs publics. L'université souffre aujourd'hui d'un manque d'attractivité, aussi bien auprès des étudiants que des enseignants-chercheurs. Ce malaise profond n'est pas propre à l'université : il est plus largement révélateur de la crise que traversent les services publics en France.

## A. Une élite désintéressée par la question universitaire

Le désintérêt profond de l'élite française pour son université trouve ses sources dans l'histoire de l'enseignement supérieur français<sup>1</sup> et bien plus tard dans le schisme entre les universités et les grandes écoles. Les premières universités françaises ont été fondées aux XII<sup>ème</sup> et XIII<sup>ème</sup> siècles à Paris, Toulouse et Montpellier. Pourtant, dès 1530, le Collège de France, directement rattaché au Roi, naissait sous François Ier et les lecteurs royaux furent institués afin de se libérer des contraintes de l'Université de Paris, jugée trop corporatiste et proche de l'Église<sup>2</sup>. La Révolution, voulant faire table rase du passé, supprima les universités par un décret de la Convention du 15 septembre 1793. Y furent bientôt substituées les « Écoles de l'an III », institutions destinées à former les cadres de la « Nation nouvelle » : l'École Polytechnique, le Conservatoire national des arts et métiers, l'École normale supérieure et l'Institut national des langues et des civilisations orientales. Les Écoles centrales furent ensuite créées par un décret du 7 ventôse an III. Napoléon poursuivit la démarche, fondant en 1806 au sein de l'Université Impériale une administration chargée de l'éducation, qui intégrait notamment les écoles de droit et de médecine créées après la Révolution. Pendant tout le XIX<sup>ème</sup> siècle, l'université est donc absente : elle ne renaît qu'avec la Troisième République (1896), sous la responsabilité d'un recteur directement dépendant du ministère. En 1968, la loi Faure

---

<sup>1</sup> Louis Liard, *L'Enseignement supérieur en France, 1789-1888, 1888-1894*, Paris, Hachette, 2017 ; Conférence des Présidents d'Universités, [Histoire de l'Université](#).

<sup>2</sup> « [Le Collège de France. Quelques données sur son histoire et son caractère propre](#) », L'annuaire du Collège de France, mis en ligne le 22 novembre 2013.

dota les établissements d'une plus grande marge de manœuvre, faisant disparaître les anciennes facultés et donnant naissance aux Unités d'Enseignement et de Recherche. Cette loi qui souhaitait créer des établissements autonomes, démocratiques et pluridisciplinaires n'apporta toutefois pas de réponse à la scission opérée antérieurement : à côté de ces établissements subsistent les grandes écoles formant les cadres supérieurs de la nation.

Cet historique rapide appelle deux commentaires. D'abord, l'histoire des relations du pouvoir avec les universités a toujours été complexe et très politique. Ensuite, l'élite économique et politique française n'a pas été formée, sauf exception, par l'université. **En août 2020, seuls cinq PDG du CAC 40 avaient suivi leur formation principale à l'université française, la plupart des dirigeants ayant été formés dans des « grandes écoles » : HEC est la plus représentée, suivie de l'ENA et de l'École Polytechnique**<sup>1</sup>. Une étude comparative illustre ce particularisme français : alors qu'en décembre 2018, en Allemagne et en Suisse, respectivement 16 et 10 PDG des 50 plus grandes sociétés étaient diplômés d'un doctorat, seuls 4 PDG des 50 plus grandes sociétés françaises avaient obtenu un tel diplôme<sup>2</sup>.

Ce constat est vérifié dans la vie politique. À l'exception de Nicolas Sarkozy qui a suivi une formation essentiellement universitaire, tous les présidents de la Cinquième République ont été formés dans de « grandes écoles ». Non seulement les dirigeants politiques sont rarement passés par l'université, mais leur entourage est également issu d'un petit nombre de grandes écoles. Les travaux de Luc Rouban montrent ainsi que sous la Cinquième République, la majorité des conseillers du Président de la République sont diplômés d'au moins une grande école. Ce constat se vérifie aussi pour les Premiers ministres, dont la plupart des conseillers sont passés par l'ENA, l'École Polytechnique ou Sciences Po<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Recto verso, « [Les formations des patrons du CAC 40](#) », mai 2019.

<sup>2</sup> IG.com, [PDG au sommet](#).

<sup>3</sup> Luc Rouban, « [L'Etat à l'épreuve du libéralisme : les entourages du pouvoir exécutif de 1974 à 2012](#) », *Revue Française d'Administration Publique*, vol. 2, no 142, pp. 467-490.

De la même manière, le récent « Rapport Thiriez » de la mission Haute fonction publique, remis au Premier ministre le 18 février 2020 et qui a finalement débouché sur la décision du gouvernement de confier le soin à une nouvelle institution (INSP) de former les cadres de l'État, est particulièrement révélateur : la défiance à l'égard des universités est telle qu'il semble inenvisageable pour les gouvernements que les hauts fonctionnaires soient formés par elles, comme cela est pourtant le cas à l'étranger, ou des établissements comme Harvard ou Oxford remplissent ce rôle.

Les conséquences de cette distance avec les universités sont lourdes : lorsqu'elles pensent à la recherche et l'innovation, les élites françaises n'ont pas le réflexe de l'université. Pour elles, l'université semble être au mieux un sujet d'étude théorique ou une problématique politique. C'est un monde qui leur est étranger.

Ce constat se vérifie dans le temps, le milieu social étant déterminant de la réussite scolaire en France : l'OCDE<sup>1</sup>, dans une note de 2018, relevait qu'en France « le lien entre milieu social et performance est parmi l'un des plus élevés des pays de l'OCDE ». Ces inégalités se répercutent dans l'enseignement supérieur et particulièrement dans les filières dites d'excellence où la diversité sociale est particulièrement faible. On comptait ainsi pour l'année 2018-2019 respectivement 33,3 % d'enfants de cadres, 16,7 % d'employés et 11,3 % d'ouvriers à l'université, contre 51,6 % d'enfants de cadres dans les classes préparatoires, 11,1 % d'employés et 7 % d'ouvriers (cf. Figure 1). **Il y avait ainsi 27 fois plus d'enfants de cadres que d'enfants d'ouvriers dans les Écoles Normales Supérieures lors de l'année 2018-2019 et 7 fois plus dans les classes préparatoires aux grandes écoles, contre seulement 3 fois plus dans les universités**<sup>2</sup>. L'Observatoire des inégalités notait ainsi qu'en 2015 la proportion d'enfants d'employés étudiant à l'ENA était de 4,4 % et celle d'enfants d'ouvriers de 4,5 %, tandis qu'à l'École Polytechnique, 4,1 % des étudiants en 2018 étaient enfants d'employés, et seulement 0,4 % enfants

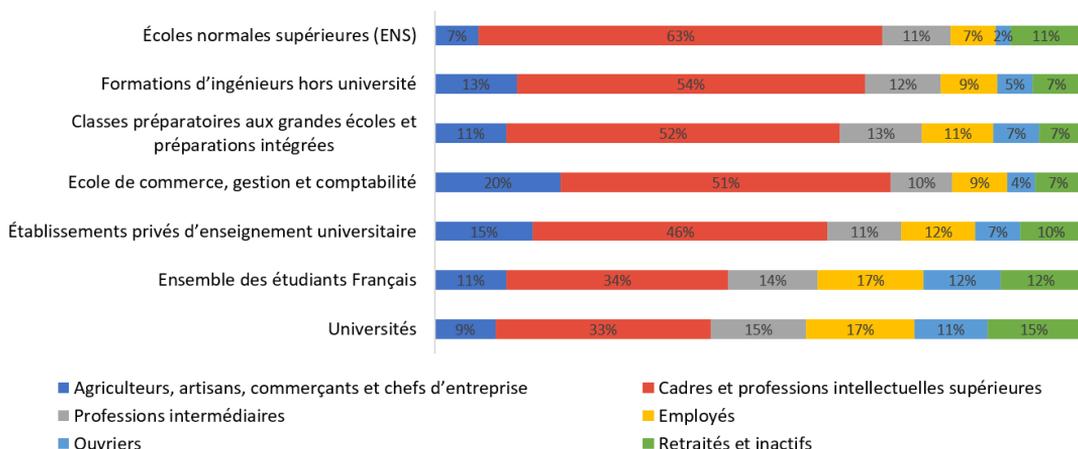
---

<sup>1</sup> OCDE, « [L'équité dans l'éducation : éliminer les barrières à la mobilité sociale](#) », PISA, note par pays : France, 2018.

<sup>2</sup> [Repères et références statistiques sur les enseignements, la formation et la recherche 2019](#), Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance, août 2019.

d'ouvriers<sup>1</sup>. Cette segmentation sociale est par ailleurs recoupée par une autre segmentation géographique : en 2019-2020, alors que 60 % des étudiants français étaient inscrits à l'université, ce n'était le cas que de 46 % des étudiants parisiens<sup>2</sup>.

### Figure 1 : Origine sociale des étudiants dans l'enseignement supérieur



Source : Repères et références statistiques, Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance, août 2019.

Plus encore, certains lycéens se détournent de l'enseignement supérieur français pour partir étudier à l'étranger, particulièrement parmi les classes sociales supérieures. À titre d'exemple, le nombre de bacheliers de l'École alsacienne partant faire leurs études à l'étranger a presque doublé entre 2012 et 2018 (pour atteindre 24 %). La proportion de ces lycéens qui étudient ensuite à l'université est passée de 44 % à 30 %<sup>3</sup>. Autre illustration : le nombre de bacheliers français partant au Québec pour réaliser leurs études est passé de 9 651 en 2009 à plus de 18 000 en 2016, et les inscriptions sur l'équivalent britannique de la plateforme Parcoursup (UCAS) sont passées de 2 650 à 4 830 entre

<sup>1</sup> Observatoire des inégalités, « Des classes préparatoires et des grandes écoles toujours aussi fermées », 9 avril 2021.

<sup>2</sup> Ministère de l'Enseignement Supérieur de la recherche et de l'Innovation, « Les effectifs dans l'enseignement supérieur en 2019-2020 », Note flash du SIES, n° 14, juillet 2020.

<sup>3</sup> École alsacienne, Orientation post-baccalauréat des élèves de l'École alsacienne.

2009 et 2017<sup>1</sup>. En Suisse, l'École Polytechnique de Lausanne, qui recrute presque exclusivement des bacheliers scientifiques avec mention très bien, comptait 41 % d'étudiants français en *bachelor*, chiffre en hausse constante<sup>2</sup>. De l'avis des spécialistes avec lesquels les auteurs se sont entretenus, les explications sont simples. Même les « grandes écoles » et filières sélectives ont perdu de leur attrait pour une partie de l'élite : la réussite est jugée aléatoire, la formation peu épanouissante et l'attractivité internationale trop faible. Quant à ceux qui s'épanouissent moins dans le système scolaire français, leurs parents sont réticents à les envoyer à l'université où ils sont réputés courir le risque de se « perdre ». Pour les uns comme les autres, le choix des formations étrangères s'impose donc avec évidence.

## B. Le système éducatif français, un « gigantesque délit d'initié »

L'enseignement supérieur français se caractérise par une profonde injustice. La France est l'un des pays riches dans lequel l'inégalité éducative est la plus forte. Les tests PISA montrent que le niveau en mathématiques des élèves est particulièrement corrélé avec le niveau social de leurs parents<sup>3</sup>. Sur les 27 pays de l'OCDE et pour une période allant de 2003 à 2015, notre pays se classe 24<sup>e</sup> en termes de mobilité éducative intergénérationnelle<sup>4</sup>. Il se caractérise par une faible mobilité sociale, aussi bien entre générations<sup>5</sup> qu'au cours de la vie professionnelle, avec une mobilité sociale minimale dans les territoires délaissés, comme le nord de la France<sup>6</sup>. **Selon l'OCDE, il faut six générations pour que les descendants de familles modestes**

---

<sup>1</sup> Paul de Coustin, « [Ces bacheliers qui vont tenter leur chance dans une université étrangère](#) », *Le Figaro*, 11 juin 2018.

<sup>2</sup> Soazig Le Nevé, [Les classes prépa n'ont plus le monopole du prestige post-baccalauréat](#), *Le Monde*, 15 janvier 2020.

<sup>3</sup> OCDE, [L'Ascenseur social en panne ? Comment promouvoir la mobilité sociale](#), 4 mai 2019.

<sup>4</sup> Mattéo Godin et Jean Hindriks, « [Une comparaison internationale des systèmes scolaires basée sur la mobilité sociale](#) », *Economie et statistiques*, n° 499, 13 juin 2018.

<sup>5</sup> OCDE, « L'Ascenseur social en panne ?... », *op. cit.*

<sup>6</sup> Philippe Aghion et al., « [Entre 2011 et 2015, la mobilité des revenus a été très faible](#) », *Le Monde*, 28 juin 2019.

## **atteignent le revenu moyen, soit bien au-dessus de la moyenne des pays de l'institution, à quatre générations<sup>1</sup>.**

Cette rigidité sociale est directement liée à notre système éducatif et notre marché du travail, comme l'ont montré Pierre Cahuc, Stéphane Carcillo, Olivier Galland et André Zylberberg<sup>2</sup>. En France, en raison des rigidités du marché de l'emploi, un recruteur hésite lourdement avant d'embaucher en contrat à durée indéterminée. Pour éviter une erreur de recrutement, il est ainsi incité à effectuer la sélection la plus forte et la plus rigoureuse : celle des diplômés, qui servent d'effet signal. Cela explique la course à l'accumulation des formations, cruciales pour la réussite et qui témoignent d'une volonté de drastiquement sélectionner et distinguer certains étudiants. Les voies les plus sélectives sont dès lors privilégiées par les familles, comme les meilleurs parcours scolaires pour y arriver. Or, pour accéder à ces derniers, il est nécessaire de disposer dès le plus jeune âge d'un capital social important : nos rigidités sociales sont des injustices. Jean Tirole décrit ainsi notre système éducatif comme un « gigantesque délit d'initié »<sup>3</sup>. Le monde se diviserait entre les enfants qui sont issus de familles qui ont accès à cette information et les autres. La racine de cette distinction, c'est la division entre les formations « d'élite » que sont les classes préparatoires et les grandes écoles d'une part et les universités gérées de manière centralisée d'autre part.

Cette problématique est lourde et ses effets ne doivent pas être sous-estimés. Si les Français qui n'appartiennent pas à l'élite ont la conviction que les voies de la promotion sociale sont réservées à une minorité uniquement et non à leurs enfants, si ces enfants ont le sentiment que leurs difficultés sont le fruit d'injustices inexorables et incontestables, alors la colère sociale ne peut que croître et le risque pour la stabilité démocratique augmenter.

## **Les solutions ne viendront pas d'une nouvelle lutte des classes : les parents de tous milieux font légitimement ce qui leur semble**

---

<sup>1</sup> OCDE, « L'Ascenseur social en panne ?... », *op. cit.*

<sup>2</sup> André Zylberberg, Olivier Galland, Stéphane Carcillo et Pierre Cahuc, *La machine à trier : comment la France divise sa jeunesse*, Paris, Eyrolles, 2013.

<sup>3</sup> Jean Tirole, « Education et ascenseur social », *art. cit.*

**le mieux pour leurs enfants.** Il ne s'agit pas de les dénoncer, de les condamner ou d'empêcher leur succès, mais d'ouvrir les voies de la réussite à tous. En ce qu'elles devraient être une chance de succès pour tous les jeunes, les universités sont indispensables dans notre régime républicain, d'où les pistes proposées dans ce rapport.

## C. La double concurrence de la mondialisation et du secteur privé

L'université publique française fait face aujourd'hui à une double concurrence : d'un côté celle des établissements étrangers, avec le risque d'une « fuite » des étudiants ou des enseignants-chercheurs, et de l'autre celle des établissements français privés vers lesquels s'orientent de plus en plus d'étudiants. La France constitue une force d'attraction pour les étudiants étrangers et se classe au cinquième rang en la matière (cf. Figure 2 ci-après). Cependant, comme le souligne Campus France, **l'attractivité des universités françaises diminue avec un nombre d'étudiants internationaux accueillis en baisse de 9 % entre 2011 et 2016.** Selon la directrice générale de Campus France Béatrice Khaiat, l'attractivité de la France est en perte de vitesse par rapport à nos principaux concurrents (Allemagne, Canada, Australie, Pays-Bas, etc., et de celle des pays émergents)<sup>1</sup>. La Figure 2 nous informe sur ce mouvement : même si dans l'absolu, le nombre d'étudiants internationaux a augmenté entre 2012 et 2017, la France est passée de la troisième place à la cinquième place.

---

<sup>1</sup> Alcyone Wemaëre, « [Pour les étudiants étrangers, l'attractivité de la France n'est pas acquise](#) », *France 24*, 13 novembre 2018.

**Figure 2 : Top 10 des pays d'accueil de la mobilité étudiante**

Pays	Nombre d'étudiants internationaux accueillis en 2017	Evolution 2012-2017	Rang 2012	Rang 2017
États-Unis	984 898	+33 %	1	1
Royaume-Uni	435 734	+2 %	2	2
Australie	381 202	+53 %	4	3
Allemagne	258 873	N/A	N/A	4
France	258 380	+15 %	3	5
Russie	250 658	+44 %	6	6
Canada	209 979	+55 %	8	7
Japon	164 338	+9 %	7	8
Chine	162 957	+76 %	9	9
Turquie	108 076	+180 %	25	10

Source : Campus France, chiffres clés 2020. Source des données : ISU.

La question de l'attractivité est d'autant plus importante que certains pays comme les États-Unis ou le Royaume-Uni se sont refermés et que la concurrence internationale ne cesse de s'accroître, à mesure que s'intensifie la mondialisation de l'enseignement supérieur (matérialisée par exemple par le processus de Bologne, lequel visait à harmoniser les systèmes nationaux avec notamment la création des trois cycles et des crédits ECTS). Cette compétition est illustrée par l'hégémonie des divers classements, comme le Classement de Shanghai ou le Classement du Times Higher Education qui définissent, de fait, les critères caractérisant une université attractive<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Un rapport de l'Institut français de l'Éducation souligne ainsi que ces classements, plutôt que de représenter la réalité, la produisent, à tel point qu'ils guident désormais en partie la stratégie des établissements d'enseignement supérieur. Cf. Olivier Rey et Annie Feyfant, « Les transformations des universités françaises », *art. cit.* ; Julie Bouchard, « [Le classement : instrument de valorisation des universités parisiennes](#) », *Hermès, La Revue*, vol. 2., n°66, 2013, pp. 199-205.

En France, ces classements rendent plus visibles les fractures : celle entre universités et grandes écoles est aggravée par une autre, entre une poignée d'établissements qui jouissent d'une reconnaissance internationale et tentent d'attirer un maximum d'étudiants étrangers, et les autres, moins reconnus et visibles, qui souffrent d'autant plus d'un déficit de reconnaissance. Dans ce contexte d'un enseignement supérieur désormais mondialisé, les pouvoirs publics sont incités à se concentrer sur ce petit groupe d'établissements pouvant assurer un « rayonnement » culturel et académique à la France. Ce choix n'est pas illégitime, il est même plutôt rationnel : il serait illusoire de prétendre que la France puisse compter des dizaines d'établissements de rang mondial. Cela ne condamne pas les plus petits, qui peuvent trouver un modèle en développant une spécificité particulière ; mais cela ne saurait se faire de façon hypocrite comme ont tendance à le faire les gouvernements successifs : à ne pas assumer les choix politiques faits en faveur d'une minorité restreinte d'établissements tout en prétendant que les autres sont de qualité et rayonnement équivalents, ils entretiennent la défiance et la colère.

Par ailleurs, la concurrence n'est pas qu'internationale : l'enseignement supérieur public se confronte aussi au secteur privé, extraordinairement dynamique, qui tend dans certaines régions à se substituer aux universités. Les effectifs de l'enseignement privé sont en croissance de 57 % depuis 2007 contre 4 % pour le secteur public<sup>1</sup>. **Depuis 1998, la croissance des effectifs dans l'enseignement supérieur privé a ainsi été systématiquement supérieure à celle du public : les inscriptions dans le privé ont été multipliées par 2 en plus de 20 ans alors qu'elles n'ont crû que de 14 % dans le secteur public<sup>2</sup>.**

Cela s'explique d'une part par l'abandon dans l'enseignement public de certaines disciplines : la quasi-totalité des écoles de commerce, gestion, comptabilité ou des écoles du secteur social relèvent par exemple de l'enseignement privé (pour l'année scolaire 2019-2020, 99,4 % des

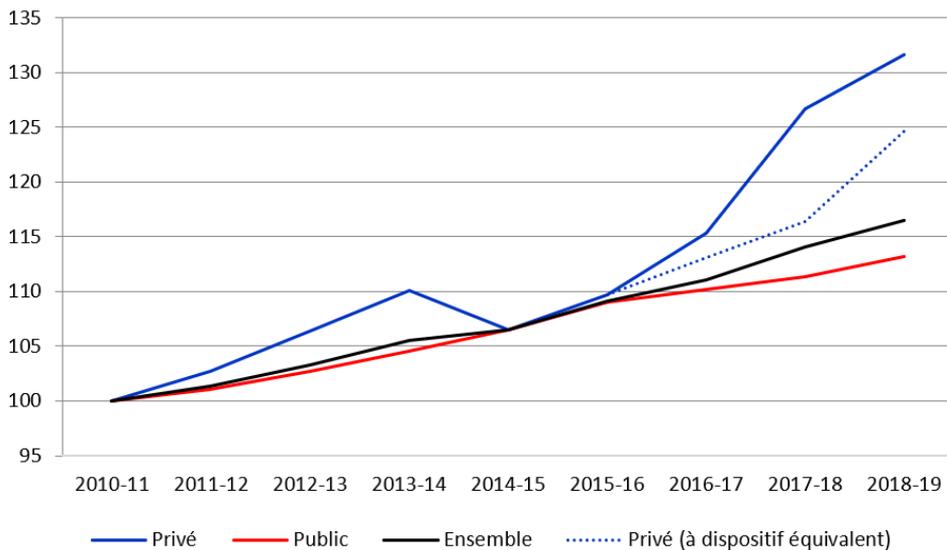
---

<sup>1</sup> Parlement européen, L'internationalisation de l'enseignement supérieur, *op.cit.*

<sup>2</sup> Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, « [Les effectifs d'étudiants dans le supérieur en 2018-2019 en progression constante](#) », Note d'information du SIES, n°2, janvier 2020.

écoles de commerce, gestion et comptabilité sont privées)<sup>1</sup>. D'autre part, les formations privées, notamment en province, se substituent aux universités, dont l'attractivité est en berne. Un observateur rencontré pour la préparation de ce rapport notait ainsi que les écoles privées, outre qu'elles proposent un encadrement et accompagnement poussés des élèves, plus rassurants pour eux et leurs familles, ont souvent su se développer localement pour proposer des offres de formation de proximité.

**Figure 3 : Évolution des effectifs dans l'enseignement supérieur public et privé entre 2010 et 2019 (base 100)<sup>2</sup>**



Source : Repères et références statistiques sur les enseignements, la formation et la recherche 2019, Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance, août 2019 (à dispositif équivalent).

<sup>1</sup> Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, « [Les effectifs d'étudiants dans le supérieur en 2018-2019 en progression constante](#) », *art.cit.*

<sup>2</sup> Note : « à dispositif équivalent », des opérations d'identification d'établissements manquants et d'extension de la couverture du système d'information individualisé (auparavant fondé sur des données agrégées pour certains établissements) ont été mises en œuvre depuis la collecte 2016-2017. Sont principalement concernés des établissements publics ou privés hors tutelle du MESRI, écoles d'art et de commerce principalement. Les évolutions entre les rentrées 2019 et les rentrées antérieures sont établies à dispositif équivalent, neutralisant ainsi les discontinuités statistiques induites par la collecte.

## D. Une autonomie sous tutelle

Depuis la loi Faure de 1968, peu de réformes avaient eu autant d'ambition que la loi relative aux libertés et responsabilités des universités du 10 août 2007, dite LRU. Cette loi a donné aux universités certains moyens pour affronter cette double concurrence internationale et du secteur privé. Elle a introduit l'autonomie budgétaire des universités, une autonomie accrue en matière de gestion des ressources humaines, renforcé le pouvoir des présidents d'universités (sur le recrutement et l'attribution de primes) et ouvert le financement des universités à l'argent privé avec la création de fondations universitaires ou partenariales. Elle a modifié également la composition des conseils d'administration des universités en intégrant davantage de personnalités extérieures comme des élus des collectivités territoriales ou des représentants du monde économique. Cette réforme a été saluée par plusieurs observateurs comme ayant constitué une étape bénéfique, bien qu'imparfaite ou incomplète, dans le développement des universités françaises<sup>1</sup>.

Si la philosophie de cette réforme est celle de l'autonomie, le bilan est cependant mitigé avec une mise en œuvre limitée des nouveaux outils offerts par cette loi (en 2013, soit cinq ans après la publication de la loi LRU, moins d'une dizaine d'universités avaient par exemple mis en place une comptabilité analytique et l'utilisation de nouvelles sources de financement, telles que les fondations, restait particulièrement limitée<sup>2</sup>) et une autonomie limitée en pratique par la tutelle du ministère : les universités ne maîtrisent toujours pas leurs ressources, leur politique de ressources humaines (recrutement, salaires, etc.) ou encore leur patrimoine.

---

<sup>1</sup> Voir par exemple dernier rapport de l'Institut Montaigne, Institut Montaigne, *Enseignement supérieur et recherche : il est temps d'agir !*, op.cit. ou Jean-Richard Cytermann et Pascal Aimé, « [La loi « libertés et responsabilités des universités » : origines, apports et bilan de la mise en œuvre](#) », *Revue française d'administration publique*, vol. 1, n° 169, 2019, pp. 21-36.

<sup>2</sup> Sénat, *L'autonomie des universités depuis la loi LRU : le big-bang à l'heure du bilan*, Rapport d'information de Mme Dominique GILLOT et M. Ambroise DUPONT, fait au nom de la commission pour le contrôle de l'application des lois, Rapport d'information n° 446, 6 mars 2013.

### **Encadré 1 : Le modèle de proximité proposé par l'Université d'Albi pour répondre aux attentes des étudiants**

À titre d'exemple, alors que l'Université d'Albi est peu connue du grand public et accueille des étudiants en moyenne plus défavorisés (55 % de boursiers contre 39 % sur le territoire national), celle-ci est l'une des plus performantes avec 45 % d'étudiants obtenant leur licence en trois ou quatre ans, contre 42 % nationalement<sup>1</sup>.

L'université, pour se démarquer et répondre aux spécificités locales, a développé un modèle de « proximité » et se veut plus proche de ses étudiants, en réduisant par exemple la taille des amphithéâtres ou en proposant un suivi personnalisé des élèves. L'établissement essaie d'être « le plus original possible » selon Brigitte Pradin, ancienne directrice de l'INU Champollion<sup>2</sup>, et joue ainsi de ses avantages comparatifs en proposant des cursus liés à son implantation territoriale, comme une filière ovine en partenariat avec un lycée agricole ou encore une filière formant des managers en maintenance de matériel agricole.

### **Encadré 2 : La Toulouse School of Economics, illustration des possibilités offertes par la loi dite LRU**

La réussite de la Toulouse School of Economics témoigne des outils que peuvent d'ores et déjà mobiliser les universités lorsqu'elles acceptent de s'ouvrir vers l'extérieur. Cette initiative lancée au cœur de l'Université Toulouse 1 Capitole doit beaucoup à la personnalité entrepreneuriale de Jean-Jacques Laffont au début des années 1990, qui a décidé de rentrer des États-Unis pour appliquer en France les modes de gestion et principes observés outre-Atlantique<sup>3</sup>. L'établissement se démarque grâce à son modèle atypique en France, consolidé par la loi LRU. Il s'appuie sur la fondation Jean-Jacques Laffont lancée en 2007 et alors présidée par Jean Tirole, qui permet de lever des financements importants, d'une part grâce à des campagnes de mécénat, d'autre part en abritant une autre fondation qui propose des prestations de consulting à des entreprises privées. Pour attirer des doctorants prometteurs et chercheurs

<sup>1</sup> Pascal Galinier, « « On connaît presque tous nos élèves par leur prénom » : à Albi, les défis d'une université de proximité. » *Le Monde*, 7 janvier 2020.

<sup>2</sup> *Ibid.*

<sup>3</sup> Daniel Bastien, « A l'Ecole d'économie de Toulouse, la vie après le Nobel », *Les Echos*, 10 novembre 2014.

reconnus, 77 millions d'euros ont été levés auprès de donateurs privés (notamment de grandes entreprises) et publics<sup>1</sup>.

Surtout, l'établissement s'est doté d'une vraie autonomie opérationnelle en sélectionnant ses étudiants après leurs deux premières années de licence d'économie à l'Université Toulouse 1 Capitole. Le caractère sélectif de l'établissement se vérifie aussi au niveau des professeurs : les « *enseignants-chercheurs ne sont pas des universitaires-fonctionnaires à vie. Ils sont évalués tout au long de leur carrière au travers de leurs publications dans des revues internationales* »<sup>2</sup>. Ainsi, l'établissement semble avoir réussi son pari d'être attractif à l'international, avec plus de 45 % d'étudiants étrangers, 90 nationalités représentées et 30 % d'enseignants-chercheurs internationaux<sup>3</sup>. La volonté d'être une « grande école » au sein de l'université se matérialise aussi par la présence d'un service carrière au sein de l'établissement.

Cet exemple montre que des outils existent pour les universités qui veulent s'en saisir et acceptent de se tourner vers le monde non universitaire. Le fait qu'ils aient été peu mobilisés indique également qu'il est toutefois nécessaire de créer des incitations et des outils afin que ce type d'exemple ne fasse plus figure d'exception.

Un autre objectif de cette loi était le rapprochement d'universités entre elles au sein de « PRES », afin de créer des pôles d'excellence, en rendant plus visibles les universités à l'international dans les classements internationaux qui ont tendance à favoriser le nombre de publications (la constitution de grands pôles faisait sens dans ce cadre). À la suite du Plan Campus, plusieurs lois se sont succédées (en 2011 et 2013) afin de favoriser ces pôles d'excellence choisis par l'État. Cette logique de rapprochement d'universités est à l'image des réformes de la décentralisation : imposée par l'État et ne partant pas de l'initiative d'acteurs locaux, avec l'État fixant les compétences de chaque échelon. Les rapprochements se sont ainsi souvent mués dans des opérations complexes, multipliant les échelons de gouvernance. Le système de gouvernance retenu est peu lisible pour les acteurs concernés, les interlocuteurs étrangers et les COMUE (Communautés d'universités et

<sup>1</sup> Ph. J., « [La Fondation Laffont, bras armé financier](#) », *Le Monde*, 14 juin 2011.

<sup>2</sup> Daniel Bastien, « [A l'École d'économie de Toulouse, la vie après le Nobel](#) », *art.cit.*

<sup>3</sup> Site web de la [Toulouse School of Economics](#).

d'établissements) qui souffrent de leur grande taille. Ces lois obéissent à une logique d'autonomie sous tutelle plutôt qu'au pari de la confiance.

Si la récente loi de programmation pluriannuelle de la recherche votée en décembre 2020 prévoit de donner plus de flexibilité aux universités dans le recrutement des enseignants-chercheurs, ces initiatives restent limitées. Par exemple, « à titre expérimental » et pour une durée et dans des conditions définies par un futur décret du Conseil d'État, il sera possible pour les universités de déroger à la qualification des maîtres de conférence du Conseil national des universités (CNU) qui est un passage obligé pour permettre à un jeune docteur de candidater à un poste en université. Cette possibilité n'est toutefois pour l'instant ouverte que durant la durée de l'expérimentation, qui sera menée jusqu'à fin 2024 et évaluée en janvier 2025.

Ces réformes ne sont pas assez ambitieuses pour faire face aux difficultés du monde universitaire et ne répondent pas au problème initial, la centralisation de la prise de décision.

## **E. Des réformes insuffisantes pour les étudiants et les enseignants**

En dépit des progrès accomplis, près de quinze ans après la loi LRU, l'université française souffre toujours. Ainsi :

- La majorité des étudiants inscrits en licence ne terminent par leur cursus. Parmi les bacheliers 2015 qui se sont inscrits en licence, près de 58 % n'ont pas obtenu leur diplôme en quatre ans, et seulement 30 % l'ont obtenu en trois ans<sup>1</sup>. Ceci est particulièrement vrai pour les étudiants ayant obtenu un bac technologique ou professionnel, avec des taux d'échec en quatre ans respectifs de 85 % et 95 %<sup>2</sup>. À titre de comparaison, le taux d'échec en deux ou trois ans pour la rentrée 2016

---

<sup>1</sup> Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, « [Parcours et réussite en licence : les résultats de la session 2019](#) », Note Flash du SIES, n° 22, octobre 2020.

<sup>2</sup> *Ibid.*

en diplôme universitaire de technologie (DUT) est inférieur à 33 %, témoignant de l'importance de l'adéquation de la formation proposée au projet de chaque étudiant<sup>1</sup>;

- Le taux d'échec en master est lui aussi significatif, 34 % des étudiants de la rentrée 2015 ne sont pas parvenus à obtenir leur master en deux ou trois ans. Toutefois, 90 % des élèves de master 2 ont obtenu leur diplôme dans l'année<sup>2</sup>;
- De moins en moins d'étudiants français réalisent leur doctorat en France et 42 % des étudiants ayant commencé leur doctorat en 2014 sont étrangers, contre seulement 27 % en 2000. Par ailleurs, 18 % des doctorants français travaillent à l'étranger trente-six mois après l'obtention de leur doctorat<sup>3</sup>;
- L'insertion professionnelle des diplômés de grandes écoles est toujours bien supérieure à celle des parcours universitaires. Alors qu'en 2019, seuls 3 % des diplômés de grandes écoles étaient en recherche d'emploi entre vingt-quatre et vingt-sept mois après leur diplomation<sup>4</sup>, c'était le cas de 12 % des titulaires d'un master universitaire dix-huit mois après obtention de leur diplôme<sup>5</sup>.

Il ressort des échanges avec les acteurs concernés que trop de décisions sont encore centralisées et s'imposent nationalement aux universités. De nombreux progrès restent à faire : un rapport publié par l'European University Association en 2017 classait ainsi la France parmi les pays dont les universités étaient les moins autonomes. Sur 29 pays, la France était classée au 20<sup>e</sup> rang sur son autonomie organisationnelle, 24<sup>e</sup> sur son autonomie financière, 27<sup>e</sup> sur l'autonomie des ressources humaines, et 27<sup>e</sup> en matière d'autonomie académique<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, « [Parcours et réussite en DUT : les résultats de la session 2019](#) », *Note Flash du SIES*, n° 21, octobre 2020.

<sup>2</sup> Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, « [Parcours et réussite en master à l'université : les résultats de la session 2019](#) », *Note Flash du SIES*, n° 4, février 2021.

<sup>3</sup> Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, « [Mobilité internationale des jeunes docteurs en emploi](#) », *Note d'information du SIES*, n° 13, octobre 2019.

<sup>4</sup> Conférence des grandes écoles — ENSAI, [L'insertion des diplômés des grandes écoles](#), juin 2019.

<sup>5</sup> Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, « [Une conjoncture plus favorable pour les diplômés de master sur le marché du travail](#) », *Note d'information du SIES*, n° 28, décembre 2019.

<sup>6</sup> Enora Bennetot Pruvot et Thomas Estermann, [University Autonomy in Europe III. The Scorecard 2017](#), European University Association, 2017.

Au niveau du financement, la mise en œuvre du transfert des charges et moyens aux universités afin de garantir un accroissement de leurs compétences et responsabilités a été difficile et n'a pas été réellement évaluée ; les perspectives budgétaires s'en sont retrouvées flouées. La Cour des Comptes notait en 2015 que la situation de certaines universités s'était « dégradée à la suite du passage au régime des responsabilités et compétences élargies »<sup>1</sup>, notamment en raison de la mauvaise anticipation des conséquences financières des choix des politiques de ressources humaines des universités. La Cour plaidait également en faveur d'un approfondissement de ce mouvement d'autonomie et de simplification, afin que les universités puissent mieux se gérer. À titre d'exemple, alors que la masse salariale représente un budget particulièrement conséquent pour les universités (85 % de leurs dépenses totales en 2018<sup>2</sup>), elles ne peuvent pleinement la gérer, car des décisions nationales s'imposent toujours à elles en la matière.

**Il ressort des entretiens conduits pour ce rapport que l'autonomie financière des universités est illusoire, dès lors que leurs budgets sont en réalité concédés par le pouvoir central. Les budgets font en outre l'objet d'une présentation sous forme de plans pluriannuels avec le ministère de l'Enseignement supérieur et doivent être en cohérence avec la stratégie nationale.**

De la même manière, la loi LRU ne prévoit en matière de patrimoine immobilier des universités qu'une possibilité de dévolution, alors qu'un éventuel transfert de propriété de ce patrimoine en leur faveur serait bénéfique, comme le rappelle la Cour des Comptes : « *il n'y aura de véritable autonomie que lorsque les établissements exerceront toutes les prérogatives du propriétaire, y compris celle d'acquérir ou d'aliéner des terrains et des bâtiments, et pourront développer une politique patrimoniale au service de leurs ambitions scientifiques et pédagogiques* »<sup>3</sup>. En tout état de cause, l'autonomie financière des universités est en réalité limitée par

---

<sup>1</sup> Cour des Comptes, *L'autonomie financière des universités : une réforme à poursuivre*, rapport, 30 septembre 2015.

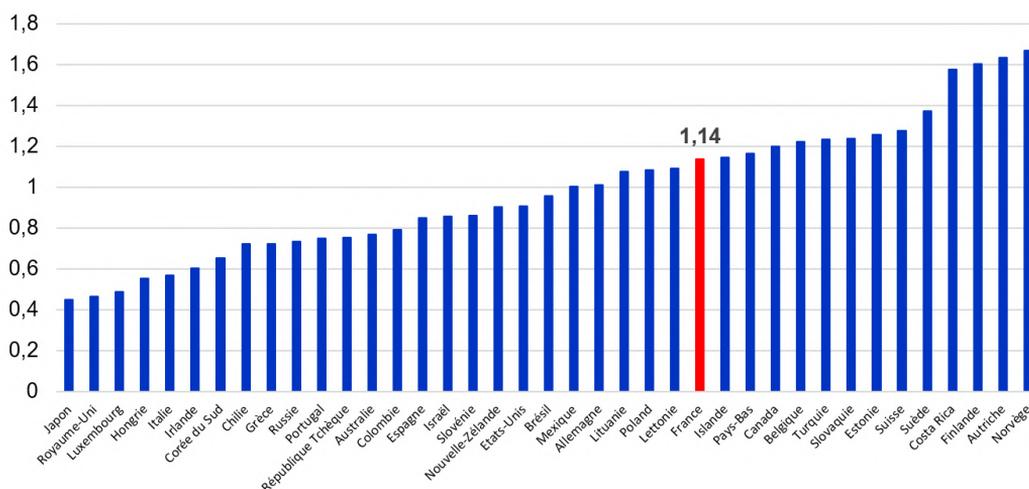
<sup>2</sup> Assemblée Nationale, *Rapport fait au nom de la commission des finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire sur le projet de loi, après engagement de la procédure accélérée, de règlement du budget et d'approbation des comptes de l'année 2018 (n° 1947)*, par M. Joël Giraud, rapporteur général député, Annexe n°34.

<sup>3</sup> *Ibid.*

leur obligation d'accueil des étudiants, comme le rappelle aussi la Cour<sup>1</sup>.

Au-delà de la gestion patrimoniale et financière, le manque d'autonomie en matière de gestion des ressources humaines grève les universités, qui ne peuvent maîtriser leur budget. Il leur est donc difficile d'établir sérieusement des plans de développement ni évidemment de les financer. Ce constat pose par ailleurs la question de l'efficacité de la dépense publique, la France se situant parmi les pays dont la dépense publique dans l'enseignement supérieur est relativement élevée, à 1,14 % du PIB.

**Figure 4 : Dépenses publiques pour l'enseignement supérieur en pourcentage du PIB en 2015**



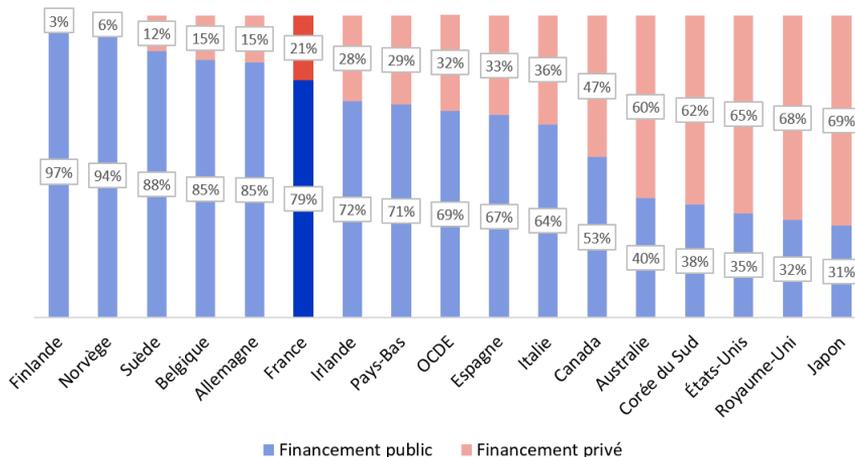
Source : OCDE Stats, Dépenses publiques d'éducation supérieure, % du PIB, 2015

Cette sous-performance peut s'expliquer par une spécificité française, l'investissement dans l'enseignement supérieur en France étant marqué par son caractère public : en 2016, 78,7 % du financement est d'origine

<sup>1</sup> Cour des Comptes, [La gestion de leur patrimoine immobilier par les universités, condition d'une autonomie assumée.](#)

publique, contre 68,3 % en moyenne pour les pays de l'OCDE. Dans certains pays comme le Royaume-Uni, le Japon, la Corée du Sud, le Canada, l'Australie ou encore les États-Unis, le financement est presque majoritairement d'origine privée<sup>1</sup>.

**Figure 5 : Origine des financements de l'enseignement supérieur dans les pays de l'OCDE en 2016**



Source : OCDE, Regards sur l'éducation 2019 ; La dépense pour l'enseignement supérieur dans les pays de l'OCDE, État de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation en France n° 12.

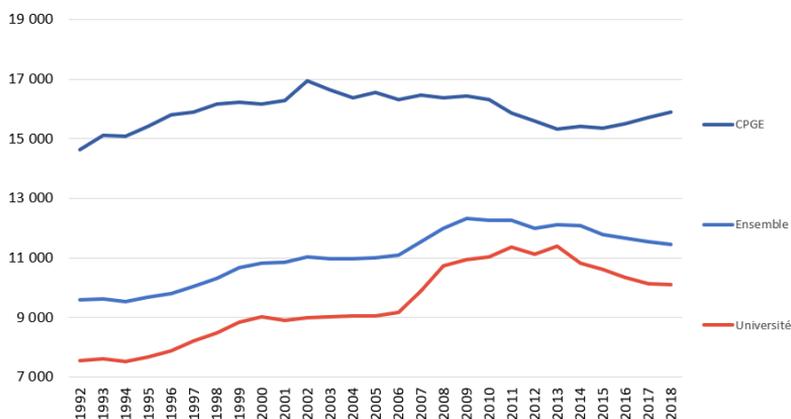
Par ailleurs, les dépenses consacrées aux étudiants varient très fortement selon les formations : alors que la dépense par an et par étudiant de l'université publique était de 10 120 euros en 2018, elle était de 15 890 euros pour un étudiant en classe préparatoire aux grandes écoles<sup>2</sup>, soit 57 % de plus. Au global, la dépense moyenne dans l'enseignement supérieur par étudiant a augmenté de 8 % entre 2010 et 2016 pour l'ensemble des pays de l'OCDE, mais elle a baissé de 5 % en France<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> OCDE, [Regards sur l'éducation 2019](#) ; Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, « [La dépense pour l'enseignement supérieur dans les pays de l'OCDE](#) », État de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation en France, n°13, mai 2020.

<sup>2</sup> *Ibid.*

<sup>3</sup> *Ibid.*

**Figure 6 : Dépenses par étudiant à l'université et en classe préparatoire (en euros, au prix 2018)**



Source : État de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation en France, n° 13.

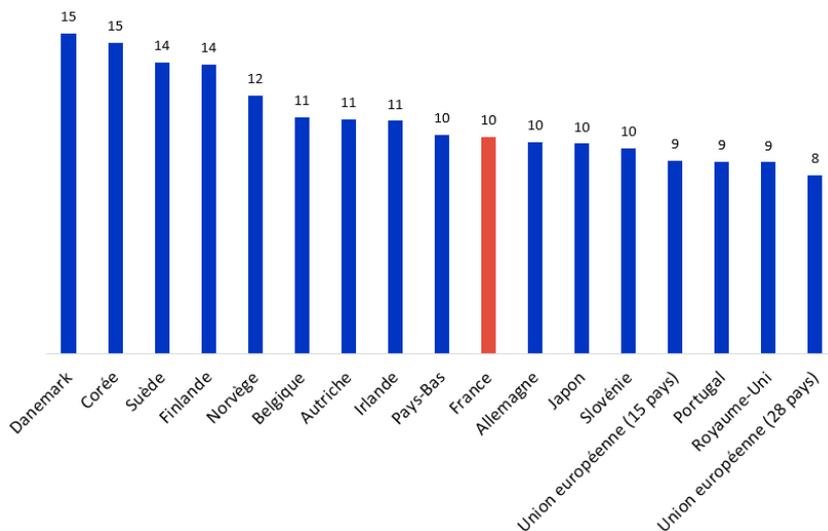
De la même manière, se pose également la question de l'efficacité de la dépense pour la recherche française. Si elle dispose de moyens financiers conséquents, avec 0,86 % du PIB consacré à la recherche publique en 2015, au-dessus de la moyenne de l'OCDE<sup>1</sup>, la France n'a toujours pas atteint l'objectif prévu par la stratégie de Lisbonne, établi à 1 % du PIB. En matière de dépense de recherche et de développement intérieure globale (dépense publique et privée), la France se situe en 2018 en deçà de la moyenne des pays de l'OCDE, y consacrant 2,2 % de son PIB<sup>2</sup>.

Le nombre de chercheurs en poste en France, plus de 10 par millier d'actifs, est légèrement au-dessus de la moyenne de l'Union européenne (à 15 pays), mais se situe encore en deçà de pays comme le Danemark la Suède ou la Finlande.

<sup>1</sup> Ministère de l'Economie des Finances et de la Relance, Direction générale du Trésor, « [La recherche publique française en comparaison internationale](#) », *Trésor-éco*, n°219, avril 2018.

<sup>2</sup> OCDE Données, [Public spending on education](#), tertiary, % of GDP.

**Figure 7 : Nombre de chercheurs pour 1000 actifs dans l'OCDE en 2018**

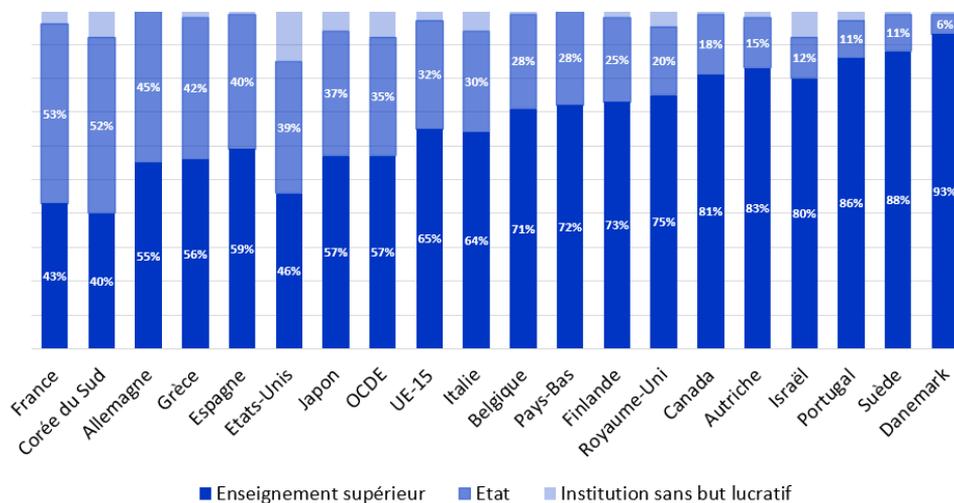


Source des données : OCDE.Stat, Principaux indicateurs de la science et de la technologie, total chercheurs par millier d'actifs

Comme le note la Direction générale du Trésor, la recherche française se caractérise par une organisation et une gouvernance spécifiques, marquée par le poids prépondérant d'organismes de recherche, distincts de l'université, tels que le CNRS, et des ressources provenant presque essentiellement d'allocations budgétaires récurrentes plutôt que contractuelles, ou attribuées par appels à projets. **La France était en 2015 le pays de l'OCDE dans lequel l'État exécutait le plus la dépense publique de recherche et parmi les pays dans lesquels les établissements supérieurs l'exécutaient le moins, occupant l'avant-dernière place devant la Corée du Sud**<sup>1</sup>. À titre d'exemple, 75 % des dépenses publiques de recherche et développement sont exécutés par les universités au Royaume-Uni, pays reconnu pour accorder une grande autonomie et donner une grande importance à ses universités.

<sup>1</sup> Ministère de l'économie des finances et de la relance, Direction Générale du Trésor, « [La recherche publique française en comparaison internationale](#) », art.cit.

**Figure 8 : Structure de la dépense intérieure de R&D des administrations par type d'exécutant**



Source : Trésor-éco, La recherche publique française en comparaison internationale, n° 219, avril 2018 ; Source des données : OCDE Stats. Consulté en 2020.

En matière de recherche, la France fait donc aussi figure d'exception. Alors que le standard international est celui des centres de recherche gérés par des universités autonomes, les ressources humaines et financières des laboratoires de recherche français sont conjointement maîtrisées par les universités et par les organismes de recherche et le CNRS (qui a sa propre voie de recrutement), qui imposent par exemple une grille salariale unique à des enseignants-chercheurs évoluant dans des disciplines différentes<sup>1</sup>. Cette gestion particulière classe la France parmi les pays de « second rang »<sup>2</sup> en matière d'efficacité de la recherche, selon la Direction générale du Trésor.

<sup>1</sup> Augustin Landier et David Thesmar, « [L'heure d'un big bang institutionnel pour la recherche](#) », *Les Echos*, février 2021.

<sup>2</sup> Ministère de l'économie des finances et de la relance, Direction Générale du Trésor, « [La recherche publique française en comparaison internationale](#) », *art.cit.*

## F. L'inattractivité des carrières d'enseignants-chercheurs

La France se caractérise aussi par l'absence d'attractivité des carrières d'enseignants-chercheurs. Le processus de recrutement est particulièrement centralisé, bien plus qu'à l'étranger : les candidats doivent être qualifiés par le CNU, la plupart d'entre eux sont recrutés par des concours nationaux (pour obtenir le titre de « Maîtres de conférences », l'« Agrégation », pour entrer au CNRS, etc.) et les salaires sont déterminés par une grille fixée par le ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. Contrairement à d'autres pays, les enseignants-chercheurs du secteur public sont peu évalués sur leur performance en matière d'enseignement et de recherche et les établissements universitaires n'ont que peu d'autonomie dans le recrutement. Par ailleurs, bien que des bonus et primes existent, leur montant est relativement figé<sup>1</sup>.

La France offre des salaires bien plus faibles que les autres pays de l'OCDE, notamment pour ses nouveaux entrants sur le marché académique (elle se classe au 18ème rang sur les 28 pays étudiés). À un niveau de rémunération moyen d'environ 2000 \$ en 2010, la France peine à faire face à la concurrence des autres pays pour attirer les meilleurs candidats. **La rémunération moyenne d'un nouvel entrant sur le marché en France était trois fois plus faible qu'au Canada et 2,5 fois plus faible qu'aux États-Unis.** Elle était significativement plus faible que dans d'autres pays d'Europe comme le Royaume-Uni, l'Allemagne, la Norvège, l'Italie ou encore les Pays-Bas. Plus surprenant, elle était plus faible qu'en Argentine, qu'en Malaisie, qu'au Nigéria ou encore qu'en Turquie.

Les niveaux de rémunération moyens d'un universitaire expérimenté ne sont guère plus attrayants. **Un universitaire français gagne en moyenne deux fois moins qu'un universitaire au Canada et significativement moins qu'en Italie, en Allemagne, au Royaume-**

---

<sup>1</sup> Gaëlle Goastellec, « Changing the Rules of the French Academic Market », dans Philip G. Altbach et al. (dir.), *Paying the Professoriate. A global Comparison of Compensation and Contracts*, Routledge, 2012, p. 136-144.

**Uni, aux Pays-Bas ou en Norvège.** Le métier n'est guère plus attractif pour ceux qui atteignent le haut de la hiérarchie de la grille des salaires (professeur hors classe) par rapport à d'autres pays de l'OCDE comme le Canada, le Royaume-Uni ou encore les Pays-Bas, etc (cf. tableau 1). Une autre étude va dans le même sens : le salaire maximal auquel peut prétendre un enseignant-chercheur représente 84 % du salaire maximal moyen des pays de l'Union européenne<sup>1</sup>.

**Tableau 1 : Salaires d'entrée, moyen et les plus élevés des enseignants-chercheurs à travers le monde en 2010 (en dollars US 2010 — parité de pouvoir d'achat)**

	Salaire d'entrée (\$)	Rang	Salaire moyen (\$)	Rang	Salaires les plus hauts (\$)	Rang
Canada	5733	1	7196	1	9485	1
États-Unis	4950	2	6054	5	7358	9
Allemagne	4885	3	5141	10	6383	11
Norvège	4491	4	4940	11	5847	14
Royaume-Uni	4077	5	5943	7	8369	5
Inde	3954	6	6070	4	7433	8
Australie	3930	7	5713	8	7499	7
Afrique du Sud	3927	8	6531	3	9330	2
Israël	3525	9	4747	12	6377	12
Italie	3525	10	6955	2	9118	3
Pays-Bas	3472	11	5313	9	7123	10
Arabie Saoudite	3457	12	6002	6	8524	4
Argentine	3151	13	3755	15	4385	18
Japon	2897	14	3473	17	4604	16
Malaisie	2824	15	4628	14	7864	6
Nigéria	2758	16	4629	13	6229	13
Turquie	2173	17	2597	20	3898	21
France	1973	18	3484	16	4775	15
Colombie	1965	19	2702	19	4058	19
Brésil	1858	20	3179	18	4550	17
République Tchèque	1655	21	2495	21	3967	20
Mexique	1336	22	1941	22	2730	22
Lettonie	1087	23	1785	23	2654	23
Kazakhstan	1037	24	1553	24	2304	24
Éthiopie	864	25	1207	25	1580	25
Russie	433	26	617	27	910	27
Arménie	405	27	538	28	665	28
Chine	259	28	720	26	1107	26

Source : Philipp G. Altbacht et al., *Paying the Professore: A global Comparison of Compensation and Contracts*, Abingdon, Routledge, 2012, p. 11. À noter que l'étude porte sur un faible nombre de Pays d'Europe.

<sup>1</sup> *Ibid.*

Face à ce constat, les solutions du passé ne fonctionnent pas : déverser des subventions sans fin dans des structures qui ne fonctionnent pas assez bien, sans répondre au malaise du monde universitaire, ne produira pas de solution durable. Ce rapport propose donc, modestement, d'explorer la voie d'une plus grande autonomie afin de donner aux universités la capacité de s'améliorer sans cesse.

**Notre proposition est simple : une meilleure gouvernance et autonomie financière, pour permettre d'activer le double levier opérationnel que sont l'autonomie pédagogique et des ressources humaines. La logique est claire : faire confiance à l'enseignement supérieur pour déployer les meilleures solutions pour lui, dans un cadre de liberté et responsabilité. Ces réformes ne sont pas des solutions miracles, mais sont des pistes à explorer.**





TOULOUSE SCHOOL OF ECONOMICS





---

PARTIE 2

# Les propositions : maximiser l'autonomie

**D**ans leurs travaux, Philippe Aghion, Mathias Dewatripont, Caroline Hoxby, Andreu Mas-Colell et André Sapir ont montré que **la performance d'une université était positivement corrélée avec son budget par étudiant, son autonomie budgétaire et son autonomie en termes de recrutement et de politique salariale**. À l'inverse, les universités publiques et les plus endogames (dont les professeurs sont plus souvent des anciens élèves) sont moins performantes que leurs pairs<sup>1</sup>. L'autonomie semble ainsi être bénéfique pour tous : meilleures conditions de travail et d'enseignement pour les étudiants, meilleur cadre académique pour les chercheurs et professeurs et meilleure gestion pour les financeurs.

**Pour que cette logique de meilleure autonomie porte ses fruits, elle doit être accompagnée de son corollaire, la responsabilité. Les établissements doivent être périodiquement évalués par des tiers, afin que les mécanismes incitatifs puissent effectivement fonctionner.**

La logique de ce rapport repose sur l'élaboration de chartes, l'établissement d'objectifs, le suivi d'indicateurs de performances et la publicité des résultats. Les établissements doivent être suivis pour assurer le principe démocratique d'efficacité de la dépense publique, mais sans être micros-managés. Ils doivent être libres de choisir les meilleurs moyens pour parvenir à leurs objectifs. **Le ministère de l'Enseignement Supérieur devrait se cantonner à évaluer et à produire des indicateurs accessibles aux étudiants et aux professionnels du secteur et laisser aux universités le soin, au niveau local, de déterminer leurs politiques.**

Ce rapport propose un modèle universitaire autonome et décentralisé, où chaque établissement pourra, fort de nouvelles sources de financement et d'une véritable autonomie opérationnelle, offrir une proposition de valeur différenciée à toutes les parties prenantes, professeurs, chercheurs et étudiants. Il faut leur faire confiance : personnels administratifs, enseignants et étudiants peuvent faire et

---

<sup>1</sup> Philippe Aghion, Mathias Dewatripont, Caroline Hoxby, Andreu Mas-Colell et André Sapir, « [Pourquoi réformer les universités européennes ?](#) », Pyramides, n° 14, 2007, pp. 95-112.

assumer leurs propres choix. Sans cette possibilité, les universités - et notamment les moins reconnues - sont vouées à être délaissées et à s'enliser dans une indifférence hypocrite.

Nous sommes convaincus que les universités ont un rôle de proximité particulièrement important à remplir et que centraliser leur gestion ne peut que les brider. Réformer nos universités est la meilleure façon de revaloriser le service public de l'enseignement supérieur. Ces propositions ont ainsi vocation à leur redonner les moyens de se développer et d'offrir un enseignement de qualité aux étudiants.

Les propositions qui suivent présentent l'avantage de laisser le choix à chaque établissement de la manière dont il mettra en œuvre son autonomie. C'est un principe important, déjà énoncé : l'autonomie doit reposer sur la confiance et la prise de risque. La confiance de l'État envers les établissements, et la prise de risque de ceux-ci dans leurs projets, quitte à assumer les échecs ou en récolter les fruits. L'autonomie, c'est aussi le droit de se tromper. Pour éviter l'erreur, la solution n'est pas le contrôle, mais l'émulation : les décisions internes doivent être efficaces et faire l'objet de contre-pouvoirs. À ce titre les propositions de ce rapport ne sont que des indications.

**Elles ne prennent par exemple pas position sur la sélection ou le rassemblement d'universités entre elles : c'est aux établissements de choisir et de rendre des comptes.**

**L'autonomie proposée ici se réalise autour de trois axes :**

- **Une gestion indépendante et performante** comme garde-fou, avec une gouvernance renouvelée permettant de mettre en œuvre les deux axes suivants;
- **Une diversification des sources de financement** issues aussi bien du public que du privé afin de doter les universités de ressources adéquates pour faire face aux enjeux qu'elles doivent affronter;
- **Une véritable autonomie opérationnelle**, sur le plan pédagogique et des ressources humaines, afin de pouvoir développer des propositions de valeurs fondées sur leurs particularités locales, historiques et territoriales, pour les professeurs, les chercheurs ainsi que les étudiants.

## A. Une gouvernance à deux têtes

Une bonne gouvernance est primordiale, car elle permet de responsabiliser les acteurs. Une autonomie renforcée ne peut être envisagée qu'avec une gouvernance efficace et la mise en place de garde-fous. **Une société cotée et privée est aujourd'hui plus transparente qu'une université. Les organes de gouvernance, leur composition et le nombre de réunions tenues, les objectifs et résultats financiers et extra-financiers de ces sociétés sont accessibles à tous et à chaque instant.** Pourquoi les bonnes pratiques de gouvernance, dont la recherche académique a de longue date démontré les effets bénéfiques, s'imposent à un grand nombre d'entreprises financées par des fonds privés, mais restent étrangères aux universités françaises, financées par les contribuables ?

Il est nécessaire de doter les universités d'une gouvernance efficace pilotée par des dirigeants performants. En France, les organes dirigeants des universités sont « juges et parties », les conseils d'administration étant majoritairement composés de professeurs et enseignants, d'étudiants et personnels de l'université. Le Code de l'éducation prévoit en effet que sur les 24 à 36 membres des conseils d'administration des universités, seuls 8 (soit au maximum un tiers du conseil) peuvent être des personnalités extérieures à l'établissement, avec 8 à 16 représentants des enseignants-chercheurs et des personnels assimilés, 4 ou 6 représentants des étudiants et 4 ou 6 représentants des personnels ingénieurs, administratifs, techniques, et des bibliothèques, en exercice dans l'établissement<sup>1</sup>. De nombreux interlocuteurs universitaires ont pointé du doigt le mode de gouvernance actuel des universités, qui ralentit (voire bloque) les débats et prises de décisions. À titre d'exemple, la plupart des universités anglo-saxonnes adoptent un mode de gouvernance dual, avec un organisme composé principalement d'universitaires exclusivement en charge des questions académiques et un autre organisme composé principalement de membres extérieurs en charge de la gestion financière et opérationnelle de l'université.

En pratique, ce rapport recommande des conseils d'administration resserrés, intégrant toutes les parties prenantes, y compris le secteur

---

<sup>1</sup> Article L712-3, Code de l'éducation.

privé, et une gouvernance distinguant la gestion administrative de la partie universitaire. Un organe, majoritairement composé du personnel universitaire, serait en charge de définir la ligne académique de l'université et sa stratégie à moyen-long terme, tandis qu'un autre organe, composé de gestionnaires, serait en charge du fonctionnement opérationnel et financier de l'établissement, d'appliquer des projets de management et gestion, avec une majorité de personnalités indépendantes. Les questions opérationnelles et financières ne devraient pas freiner les universités, mais au contraire représenter des opportunités. Pour les saisir, il est nécessaire de confier à chacun, académiques et gestionnaires, un pouvoir décisionnel dans leur domaine de compétence première. Par ailleurs, cette gouvernance doit être locale et non étatique, afin d'assurer cette pleine autonomie. **Sa valeur réside dans l'idée qu'il faut distinguer gestion administrative et organisation académique. L'application peut varier.**

Pour produire de fortes incitations sur toutes les parties prenantes et mener au mieux leur mission de service public, une forte transparence assortie d'un contrôle effectué par un organisme indépendant extérieur, dont les évaluations seront publiques, est nécessaire. Ces évaluations porteraient sur des critères publics et notamment l'insertion professionnelle des étudiants, la qualité de l'enseignement, la qualité de la recherche ou encore la bonne gestion administrative et financière. Toute forme de liberté doit s'accompagner d'une responsabilité accrue de ceux qui en jouissent.

Certains interlocuteurs ont plaidé en faveur d'un rattachement des universités aux régions, par souci de proximité avec le tissu local. Cela semble avoir du sens pour les régions et établissements qui le veulent, à condition que ces projets s'inscrivent dans des démarches de responsabilité d'évaluation et de transparence.

### Proposition 1 : Décentraliser la gouvernance

- **Introduction d'un nouveau mode de gouvernance à deux têtes** et avec un nombre de membres cible : un organe composé majoritairement de membres issus de l'université en charge de la politique académique et de la stratégie de l'université à moyen-long terme, et un organe en charge de la gestion financière et opérationnelle de l'établissement afin de supporter sa stratégie, composé majoritairement de professionnels de gestion. Les universités seront libres de décider du nombre et de la composition exacte de ces organes ;
- **Publication accessible à tous (en ligne et en physique) de la composition des organes de gouvernance et du nombre de réunions annuellement tenues, ainsi que de la performance financière et extra-financière des universités** (origine et éventuelle sélection des étudiants, taux de réussite par licence et master, insertion professionnelle, qualité de la recherche, nombre d'articles publiés, etc.) ;
- **Renforcement du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES)**, organisme indépendant et extérieur aux universités, en charge de délivrer des évaluations publiques sur la bonne gestion des établissements, leur contribution à la recherche et à la réussite des étudiants ;
- **Suppression des contrats pluriannuels de site**, synonymes d'une autonomie sous tutelle.

## B. Un investissement public et privé à la hauteur des enjeux

Si la France veut donner aux étudiants les moyens de s'accomplir professionnellement et si elle veut être un pays de premier plan en matière de recherche académique, des financements adéquats sont nécessaires.

Au-delà de l'argent public, un levier actionnable est le développement du recours au financement privé. Alors que dans les pays de l'OCDE, le financement des établissements d'enseignement supérieur est d'origine publique à 68,3 % en moyenne, ce chiffre est de 78,7 % pour la France<sup>1</sup>. Sur la base d'une autonomie financière renouvelée, les universités pourraient développer des ressources propres, essentielles à leur bon fonctionnement, comme le rappelait le rapport de 2015 de la Cour des Comptes<sup>2</sup>. Il est nécessaire que les universités dépassent les obstacles culturels et se saisissent des outils existants pour diversifier leurs sources de revenus. Le mode de gouvernance à deux têtes faciliterait ce processus en confiant cette tâche à des gestionnaires, afin d'augmenter les moyens accordés aux chercheurs, enseignants et étudiants.

Comme cela est le cas à l'étranger, il est nécessaire de faire contribuer le secteur privé, entreprises et particuliers, au financement de l'enseignement supérieur à l'université, avec évidemment l'interdiction formelle d'influencer le contenu académique. Il est possible d'imaginer de nombreuses pratiques, qui nécessiteront toutefois que les universitaires acceptent de s'ouvrir davantage vers l'extérieur :

- L'attribution de noms à des bâtiments ou le *sponsoring* (par exemple, les nouveaux locaux de l'établissement universitaire HEC Montréal comportent des salles d'amphithéâtre portant le nom des principaux sponsors privés de l'école);
- La valorisation des locaux qui restent inoccupés et inutilisés une grande partie de l'année (location pour des séminaires d'entreprise ou pour des Universités d'été);

---

<sup>1</sup> OCDE, [Regards sur l'éducation 2019](#) ; Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, « [La dépense pour l'enseignement supérieur dans les pays de l'OCDE](#) », *art.cit.*

<sup>2</sup> Cour des Comptes, *L'autonomie financière des universités : une réforme à poursuivre*, *op.cit.*

- La valorisation des compétences des enseignants-chercheurs en proposant des prestations de services à des acteurs privés. Cela implique que les universités ou leurs composantes s'appuient sur leurs particularité et expertise propres dans certains domaines (l'Université de Toulouse avec la Toulouse School of Economics en économie, l'Université de Strasbourg en médecine, etc.) et relèvent le défi culturel du partenariat avec le secteur privé;
- La proposition de parcours de formation continue, comme c'est déjà le cas de nombreux grandes écoles et établissements privés, ce qui implique que les universités aient notamment recours au recrutement de formateurs spécialisés.

À titre d'exemple, le système de l'*endowment* (fonds de dotation), introduit en droit français par la loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie<sup>1</sup>, n'a que peu été mis en œuvre par les universités et pourrait être généralisé. Il a par exemple été mis en œuvre avec succès par la Toulouse School of Economics et sa fondation Jean-Jacques Laffont, ou encore par l'Université Fédérale Toulouse Midi-Pyrénées ou l'Université Paris Diderot. Le principe consiste en la constitution d'un capital financier pérenne grâce à des dons<sup>2</sup>, qui est ensuite placé par les gestionnaires du fonds. Les revenus générés par ces placements (et seulement les revenus, afin de ne pas atteindre la pérennité du fonds) pourront être utilisés pour financer les projets de l'université. Les fonds de dotation sont strictement contrôlés par une autorité administrative et la publication de leurs comptes, vérifiés par un commissaire aux comptes, est obligatoire<sup>3</sup>. De nombreux laboratoires de recherche très performants en France sont par ailleurs déjà financés par des partenaires privés, à l'image de l'Unité Mixte de Physique, CNRS/Thales.

Pour aller plus loin, les établissements pourraient en outre, s'ils le souhaitent, lever de l'argent sur les marchés financiers. Cette pratique est particulièrement répandue parmi les universités anglo-saxonnes, et ce peu importe leur taille : l'Université de Liverpool a par exemple émis 250 millions de livres sterling de dette à 40 ans. Profitant de

---

<sup>1</sup> Loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie, article 140.

<sup>2</sup> *Ibid.*

<sup>3</sup> *Ibid.*

l'environnement des taux bas, de nombreuses universités américaines ont récemment émis des obligations sur les marchés, à l'image de l'Université du Michigan pour un milliard de dollars en juin 2020<sup>1</sup> ou Harvard pour 1,1 milliard de dollars en avril 2020<sup>2</sup>. Si la loi dite LRU a offert cette possibilité aux universités, la loi de programmation des finances publiques pour 2011 à 2014<sup>3</sup> a interdit aux « ODAC » (organismes divers d'organisation centrale) et donc aux universités de s'endetter sur les marchés ou auprès d'entreprises privées sur cette période. Depuis, aucun établissement ne s'est risqué à émettre de la dette. Les raisons sont simples :

- Elles ne maîtrisent ni leurs ressources financières ou patrimoniales et ne peuvent donc apporter aucune garantie aux investisseurs;
- La gestion des universités n'est généralement pas confiée à des gestionnaires mais à des académiques, qui ne disposent pas nécessairement des compétences suffisantes pour mener à bien ce type d'opérations;
- Les universités doivent accepter d'être soumises au regard extérieur et à l'évaluation des investisseurs;
- Comme cela a déjà été le cas par le passé pour la question de la dette, les libertés accordées aux universités en la matière peuvent être remises en cause sans leur aval par le pouvoir central.

Les universités françaises se privent ainsi d'une ressource de financement saine, indolore pour le contribuable et particulièrement avantageuse financièrement dans l'environnement actuel des taux bas.

Un autre axe de financement est la question des frais de scolarité. Ceux-ci peuvent être modulés pour les étudiants tout en permettant une

---

<sup>1</sup> Fola Akinnibi, « [College Bond-Sale Spree Draws in University of Michigan](#) », *Bloomberg*, 9 juin 2020.

<sup>2</sup> Bloomberg, « [Harvard University Taps Credit Market for Up to \\$1.1 Billion](#) », *Bloomberg*, 10 avril 2020.

<sup>3</sup> Loi n° 2010-1645 du 28 décembre 2010 de programmation des finances publiques pour les années 2011 à 2014.

pérennité financière aux établissements, à l'image du modèle proposé par GenerationLibre dans sa note « Révolutionner les frais d'inscription ». Celui-ci prévoit que les étudiants accèdent à l'enseignement supérieur sans frais immédiats contre l'obligation de verser un pourcentage de leur revenu futur sur une certaine durée (par exemple 3 % pendant 24 ans). Ceci permettrait de générer 43 milliards d'euros supplémentaires par an pour les universités, ce qui résoudrait une grande partie du sous-financement de l'enseignement supérieur public français.



## Proposition 2 : Autonomiser la gestion des finances et diversifier les ressources

- **Octroi de la maîtrise des finances et du budget aux universités** (notamment au travers de l'autonomie opérationnelle et dans la gestion de leurs ressources humaines), qui est aujourd'hui presque exclusivement déterminée de manière centralisée par l'État, sans se soucier de leurs particularités propres ;
- **Incitation à développer des ressources propres :**
  - Libre fixation possible des frais d'inscription** et détermination de leurs modalités, à hauteur de la capacité contributive des familles ou des étudiants, avec pour seule limite l'interdiction d'exiger un paiement total avant la diplomation afin de garantir l'accès de tous à ces établissements (précédente note GenerationLibre) ;
  - Possibilité de se tourner vers l'extérieur en facilitant les partenariats avec le secteur privé** (sponsoring, valorisation des locaux, prestations de services auprès d'acteurs privés et développement de la formation continue, etc.).

## C. Une autonomie opérationnelle au service des besoins locaux

L'autonomie opérationnelle permet d'actionner les deux précédents leviers : les moyens financiers accrus des universités ne doivent surtout pas être gérés de manière centralisée par l'État, mais localement, par les universités elles-mêmes.

La question de la gouvernance est ici essentielle, afin que l'université utilise ses nouvelles ressources de la manière la plus efficiente possible, dans l'objectif final de remplir sa mission de service, de formation et d'employabilité des étudiants.

Le premier volet de cette autonomie opérationnelle est pédagogique. Les universités peuvent, sur le plan pédagogique, être libres de proposer les cursus qu'elles souhaitent et doivent utiliser cette faculté afin de proposer une offre de formation adaptée à leurs caractéristiques et aux marchés du travail locaux. Il est temps d'accepter qu'une concurrence existe entre les universités françaises entre elles, entre les universités françaises et étrangères, ainsi qu'entre les universités et les autres filières sélectives ou écoles privées. Le nier est une hypocrisie démentie chaque jour par la réalité. Alors qu'un rapport bipartisan du Sénat datant de 2013 notait que de nombreux établissements avaient diversifié leur offre de formation « sans pour autant tenir compte de la demande réelle des étudiants », avec parfois le maintien de mentions de master ne comptant pas assez d'étudiants pour ouvrir<sup>1</sup>, il est nécessaire pour les universités françaises d'axer leur offre de formation sur leurs caractéristiques, leur identité, leur projet et leur vision stratégique à moyen-long terme, dans une logique de correspondance de l'offre et de la demande.

Les universités de plus grande taille pourront, grâce à leur dimension et renommée, justifier d'un enseignement pluridisciplinaire tandis que les plus petites pourront prospérer grâce à un positionnement de niche reposant sur leurs caractéristiques locales et leurs qualités spécifiques.

---

<sup>1</sup> Sénat, *L'autonomie des universités depuis la loi LRU : le big-bang à l'heure du bilan*, op.cit.

S'il faut probablement rompre avec l'idée que toutes les universités se valent et que les regroupements de sites ne sont pas nécessaires, il faut aussi combattre une tendance très française qui consiste à considérer qu'en dehors de Paris il n'existe pas d'excellence : c'est faux.

Ainsi, l'offre de formation des universités doit être établie à la lumière de leur identité et leur vision stratégique, afin d'éviter la multiplication des cursus qui n'attirent parfois qu'un nombre insuffisant d'étudiants. Le positionnement de l'université doit être intégré à la réflexion des enseignants-chercheurs qui conçoivent les offres de formation. Inversement, les organes de gouvernance doivent jouer leur rôle de contre-pouvoir et s'opposer aux projets de formation insoutenables financièrement ou non pertinents au regard de l'identité de l'université ou du marché du travail local. Un rapport bipartisan du Sénat notait ainsi que les conseils des études et de la vie universitaire et les conseils d'administration ne remplissaient pas suffisamment ce rôle, les nouveaux projets de formation « s'imposant quasiment de fait »<sup>1</sup>. Par ailleurs, cette offre de formation doit aussi être le fruit de la concertation entre les organes de gouvernance des établissements, les enseignants-chercheurs et les acteurs issus du tissu économique local afin que les étudiants puissent se doter des compétences recherchées.

De la même manière, les universités pourraient, si elles le souhaitent, et seulement lorsqu'elles le souhaitent pour respecter le principe de l'autonomie, sélectionner les étudiants sur des critères objectifs et méritocratiques. Si la loi n° 2018-166 du 8 mars 2018 relative à l'orientation et à la réussite des étudiants, dite loi ORE<sup>2</sup>, a ouvert la brèche, le tabou de la sélection à l'université doit être brisé et le système simplifié<sup>3</sup>. Le baccalauréat comme mode de sélection à l'université est aujourd'hui vidé de sa substance. Si le taux de réussite du baccalauréat, toutes filières confondues, était de 75 % en 1995, il était de 88,1 % en 2019, et de 91,2 % pour les filières générales<sup>4</sup>. Les freins à la sélection

---

<sup>1</sup> *Ibid.*

<sup>2</sup> Loi n° 2018-166 du 8 mars 2018 relative à l'orientation et à la réussite des étudiants.

<sup>3</sup> Comme le recommandait déjà le Think Tank Terra Nova. Cf. Terra Nova, « [La sélection à l'université : un engagement de réussite](#) », Note de Terra Nova, 15 décembre 2014.

<sup>4</sup> Ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports, « [Le baccalauréat 2019 - Session de juin](#) », Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance, Note d'information n°19.28, juillet 2019.

à l'université ne font qu'accentuer le fossé avec les autres formations sélectives : classes préparatoires et grandes écoles, écoles d'ingénieurs et de commerce, grands établissements publics (Sciences Po, Dauphine) et les formations courtes professionnalisantes, IUT ou BTS. La sélection à l'université se fait en réalité ainsi par l'échec, « l'écémage », avec un taux d'échec en Licence en quatre ans proche des 60 %, jusqu'à 85 % et 95 % pour les bacheliers technologiques et professionnels.

Cette liberté accrue doit s'accompagner d'une plus grande responsabilité, et les établissements devront faire preuve de transparence à travers des évaluations et des publications des statistiques de recrutement des étudiants, accessibles à tous. Des critères transparents, non discriminatoires et méritocratiques sont une condition *sine qua non* de l'introduction de la possibilité de la sélection à l'université.

### **Proposition 3 : Instaurer une autonomie pédagogique**

L'autonomie doit s'accompagner d'un principe de responsabilité qui nécessite une constante évaluation et implication de toutes les parties prenantes : financeurs publics et privés, monde académique et acteurs économiques locaux.

- **Implication de toutes les parties prenantes** (organes de gouvernance, enseignants-chercheurs, acteurs issus du tissu économique local, étudiants) lors de la création de nouvelles formations existantes, notamment afin d'orienter les formations vers le marché du travail local ;
- **Évaluation annuelle des formations** proposées avec ces mêmes parties prenantes et un organisme indépendant (par exemple le HCERES) afin de vérifier si elles sont alignées avec la vision à moyen-long terme de l'établissement et adéquates avec les marchés du travail et la demande des étudiants ;
- **Possibilité, au bon vouloir de chaque université, de sélectionner les étudiants** sur des critères transparents, non discriminatoires et méritocratiques (concours, sélections sur dossier, etc.), avec publication et communication obligatoires de statistiques aux candidats à l'inscription (critères de sélection, nombre de postulants, nombre de candidats retenus, origine des candidats, etc.).

Compte tenu de l'importance de la masse salariale dans le budget des universités (80,2 % des produits d'exploitation en 2014)<sup>1</sup>, le levier des ressources humaines est particulièrement important. La Cour des Comptes précisait en 2015 qu'une « nouvelle étape de transfert de responsabilités semble nécessaire dans la gestion des ressources humaines »<sup>2</sup>. Par ailleurs, le financement des universités est en majeure partie décidé par le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, selon des critères centralisés. Il est dès lors difficile pour les universités d'adopter une stratégie financière de moyen long terme puisqu'elles n'ont qu'une faible marge de manœuvre pour adapter leur gestion financière à la réalité de terrain. Leur budget varie selon des critères nationaux. De nombreuses décisions nationales peuvent les impacter significativement (toute décision relative à la fonction publique, ou encore toute décision relative à chacun des régimes particuliers des personnels de l'enseignement supérieur).

De la même manière, les universités n'ont pas un contrôle effectif sur le recrutement des enseignants-chercheurs. La marge de manœuvre des universités en matière de promotion est particulièrement faible. À titre d'exemple, l'avancement de la filière des personnels Bibliothèques, Ingénieurs, Administratifs, Techniciens, de Service et de Santé est décidé de manière centrale par le Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. De même, les salaires des maîtres de conférence et des professeurs d'université dépendent d'une grille indiciaire d'État. La Cour des Comptes notait en 2015 que les multiples statuts et régimes particuliers des personnels de l'enseignement supérieur constituent un obstacle à toute politique de ressources humaines et entraînent des coûts supplémentaires non négligeables<sup>3</sup>. Quant aux promotions des enseignants-chercheurs, pour la moitié d'entre eux, la décision est prise nationalement par le Conseil national des universités.

Au-delà, jusqu'à récemment le Conseil national des universités était le seul pouvant décider de la qualification des enseignants, permettant de postuler ensuite aux postes de professeur des universités et de maître de conférences. Divisé en autant de sections que de disciplines,

---

<sup>1</sup> Cour des Comptes, *L'autonomie financière des universités : une réforme à poursuivre*, op.cit.

<sup>2</sup> *Ibid.*

<sup>3</sup> *Ibid.*

le CNU est composé de professeurs des universités et de maîtres de conférences dont les deux tiers sont élus sur liste syndicale et l'autre tiers nommé par le ministère. **Comment un organisme centralisé, peut-il, en lieu et place des universités, décider sur examen de dossier (le temps d'examen des dossiers ne dépassant parfois pas les 15 à 20 minutes pour certaines sections<sup>1</sup>) si un jeune doctorant est qualifié au métier d'enseignant-chercheur, sans même connaître les besoins locaux et particuliers des universités ?**

Le Conseil national des universités est une exception française sans équivalent dans les pays comparables, qui contraint à la fois l'autonomie des établissements en matière de recrutement et de gestion de carrière des professeurs et l'attractivité de la recherche française, en soumettant les doctorants à une procédure lourde et sans équivalent à l'international. En la matière, la loi de programmation de la recherche 2021-2030 prévoit une procédure de recrutement hors CNU, passant outre l'obligation de qualification, mais qui est seulement menée à « titre expérimental », avec une durée et des conditions encadrées par un décret en Conseil d'État, dont le contenu reste à ce jour inconnu<sup>2</sup>. Cette possibilité n'est pour l'instant offerte aux universités que pendant la durée de l'expérimentation.

Plusieurs interlocuteurs ont plaidé pour une prohibition de l'endorecrutement, pratique consistant à recruter dans une université les étudiants qu'elle a formés, afin d'éviter les biais et les phénomènes de « promotion interne », ne récompensant pas nécessairement les chercheurs et professeurs les plus compétents ni les plus innovants<sup>3</sup>. Cette procédure, standard international, existe au Canada ou en Allemagne. Au total, c'est donc une grande part de la gestion des ressources humaines qui doit évoluer, pour les personnels administratifs comme pour les enseignants.

Des mécanismes de recrutement plus flexibles, soumettant les candidats à une évaluation avant leur titularisation, comme les *tenure*

---

<sup>1</sup> François Garçon, *Le dernier verrou. En finir avec le Conseil National des Universités*, The Media Faculty, 2012, p. 59.

<sup>2</sup> Loi n° 2020-1674 du 24 décembre 2020 de programmation de la recherche pour les années 2021 à 2030 et portant diverses dispositions relatives à la recherche et à l'enseignement supérieur, Article 5.

<sup>3</sup> AEF Info, « [Jean Tirole, prix Nobel d'économie, à AEF : « L'endorecrutement est un des défauts majeurs du système français »](#) », dépêche n° 49054920, novembre 2014.

*tracks* devraient être généralisés, la France faisant figure d'exception en recrutant ses professeurs à vie par un organe centralisé. Dans la plupart des pays étrangers, cette *tenure track* existe. Les professeurs sont engagés sur la base d'un contrat d'une durée de six à huit ans. Une première évaluation a lieu au bout de trois ans et une seconde au bout de six ou huit années afin de décider de la titularisation sur la base du travail académique réalisé. La décision de titulariser l'enseignant-chercheur revient ainsi à l'université et non à un organe centralisé. La Toulouse School of Economics a notamment réussi à attirer un grand nombre de chercheurs en introduisant cette procédure, qui est le standard mondial. La loi de programmation pluriannuelle de la recherche propose d'introduire une forme de *tenure track*, mais avec de nombreuses limites et conditions : les universités pourront recruter des doctorants, dans la limite de 15 %, 20 % ou 25 % des recrutements, dans le corps concerné et jamais pour plus de la moitié des recrutements de l'université sur une année, « afin de répondre à un besoin spécifique lié à sa stratégie scientifique ou à son attractivité internationale », pour un contrat d'une durée de 3 à 6 ans, à l'issue duquel la titularisation sera décidée<sup>1</sup>. Si ce projet a le mérite de s'orienter vers la bonne direction, il n'est pas extraordinairement ambitieux pour autant. La décision du recrutement des enseignants-chercheurs doit être celle des universités, selon des mécanismes garantissant l'indépendance pédagogique, et non d'un organe central.

Par ailleurs, les chercheurs et professeurs français sont aujourd'hui bien moins payés que leurs pairs européens, avec un salaire d'entrée particulièrement faible. Cela peut s'expliquer par une autre spécificité française qui est l'utilisation d'une grille de rémunération nationale inamovible, pour le personnel académique, peu importe l'établissement ou la discipline. La France est le seul pays de l'OCDE à utiliser ce mode de rémunération avec le Portugal<sup>2</sup>. Il serait pourtant pertinent de laisser une marge de manœuvre aux universités dans la négociation des salaires, comme cela est la norme dans la plupart des pays développés<sup>3</sup>. À titre d'exemple, en Allemagne, les professeurs à l'université sont rémunérés

---

<sup>1</sup> Loi n° 2020-1674 du 24 décembre 2020 de programmation de la recherche pour les années 2021 à 2030 et portant diverses dispositions relatives à la recherche et à l'enseignement supérieur ; Projet de loi de programmation de la recherche pour les années 2021 à 2030 et portant diverses dispositions relatives à la recherche et à l'enseignement supérieur, 22 juillet 2020.

<sup>2</sup> OCDE, [Resourcing Higher Education, Challenges, choices and consequences](#), juillet 2020.

<sup>3</sup> *Ibid.*

selon une grille propre à chaque région et chaque université est libre de négocier au cas par cas des compléments de salaire avec chacun des professeurs<sup>1</sup>.

De même, les universités devraient être plus flexibles pour fixer les missions des enseignants-chercheurs selon les priorités de l'université et les avantages comparés de son personnel. Concrètement, les universitaires qui souhaiteraient se consacrer principalement à la recherche devraient pouvoir être encouragés par les universités à le faire (sous forme d'une décharge de cours ou du recrutement d'assistant de recherche), de même pour ceux qui souhaiteraient se consacrer à l'enseignement. Comme le relève une note de l'Inspection générale des finances et de l'Inspection générale de l'administration, de l'Éducation nationale et de la Recherche<sup>2</sup>, les contraintes actuelles posent des « incertitudes sur les universités » et leur interdisent toute vision pluriannuelle : dès lors que la gestion de leurs ressources humaines est imposée aux universités, il leur est impossible de gérer sainement leurs ressources et de déployer une politique de ressources humaines servant les objectifs de service public à long terme. Les universités devraient dès lors avoir la possibilité d'allouer leur masse salariale comme elles le souhaitent et choisir leur politique salariale et d'incitations afin d'attirer les meilleurs chercheurs internationaux et conserver les jeunes talents français.

---

<sup>1</sup> Federal Ministry of Education and Research, [Research in Germany](#).

<sup>2</sup> L'Inspection générale des finances, l'Inspection générale de l'administration, de l'Éducation nationale et de la Recherche, [Le pilotage et la maîtrise de la masse salariale des universités](#), Rapport IGAENR-IGF n°2019-016, avril 2019.

#### **Proposition 4 : Autonomiser la gestion des ressources humaines**

**Autonomie totale sur le recrutement et la gestion de carrière des personnels administratifs et des enseignants-chercheurs**, tout en préservant leur indépendance académique, ce qui implique notamment une décentralisation totale de la capacité de recrutement et de la détermination des salaires :

**Suppression du Conseil national des universités** : les universités sont capables de décider de l'adéquation d'un postulant ;

**Suppression du mode de rémunération déterminé par une grille nationale**, indépendamment de l'établissement et de la discipline ;

**Possibilité de s'aligner sur les standards internationaux** en introduisant une *tenure track* à la française avec des critères publics de recrutement et de validation de la *tenure track* (évaluation par les étudiants ou les pairs, nombre et qualité des publications, etc.) ;

**Interdiction de l'endorecrutement** : un candidat ne peut pas être immédiatement recruté dans une université au sein de laquelle il a réalisé son doctorat.

---

CONCLUSION

# Liberté et responsabilité pour les universités

**C**e rapport dresse quelques pistes pour les universités en France. Son constat est qu'il y a urgence : urgence académique, urgence économique et urgence politique. C'est aussi que beaucoup d'outils existent déjà, dont les acteurs ne se saisissent pas assez.

Les propositions et recommandations de ce rapport peuvent toutes être discutées. Elles ont pour but d'envoyer un message politique et de favoriser les bonnes incitations. La meilleure d'entre elles est une concurrence saine, celle réalisée par l'autonomie qui donne aux universités la liberté de choisir leurs projets et les soumet à une évaluation objective afin de les responsabiliser. Il faut accepter que la liberté implique la différenciation, c'est-à-dire la possibilité de se tromper, mais aussi d'inventer de meilleurs services, de créer des centres plus attractifs pour les étudiants et enseignants, ou de mieux répondre à leurs attentes. Il faut aussi accepter que toutes les universités ne soient pas similaires et n'aient pas toutes à remplir leur mission de service public de la même manière. Certaines afficheront une expertise ou spécialisation dans une discipline, certaines dans la formation initiale ou d'autres dans la recherche. Sachons faire briller chaque université dans un petit nombre de domaines plutôt que de les laisser décliner en leur demandant d'être pluridisciplinaires à tout prix. Le modèle de l'autonomie proposé ici n'est pas unique et permettra à chaque université de se développer selon son identité propre, afin d'aboutir à une diversité d'établissements qui fera la force de notre enseignement supérieur.

Une véritable autonomie en matière de gouvernance, de financement et opérationnelle permettra aux universités de se recentrer et développer leurs compétences et avantages comparatifs. Alors qu'elles sont, de fait, mises en concurrence entre elles et avec les filières sélectives et établissements privés, il est temps de se ressaisir pour y répondre par le haut, l'innovation et la qualité, en leur donnant les moyens de relever les défis qui se trouvent devant elles pour former aux mieux les étudiants, en sortant d'une hypocrisie qui aujourd'hui les asphyxie et mécontente tout le monde.

Une autonomie opérationnelle, des financements et une gouvernance propre leur permettront par ailleurs un meilleur ancrage local, et donc un meilleur développement de partenariats avec le tissu économique et social régional.

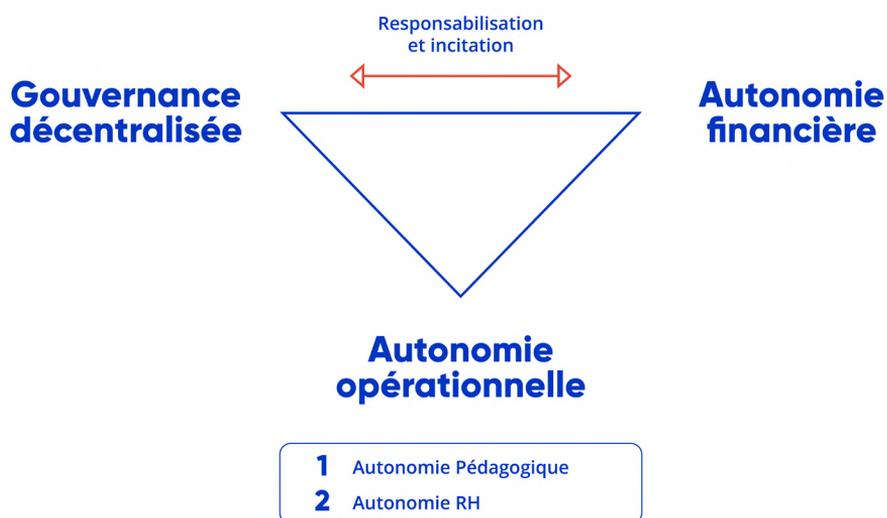
Si une autonomie réelle est nécessaire aux universités, elle n'est pas suffisante. Elle n'est qu'un moyen qui doit servir un objectif plus large, celui de former les étudiants et leur donner les outils les plus adaptés à leur bonne insertion professionnelle, de permettre à tous d'accéder à la culture et à la connaissance, et de faire vivre une recherche performante en France dans toutes les sciences.

L'université doit parvenir à accomplir ses missions d'intérêt général, que sont l'accès à la culture et l'éducation, la meilleure formation des étudiants afin de leur garantir un accès au marché du travail et une recherche d'excellence afin de retenir la fuite des cerveaux et d'attirer les meilleurs chercheurs étrangers. Cette transformation doit cependant être beaucoup plus large et notamment culturelle.

L'université ne devrait être ni une voie de garage, ni le lieu où se rendent tous les bacheliers pour échapper aux formations dites « pratiques ». Il est nécessaire de valoriser, d'une part, les formations courtes (notamment BTS et DUT) et l'apprentissage (notamment CAP et BEP), et d'autre part, l'enseignement supérieur universitaire afin de réduire la fracture avec les grandes écoles. Il est également vital de doter les universités d'outils leur permettant d'atteindre une réelle autonomie afin de lutter avec la concurrence croissante des établissements privés et étrangers, et aux établissements de s'ouvrir vers le monde non universitaire.

Ce rapport est avant tout un appel politique. Une université qui décline, c'est une économie qui rétrograde et une société qui se fragilise, emportant des risques politiques majeurs dès lors que les citoyens n'ont plus d'espoir de progression sociale ni d'accès à l'élite. C'est finalement un pays qui régresse et une démocratie qui est menacée.

Figure 9 : Trois axes d'autonomie pour libérer l'université



---

**LES AUTEURS**

## Florent Bayle

---

**BIOGRAPHIE**

### Consultant en stratégie

Florent Bayle est consultant en stratégie. Il est diplômé de la Toulouse School of Economics, de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et d'HEC Paris.



## Erwan Le Noan

---

**BIOGRAPHIE**

### Enseignant et consultant

Erwan Le Noan est associé d'un cabinet de conseil. Il écrit des chroniques dans la presse écrite, il enseigne le droit économique à l'université et en grande école.



---

**ANNEXE**

# Les personnalités rencontrées

Liste des interlocuteurs rencontrés pour alimenter la réflexion autour de cette publication. Le présent rapport ne les engage pas.

**Phillipe Aghion**, professeur d'économie au Collège de France

**Martin Andler**, professeur de mathématiques émérite à l'Université de Versailles-Saint Quentin

**Bernard Belloc**, économiste, ancien président de la Conférence Nationale des Universités, conseiller stratégie SKEMA Business School

**Monique Canto Sperber**, philosophe, directrice de recherche au CNRS, ancienne directrice de l'École Normale Supérieure (2005-2012) et ancienne présidente de l'Université-Sciences-et-Lettres (2012-2014)

**Pierre-André Chiappori**, économiste, professeur à l'Université Columbia

**Rodolphe Durand**, professeur de management, HEC Paris

**François Garçon**, historien, maître de conférences à l'Université Paris Sorbonne

**Olivier Gossner**, économiste et mathématicien, professeur à l'École Polytechnique

**Pierre-Cyrille Hautcoeur**, économiste et historien, professeur à Paris School of Economics

**Henri Isaac**, maître de conférences en sciences de gestion, Université Paris Dauphine

**Phillipe Jamet**, président de Paris School of Business

**Aurelie Jean**, docteure en sciences des matériaux et en mécanique numérique

**Raul Magni-Berton**, professeur de science politique, IEP de Grenoble

**Cecile Philippe**, docteure en science économique, directrice de l'Institut économique Molinari

**Jean-Robert Pitte**, géographe, ancien président de l'Université Paris-Sorbonne

**David Thesmar**, économiste, professeur au MIT

**Jean Tirole** [écrit], directeur d'études à l'EHESS, président honoraire de la Toulouse School of Economics

**François Vatin** [écrit uniquement], professeur de sociologie à l'Université Paris Nanterre

---

**REMERCIEMENTS**

Monique Canto-Sperber et François Facchini pour leurs relectures critiques, Julien Claeys et Julien Martins pour leurs relectures techniques.

---

GENERATION LIBRE

# La raison d'être du think tank.

Tocqueville déplorait déjà, dans *l'Ancien Régime et la Révolution*, « l'effrayant spectacle » des philosophes français, coupés du reste de leurs semblables, ignorants de la vie de la Cité, aveugles au reste du monde. « Même attrait pour les théories générales, les systèmes complets de législation et l'exacte symétrie dans les lois ; même mépris des faits existants ; même confiance dans la théorie. »

A l'inverse, les politiques restent bien souvent détachés de toute réflexion philosophique, en se reposant trop exclusivement sur l'administration pour imaginer les projets de réformes.

**« C'est donc à mieux marier théorie et pratique, principes philosophiques et action politique, que doivent travailler les think tanks »**

Sur le fondement d'une doctrine claire, ils rassemblent les compétences d'experts pour décliner des idées parfois inhabituelles en politiques publiques précises et chiffrées. S'agissant du revenu universel par exemple, GenerationLibre s'est emparé d'un concept puissant mais très abstrait pour élaborer une proposition économiquement viable sous la forme d'un impôt négatif.

Il est heureux que les think tanks jouent un rôle croissant sur la scène publique française. Au-delà des convictions de chacun, c'est la garantie d'un débat riche et informé sur les grands sujets de notre temps.

## ACTIONS

# Notre combat quotidien.

## Nos objectifs.

- 1. Vivre et laisser vivre**, pour permettre à chacun de définir ses propres valeurs dans une société ouverte.
- 2. Briser les rentes**, parce que la libre concurrence des échanges comme des idées est le meilleur moyen de contester l'ordre établi.
- 3. Penser le progrès**, pour que les innovations technologiques demeurent au service de l'individu.

## Nos derniers travaux et publications.

- « Années de vie gagnées, années de vie perdues ; une analyse coûts/bénéfices des confinements Covid-19 », mai 2021 ;
- « Esquisse d'un libéralisme soutenable », collection GenerationLibre aux Presses Universitaires de France, février 2021 ;
- « Pour un marché libre du cannabis en France ; lutter contre le marché noir, protéger les consommateurs », janvier 2021 ;
- « Le jacobinisme bioéthique ; mettre fin à une exception française », novembre 2020 ;
- « La retraite quand je veux ; équilibrer liberté et équité », octobre 2020.

— NOUS SOUTENIR

# Soutenir de nouvelles idées.

GenerationLibre est un think tank fondé en 2013 par le philosophe Gaspard Koenig. Son financement repose exclusivement sur la générosité de ses donateurs, seule garantie de sa liberté de ton et de son indépendance. Il refuse toute subvention publique et n'effectue aucune activité de conseil.

## **Nous écrire, nous rencontrer.**

GenerationLibre  
46, rue de la Victoire  
75009 Paris  
[contact@generationlibre.eu](mailto:contact@generationlibre.eu)

[www.generationlibre.eu](http://www.generationlibre.eu)