

# La politique contractuelle de l'État vis-à-vis des universités\*

**La loi d'orientation de l'enseignement supérieur de 1968 a introduit la notion d'autonomie des universités.**

**Dans les faits, cette autonomie n'a pu être mise en œuvre qu'avec une extrême prudence par l'État, qui conserve la maîtrise de normes nationales généralement rigides, de l'attribution des emplois et d'une partie importante des crédits.**

**Toutefois, une politique contractuelle permettant aux universités de se situer dans une perspective à moyen terme (en général 4 ans) a commencé à se développer dans le domaine de la recherche entre 1975 et 1980, alors que les lois sur la formation continue de 1971 laissaient aux établissements d'enseignement supérieur la possibilité de négocier le financement de formation dont ils définissaient le contenu, avec différents partenaires, notamment industriels.**

C'est, en effet, à la fin des années 1970 qu'a été créée la mission de la recherche (devenue depuis direction de la recherche), en vue de réduire le caractère souvent arbitraire de l'attribution des crédits de recherche aux établissements d'enseignement supérieur, par la prise en compte et l'évaluation de programmes de recherche élaborés par les établissements. Peu à peu, cette procédure a pris la forme de contrats pluriannuels négociés entre le ministère et les établissements, contrats qui ont conduit à l'émergence d'"équipes recommandées", puis à une concertation entre la direction de la recherche et le CNRS concernant la politique nationale de la recherche. Plus tard, ont été créés, en

1984, les "pôles de Formation des Ingénieurs par la Recherche Technologique" (pôles Firtech), en collaboration avec les milieux industriels et les grands organismes de recherche (CNRS, Inserm, Inra), en vue de resserrer les liens entre la recherche publique et la recherche industrielle d'une part, entre les universités et les grandes écoles d'autre part. A la faveur de la création de 30 pôles Firtech, entre 1984 et 1989, de nombreux ingénieurs ont été formés par la recherche dans le cadre de contrats quadriennaux entre l'État et les universités ou écoles.

Dans le même souci de valorisation de la recherche conduite dans les universités et les grandes écoles ont été développés, dans les années 1985-1988, de nombreux centres de valorisation financés par l'État sous forme contractuelle et pluriannuelle dans la perspective de l'autofinancement de ces centres après quelques années : des entreprises, dont certaines sont aujourd'hui prospères, sont nées dans ce cadre. A partir de 1989 se sont négociés, après une expérimentation limitée à quelques régions, des contrats pluriannuels entre l'État et les universités concernant l'enseignement. L'Inspection Générale de l'Administration de l'Éducation Nationale (IGAEN) s'est exprimée sur cette nouvelle démarche contractuelle dans son rapport 1993 publié par la Documentation française.

"Placée directement auprès du ministre, l'IGAEN a pour mission permanente d'observer et d'apprécier le fonctionnement du système éducatif. Elle est à la fois une instance de contrôle d'évaluation et de conseil. Garante de la norme, soucieuse des performances, mais aussi force de proposition, elle exerce ainsi un rôle régulateur dans la conduite des politiques éducatives".

## Un bilan positif, mais limité

La politique contractuelle présente globalement un bilan positif en tant qu'instrument de l'autonomie et d'un programme de développement relativement suivi. Mais cette réussite reste encore limitée quant aux moyens et quant aux domaines d'intervention.

## Instrument de développement de l'autonomie

Si le discours officiel a promu l'autonomie des universités, l'édiction de normes nationales rigides, la maîtrise par l'État de l'attribution des emplois et d'une partie des crédits tendent à décourager les initiatives et à freiner la créativité. La politique contractuelle, bien conduite, a favorisé au contraire l'autonomie des établissements :

- par l'ouverture d'un horizon pluriannuel : la certitude de pouvoir disposer de moyens pendant une période supérieure à un an, et donc de faire des prévisions à moyen terme, a amené les responsables de l'université à réfléchir sur leur propre activité, à chiffrer les demandes, à approfondir les projets, estimer leur faisabilité et leur opportunité en vue d'arrêter des choix ;

- par le renforcement des pouvoirs du président et de son équipe : les tendances autonomistes des UFR nuisaient à la cohérence de l'établissement universitaire. La préparation du contrat avec l'État a été l'occasion de travailler sur un projet global, les différents directeurs situant leur action dans une politique d'établissement. Ainsi le contrat renforce-t-il les pouvoirs du président, tant dans la phase préparatoire qui l'amène à centraliser la

\*NDLR : Le texte suivant est extrait du rapport 1993 de l'Inspection Générale de l'Administration de l'Éducation Nationale (La Documentation française, Paris 1993, p. 236-250). Nous remercions celle-ci d'avoir autorisé cette présentation.

négociation au nom des composantes, qu'après la signature, dans les relations avec les interlocuteurs extérieurs ;

- par le développement de la concertation au moins au niveau de l'encadrement : la préparation du contrat a incité les responsables des composantes à évaluer leur pratique, à fixer et à formaliser objectifs et priorités. Elle a rassemblé autour du projet un nombre important de responsables des formations et favorisé une forme nouvelle de collaboration. En cela, la démarche contractuelle a créé une dynamique universitaire.

Bien sûr, il ne faut pas surestimer cette concertation interne. La participation s'est limitée, en fait, aux responsables administratifs et à ceux des enseignants et des étudiants qui sont membres des conseils centraux ou des conseils d'UFR, sans jamais intéresser la plupart des enseignants ni, à plus forte raison, les étudiants.

### Programme de développement relativement suivi

Le deuxième objectif de la politique contractuelle était de permettre une gestion planifiée de l'établissement. Toutefois, devant l'explosion du nombre de bacheliers et donc d'étudiants, l'objectif prioritaire retenu dans la première phase d'application du contrat a été celui de leur accueil.

#### *Les étudiants*

Toutes les universités ont pu accueillir, en premier cycle, un nombre croissant de bacheliers. Des mesures ont été mises en place ou envisagées, dans tous les établissements, afin de leur permettre de mieux s'adapter à l'enseignement supérieur, en consolidant leurs acquis ou en les complétant (...).

En outre, une action a été menée en direction des 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles. L'objectif de la plupart des établissements était double. Il s'agissait à la fois de maintenir les formations à un niveau compétitif au plan national comme international (dans ce but, les établissements se sont efforcés de consolider et de renforcer les formations existantes en offrant le maximum de possibilités de poursuivre sur place au-delà du 1<sup>er</sup> cycle) et d'infléchir les formations vers la professionnalisation (...).

Le rapprochement avec le monde des entreprises s'est traduit également par l'organisation de journées d'animation et de réflexion, le développement de la recherche et de l'exploitation industrielle des découvertes scientifiques, la diversification des stages de fin d'études.

On peut donc estimer que la procédure du contrat, en interaction avec l'évolution de l'environnement, contribue à accélérer l'évolution des formations universitaires.

#### *Les moyens d'accompagnement*

En premier lieu, la création de nombreux emplois d'enseignants a constitué l'apport le plus notable du contrat aux établissements, sans pour autant les satisfaire pleinement (...).

Les promesses de l'État ont été tenues et dépassées quelquefois, ou tout au moins accélérées dans leur réalisation. Les nouveaux emplois ont permis, soit de corriger quelques sous-encadrements, par renforcement de toutes les composantes, soit d'encadrer les filières nouvelles.

En second lieu, la politique contractuelle a tenu compte du développement rapide des universités et prévu de faire face à la poussée des flux en engageant des travaux d'aménagement (...).

Le bilan des contrats, véritablement positif à certains égards, est cependant encore limité tant du point de vue des moyens que des domaines d'intervention.

### Les moyens

#### *Les IATOS*

Les créations de ce type de postes ne sont évoquées, dans le contrat quadriennal, que pour la seule rentrée 1990, c'est-à-dire la première année du contrat. Elles ont été respectées, mais aucun engagement n'ayant été pris sur les années suivantes, une inquiétude est ressentie pour l'avenir.

D'une manière générale, la modestie des emplois créés, ainsi que la difficulté des redéploiements entre UFR, ont constitué un frein au développement d'activités essentielles (...) et ont suscité une déception générale et de vives inquiétudes pour l'avenir, en particulier quant à la possibilité d'assurer la maintenance des locaux.

#### *La maintenance et les équipements*

Dans l'ensemble, l'État a respecté les engagements du contrat : les moyens alloués correspondaient aux prévisions contractuelles, qu'il s'agisse des crédits d'équipement ou de maintenance, et étaient en augmentation par rapport aux attributions antérieures.

Évidemment, ces engagements se situaient presque toujours en retrait de la demande. C'est pourquoi la réalisation de certains objectifs a parfois été retardée du fait de l'insuffisance des crédits de maintenance. De plus, l'arrivée de nouveaux enseignants chercheurs renforce les effectifs des laboratoires de recherche et y crée des besoins en m<sup>2</sup> supplémentaires que les programmes de constructions nouvelles n'intègrent pas. Enfin, le calendrier des réalisations n'est pas toujours respecté.

Toutefois, grâce aux régions, aux départements et aux villes, les programmes de constructions dépassent quelquefois les projets évoqués dans les contrats, surtout lorsqu'il s'agit de constructions nouvelles. Plus inquiétantes, sont les perspectives en ce qui concerne la maintenance qui, elle aussi, est censée être prise en charge à partir de 1992 au titre des opérations Université 2000 : les chiffres prévus risquent de ne laisser pour les travaux d'entretien qu'une enveloppe inférieure aux besoins avérés.

#### *Le recrutement réel des enseignants*

Le pourvoi des emplois d'enseignants attribués s'est heurté à des difficultés de nature diverse (emplois trop fléchés, manque de candidats pour les délocalisations, modification par le ministère des priorités dans les listes d'emplois dont la création lui était demandée, sans que l'université puisse en redéfinir les profils...).

Si dans la majorité des établissements tous les emplois ont été pourvus, au moins par des allocataires temporaires de recherche, cette situation n'est guère satisfaisante. L'absence de titulaires a parfois aggravé le déficit du taux d'encadrement dans certaines disciplines. S'ajoute, en outre, le problème de la rotation des enseignants dont l'incidence sur le taux d'encadrement est évidente (...).

Enfin, l'importance de l'octroi des postes de professeurs du second degré par rapport aux personnels de statut universitaire risque de provoquer un déséquilibre,

source de dysfonctionnement, d'autant que le rôle et les charges de ces enseignants, lorsqu'ils sont détachés dans le supérieur, ne sont toujours pas clairement définis.

### Les domaines d'intervention

#### La pédagogie

Dans ce domaine, le contrat, dit quadriennal, ne couvre en fait que deux ans ; de plus il ignore des paramètres essentiels, ce qui limite son intérêt.

Certains projets ont été abandonnés, d'autres ont pris du retard, mais, dans la majorité des cas, inflexions ou renoncements sont surtout à mettre au compte de l'évolution de l'environnement, qui rend nécessaires les ajustements en cours de contrat. Le concept de contractualisation est en revanche mis à mal quand il y a ouverture de filières ou de départements d'IUT "hors contrat" en remplacement de projets inscrits au contrat et ce contre la volonté de l'établissement. En même temps, les incertitudes qui pèsent sur la rénovation des 1er et 2e cycles rendent problématique la préparation de nouvelles dispositions contractuelles.

En outre, toutes les actions des établissements ne sont pas prises en compte dans les contrats. Ainsi, dans la majorité d'entre eux, l'État ne s'est pas engagé en matière de formation continue. Dans les rares cas où ces formations étaient mentionnées, le contrat n'imposait aucun objectif chiffré, mais esquissait des directions de développement (accueil d'adultes dans les filières classiques, montagne de formations spécifiques).

La situation des IUT et des écoles est ambiguë - ils sont tantôt extérieurs au contrat, tantôt intégrés mais pris en compte uniquement pour les prévisions d'effectifs et les crédits de maintenance - ambiguïté qui reflète la démarche hésitante du ministère, mais aussi celle des directeurs qui souhaitent conserver le caractère dérogatoire de leurs dotations, tout en profitant des avantages offerts par le contrat. Quant aux IUP, ils résultent d'une volonté nationale postérieure à la signature des contrats, et devraient donc s'ajouter aux sujets qu'aborderont les avenants.

#### La recherche

La procédure contractuelle n'incluait pas non plus la recherche, qui fait l'objet d'un

contrat quadriennal autonome, avec des objectifs différents.

La corrélation des contrats de recherche et des contrats d'établissement, prévue à partir de la prochaine échéance, est non seulement raisonnable d'un point de vue administratif, mais aussi psychologiquement judicieuse, car les enseignants s'impliquent tous bien davantage dans les premiers, ce qui peut avoir un effet d'entraînement pour les seconds.

#### La vie étudiante

Dans la plupart des établissements, le contrat ne prévoit de dispositions particulières ni sur la mise en place d'infrastructures d'accueil, ni sur le suivi des étudiants, ni sur les débouchés.

C'est donc non formalisées dans les contrats que des mesures ont été prises, presque partout, en faveur des étudiants : création d'un observatoire de la vie des étudiants à Tours, d'un centre de rencontre à Orléans, d'un centre musical universitaire à l'université du Maine. On ne peut que regretter qu'une si faible place ait été faite à de telles actions dans les contrats.

Il ressort du bilan ainsi dressé que la politique contractuelle a été unanimement appréciée par la communauté universitaire, et qu'elle a eu des retombées positives sur le plan tant quantitatif que qualitatif. Toutefois, de ce bilan émergent certaines lacunes qui invitent à suggérer des mesures susceptibles d'y remédier.

## La méthodologie de la contractualisation

### Du contrat au projet

Il est évident que la démarche "contractuelle" ne place pas pour autant les deux partenaires sur un pied d'égalité. L'État conserve en effet la maîtrise, non seulement de l'attribution des emplois et d'une majeure partie des moyens, mais aussi de la réglementation des diplômes et de l'habilitation des filières. Cela lui permet, s'il le souhaite, de modifier unilatéralement l'économie du contrat.

De leur côté, il apparaît que la plupart des universités ont préparé le contrat sans avoir bâti au préalable un projet d'établissement qui eût englobé toutes les activités et toutes les ressources de l'institution. Elles ont procédé à l'analyse de l'existant et du passé, et ont traduit leurs besoins en termes quantitatifs et qualitatifs. Même si quelques-unes avaient proposé une politique pour la conduite de leur établissement, le schéma établi n'avait généralement pas donné lieu à une synthèse écrite qui aurait pu se traduire dans le contrat.

En fait, tous les établissements ont inscrit, ainsi qu'on l'attendait d'eux, l'accueil des effectifs comme objectif prioritaire de leur contrat. Cet objectif, en réalité obligatoire, ayant justifié l'essentiel des moyens retenus au contrat, il n'est pas surprenant que, presque partout, ce premier contrat ait été considéré comme davantage octroyé que négocié et qu'il n'ait guère mis en relief la différence qui doit exister entre contrat et projet (...).

Ce constat ne doit pas faire renoncer à l'idée de projet d'établissement, projet global et formalisé dont le champ s'étendrait de la gestion à la pédagogie, qui est le cœur de la vie universitaire. Car faute d'un tel projet en amont du contrat, l'établissement demeurera en position d'infériorité face à l'État, et la démarche contractuelle, en apparaissant de plus en plus artificielle, perdra beaucoup de son intérêt.

Cette émergence progressive de réels projets d'établissement soulèvera d'ailleurs d'autres problèmes méthodologiques.

Le contrat avec l'État doit-il reprendre tous les aspects d'un projet global d'établissement ? Cela n'est peut-être pas à exclure dans le cas par exemple d'établissements jeunes, de taille encore modeste, comme l'université de la Réunion, où le contrat contribue à l'édification même de l'université, dont le développement avance "à marche forcée" sur tous les aspects à la fois.

Dans la plupart des cas, cependant, il est naturel que la négociation se focalise sur certains axes forts du projet, et que cela se traduise dans la rédaction du contrat par des choix. Encore faut-il que ces choix soient vraiment négociés et que l'État ne limite pas le champ d'intervention du contrat aux seuls objectifs du projet qui reproduisent fidèlement ses propres priorités.



## L'évaluation et l'auto-évaluation

A côté des différentes évaluations externes possibles (en premier lieu, celles du Comité national d'évaluation), et pour que celles-ci disposent de la base de départ qui leur est indispensable, la pratique doit se développer d'une évaluation interne à l'établissement.

Il y aurait lieu notamment, dans chaque composante, de confier à un responsable le soin de vérifier l'atteinte des objectifs fixés par le contrat, de mesurer l'efficacité des politiques mises en œuvre, de proposer d'éventuelles corrections.

En liant l'attribution d'une partie des moyens à l'évaluation des résultats, on permettrait à la logique contractuelle de trouver tout son sens, même s'il faut prendre garde à ne pas fixer des indicateurs tels qu'ils risqueraient de fausser comportements et résultats.

Enfin le mérite, peut-être essentiel, de l'auto-évaluation est d'exiger la plus large participation des responsables des composantes et des enseignants, condition d'une prise de conscience de leur appartenance à un établissement enfin doté d'une réelle identité.

## La discipline des partenaires

### Les acteurs locaux

La réussite de la politique contractuelle est directement liée à la volonté de tous les partenaires de se mobiliser autour d'un projet de développement répondant à la fois aux objectifs nationaux et aux besoins locaux de formation. Cette volonté doit nécessairement se retrouver dans l'université et hors de celle-ci.

#### *Dans l'université*

S'agissant des universitaires, même si des évolutions se dessinent, trop de responsables de formation et d'enseignants inclinent encore à considérer comme intangible la situation de leur secteur. Une telle attitude peut se traduire, dans les cas les plus critiquables, par le maintien à tout prix de filières à effectifs trop réduits, par un intérêt trop exclusif pour les étudiants susceptibles de poursuivre leur cursus au niveau du 3<sup>e</sup> cycle, ou encore par la

subordination de toute innovation à des moyens supplémentaires.

L'amélioration des résultats dans les universités passe par une implication maximale des enseignants dans le suivi des étudiants. Sans cette implication, tous les moyens mis en œuvre pour améliorer le système (informatisation de la gestion pédagogique, études de cohortes, observatoires de la vie étudiante, services de scolarité, CIO) rencontrent rapidement leurs limites.

Il est certain que la pratique des projets d'établissement et des contrats est irremplaçable, de même que celle d'une auto-évaluation acceptée.

S'agissant des étudiants, la politique contractuelle n'a pour l'instant guère eu d'impact sur leur vie dans l'université.

Outre une meilleure gestion des scolarités et une plus grande implication des enseignants dans le suivi de leurs étudiants, d'autres mesures devraient être formalisées par les contrats, concernant l'animation des campus et le confort de la vie étudiante. Il s'agit là de missions relevant également des œuvres universitaires, qui ne sauraient les accomplir de manière satisfaisante en l'absence de relations suivies avec les universités. Pourquoi celles-ci n'accepteraient-elles pas d'associer les Crous à la préparation de leur projet d'établissement sur ces sujets, le Cnous étant, de son côté, associé, sur les mêmes points, à la négociation des contrats par l'administration centrale ?

Il serait vain d'espérer amener les étudiants à se passionner pour un contrat de développement de l'université.

Pourtant, une information minimale leur donnerait la conviction d'appartenir à une communauté animée par un dessein collectif (communication sur le projet d'établissement dans le livret d'accueil des étudiants, dans le guide de l'université, discussion au Cevu...).

#### *Hors de l'université*

En ce qui concerne les collectivités territoriales, à côté des régions, seules impliquées dans les contrats de plan avec l'État, villes et départements s'intéressent également à l'enseignement supérieur. En les associant à l'élaboration des projets d'établissement, on devrait pouvoir mieux les convaincre de certaines contraintes de cohérence, et éviter, par

exemple, des délocalisations objectivement non justifiées, ou la création de filières dites professionnelles ou technologiques trop étroites, de coût élevé et d'avenir incertain.

C'est de propos délibéré que la négociation des contrats a été organisée simultanément pour les différents établissements d'une même région, afin de permettre de prendre une vue dépassant l'aire de chacun, et de susciter une véritable concertation interuniversitaire (...).

Ces initiatives sont à encourager et à étendre à d'autres domaines, tels que le partage des disciplines à faibles effectifs, et, dans ces mêmes disciplines, la répartition raisonnable des structures de recherche.

Le rôle des recteurs se développe heureusement, non plus comme tuteurs, mais comme hôtes naturellement placés pour rapprocher les partenaires : ils deviennent en quelque sorte catalyseurs, voire parfois des défenseurs vis-à-vis des collectivités ou du Comité Interministériel d'Aménagement du Territoire (CIAT).

Peut-on espérer que les nouvelles données concernant l'union européenne permettront d'alléger certaines procédures ou de lever certaines servitudes qui grèvent des actions pourtant fort appréciables de la communauté, comme dans le cas de l'université de Corse ?

## L'État

### *La cohérence des différents interlocuteurs*

De nombreux établissements soulignent la pluralité des interlocuteurs et les problèmes de cohérence entre les différentes politiques contractuelles.

Le cas le plus significatif est celui de la recherche. La dualité des contrats d'établissement et de recherche est unanimement regrettée. Son aspect le plus saillant est l'absence de coïncidence entre les échéances de ces deux types de contrats, qui s'explique par une forte antériorité de la politique contractuelle en matière de recherche. Ce décalage temporel va progressivement être effacé. Il reste que la conception qu'a le ministère de sa relation avec les établissements est assez différente entre le secteur de la recherche et les autres : le souci de maintenir la qualité scientifique de la recherche universitaire à un niveau national et international l'a

conduit à entretenir une relation privilégiée avec les laboratoires et les équipes, ne laissant qu'une marge assez modeste à l'autonomie des établissements.

Au moins peut-on espérer que la synchronisation des calendriers permettra un minimum d'harmonisation dans les domaines d'intérêt commun. A cet égard, les conseillers d'établissement [NDLR : placés auprès des directions du ministère] devraient devenir les interlocuteurs uniques chargés de rassembler l'ensemble des éléments relatifs aux différents contrats. Leur mission mérite cependant d'être plus clairement définie. Représentants de l'administration centrale, ils donnent sur place avis et conseils en relais de celle-ci, et suivent la mise en œuvre du contrat. Porte-parole de l'établissement dont ils transmettent les points de vue à l'administration centrale, ils sont aussi les conseillers de cette dernière grâce à leur connaissance du terrain, lors de la mise en œuvre ou lors de la révision du contrat.

Parce qu'ambiguë, une telle mission est délicate. Au moins l'administration centrale devrait-elle marquer son choix entre un rôle plus interventionniste et actif en son nom, et un rôle plus discret, relationnel et arbitral plutôt que décisionnel.

#### *L'exhaustivité des champs d'intervention*

A l'occasion de la renégociation des contrats, il conviendrait de réintroduire les secteurs exclus ou négligés lors du contrat initial.

En premier lieu, l'intégration des IUT et des écoles est à prévoir explicitement dans les contrats afin de ne pas renforcer le commencement de marginalisation, constaté dans plusieurs cas. Cette intégration suppose de mettre au point des modalités de participation des responsables adaptées à leur statut particulier. Dans le même esprit d'adaptation, l'activité des IUFM doit également être traitée dans le contrat, de manière à garantir l'implication cohérente des universités dans l'ensemble des actions de formation des maîtres.

La formation continue n'a pas fait partie non plus du champ d'application des premiers contrats, et les subventions des universités n'ont donc pas pris en compte ses effectifs. Sans doute, le principe de base dans ce secteur est-il celui de l'autofinancement. Mais la politique contractuelle

pourrait utilement aborder cette mission qui reste de service public, et dont l'importance ne cessera de croître.

#### *Politique nationale et contractualisation*

La concertation, plus ou moins approfondie selon les cas, avec les responsables d'établissement (conférence des présidents d'universités, notamment), ne saurait exclure une mise en œuvre particulière dans chaque établissement. Celui-ci doit pouvoir négocier avec l'État, dans le cadre de la politique contractuelle, une application localement adaptée de telles réformes : champ d'extension, calendrier de mise en œuvre, contraintes de moyens.

L'État doit s'interdire toute imposition unilatérale, s'il ne veut pas ruiner la crédibilité d'une politique contractuelle dont l'objectif principal est, encore une fois, de développer l'autonomie des établissements.

#### *L'attribution des moyens*

Le système "Garages" incitait les universités à multiplier les demandes d'habilitation de formations nouvelles, au risque d'un émiettement, consommateur de moyens. L'abandon de ce système au profit de "San Remo" devrait conduire les responsables à remettre en cause des formations qui rassemblent un nombre insuffisant d'étudiants et à avoir une vision plus globale des formations et des priorités.

Encore faut-il qu'à côté des subventions critérisées, la marge et les motivations des subventions spécifiques soient rapidement mieux définies, pour encourager la politique contractuelle à poursuivre d'autres objectifs que l'accueil d'étudiants supplémentaires.

Il importe aussi que les attributions d'emplois correspondent aux priorités définies dans les contrats, en évitant les modifications unilatérales de la part de l'État. En ce qui concerne les postes d'Iatos, il paraît indispensable, sans méconnaître les contraintes budgétaires, que les prochaines conventions prévoient des créations échelonnées si possible sur toute la durée du contrat.

#### *Le respect des calendriers*

Il est un élément essentiel de la réussite de la politique contractuelle, aussi bien en matière de pourvoi des postes que de réalisation des travaux.

D'ores et déjà, de grands progrès ont été constatés en ce qui concerne le recrutement des enseignants. En revanche, malgré la relative faiblesse de la dotation octroyée en personnels Iatos, certains établissements ont fait état de postes non pourvus, soit du fait de la réglementation, soit du fait de la définition de leur profil et de l'organisation des concours. Le développement d'activités essentielles de l'établissement dépendant quelquefois du pourvoi de ces postes, il importe de veiller dans ce secteur au même respect rigoureux du calendrier.

La remarque vaut également pour les constructions et les travaux de maintenance. S'agissant, la plupart du temps, de programmes financés conjointement avec des collectivités territoriales, il est souhaitable que l'État ne se montre pas plus mauvais payeur que ses partenaires.

La démarche contractuelle a été avalisée par l'ensemble de la communauté universitaire. Elle s'est révélée, en effet, favorable à une évolution de l'université vers plus de cohésion dans la diversité de ses composantes et dans l'expansion accélérée de ses vocations, de ses effectifs et de ses moyens. Elle a été vécue également comme un pas vers la véritable autonomie de l'établissement.

Toutefois, pour que la politique contractuelle devienne le levier du développement de l'enseignement supérieur, il faut que les partenaires fassent également preuve d'une volonté tenace de poursuivre cet objectif et d'une stricte discipline de comportement, évitant les tentations d'un retour, pour l'État, à la tutelle autoritaire, et, pour les établissements, à l'inertie, passive.

Le contrat doit être une création continue. L'actualisation implique l'ajustement des dotations budgétaires à la croissance des effectifs, au nombre réel des formations, aux surfaces dont dispose l'université. Le renouvellement doit être l'occasion de prendre en compte d'autres données spécifiques, en portant attention à l'originalité des expériences locales, quand elles traduisent des efforts d'innovation, de gestion et par conséquent d'efficacité de la part des établissements.