

# L'autonomie universitaire en Europe

Tableau de bord 2017

**Enora Bennetot Pruvot**

Directrice adjointe - Gouvernance, financements & développement des politiques publiques  
Association européenne de l'université (EUA)

**Journée d'étude de l'AEQES**

Gembloux – 10 novembre 2017



## Structure

1. **Le tableau de bord: ressorts et méthodologie**
2. **Le point sur l'autonomie universitaire en 2017**
  -  Structures de gouvernance
  -  Finances
  -  Ressources humaines
  -  Questions académiques
3. **Autonomie et financements publics**
4. **Autonomie et diversification des ressources**

## **L'autonomie, pour quoi faire?**

- Un préalable essentiel pour répondre aux attentes sociétales envers les EES, en leur permettant de développer leur profil propre
- Impact sur la diversification des ressources
- Corrélation avec l'amélioration de la qualité dans les institutions
- Développement de l'internationalisation des EES
- Préalable à une meilleure performance, sans toutefois en être une garantie

## **10 ans d'étude de l'EUA sur le sujet**

- Un enjeu stratégique pour le secteur universitaire et une question centrale pour l'EUA– Déclarations de Lisbonne et Prague
- Etude exploratoire “University Autonomy in Europe” (2009)
- Projet “Tableau de bord” (2009-2012)
- Exploitation (projet ATHENA...)

## Qu'est-ce que le “Tableau de bord” de l’EUA?



- Un outil unique en son genre, traitant 29 systèmes ESR en Europe (Allemagne: 3 Länder; GB: Angleterre)
- Suivi de l’autonomie en “4D”
- Système de notation et classement des modèles de gouvernance de l’ESR (universités publiques uniquement)
- Nouveauté 2017: “profils” par pays

## Un outil de développement des politiques publiques

- Comparaisons et benchmarking à l'échelle européenne
- Soutien à la concertation – Chypre, Irlande, Portugal, Slovénie, Suède, Suisse
- Approche structurée de long terme (Moldavie, Arménie)

## Un éclairage pour les politiques européennes

- Stratégie de l'UE en faveur de l'enseignement supérieur, Horizon 2020, EFSI

## Un appui stratégique aux établissements



[www.university-autonomy.eu](http://www.university-autonomy.eu)

## Méthodologie



- **Système de notation sur +30 indicateurs**
  - Système de restrictions et “déductions”
  - Note en % par indicateur
  - Note moyenne par dimension
- **Système de pondération**
  - Reflète l’importance relative des différents indicateurs, sur la base du retour des conférences des présidents d’université
- **Collecte et validation des données**
  - En collaboration avec les 29 conférences des présidents d’université

## **Remarques préliminaires & limites de l'exercice**

- Interprétation de situations diverses et complexes
- Simplification nécessaire à la comparaison
- Ce qui est mesurable & ce qui compte?
- Prise en compte partielle des mesures de responsabilisation
- Importance du contexte
- Défis liés à la comparaison dans le temps

## Autonomie organisationnelle

- Procédure de sélection du chef d'établissement
- Critères de sélection du chef d'établissement
- Révocation du chef d'établissement
- Durée du mandat du chef d'établissement
- Inclusion et sélection de membres externes dans les instances dirigeantes
- Mise en place des structures académiques
- Création d'entités juridiques

## Autonomie financière

- Période et type de financement public
- Création de réserves budgétaires
- Capacité à contracter des emprunts
- Propriété des bâtiments
- Droits d'inscription aux étudiants nationaux/UE
- Droits d'inscription aux étudiants hors UE

## Ressources humaines

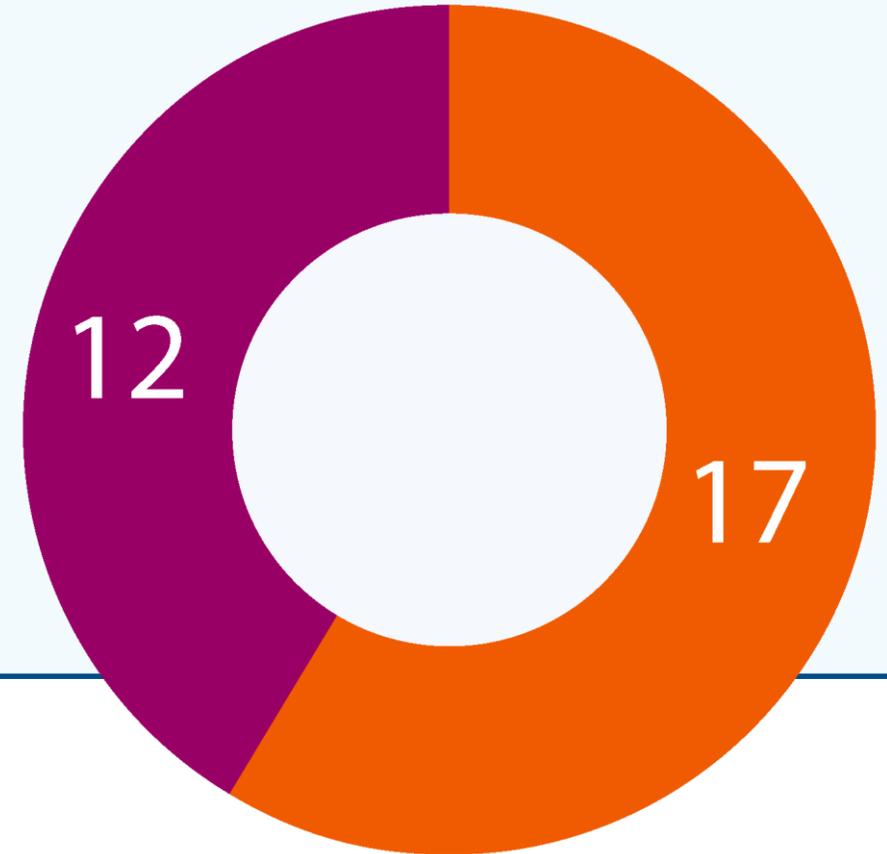
- Procédures de recrutement (personnel académique/administratif de haut rang)
- Rémunérations
- Licenciements
- Avancements

## Autonomie académique

- Nombre d'étudiants
- Modalités d'admission
- Ouverture et fermeture des cycles d'étude
- Langue d'enseignement
- Mécanismes et prestataires d'assurance qualité
- Contenu des cycles d'étude

## Sélection du chef d'établissement:

Intervention des pouvoirs publics dans 40% des systèmes d'ESR



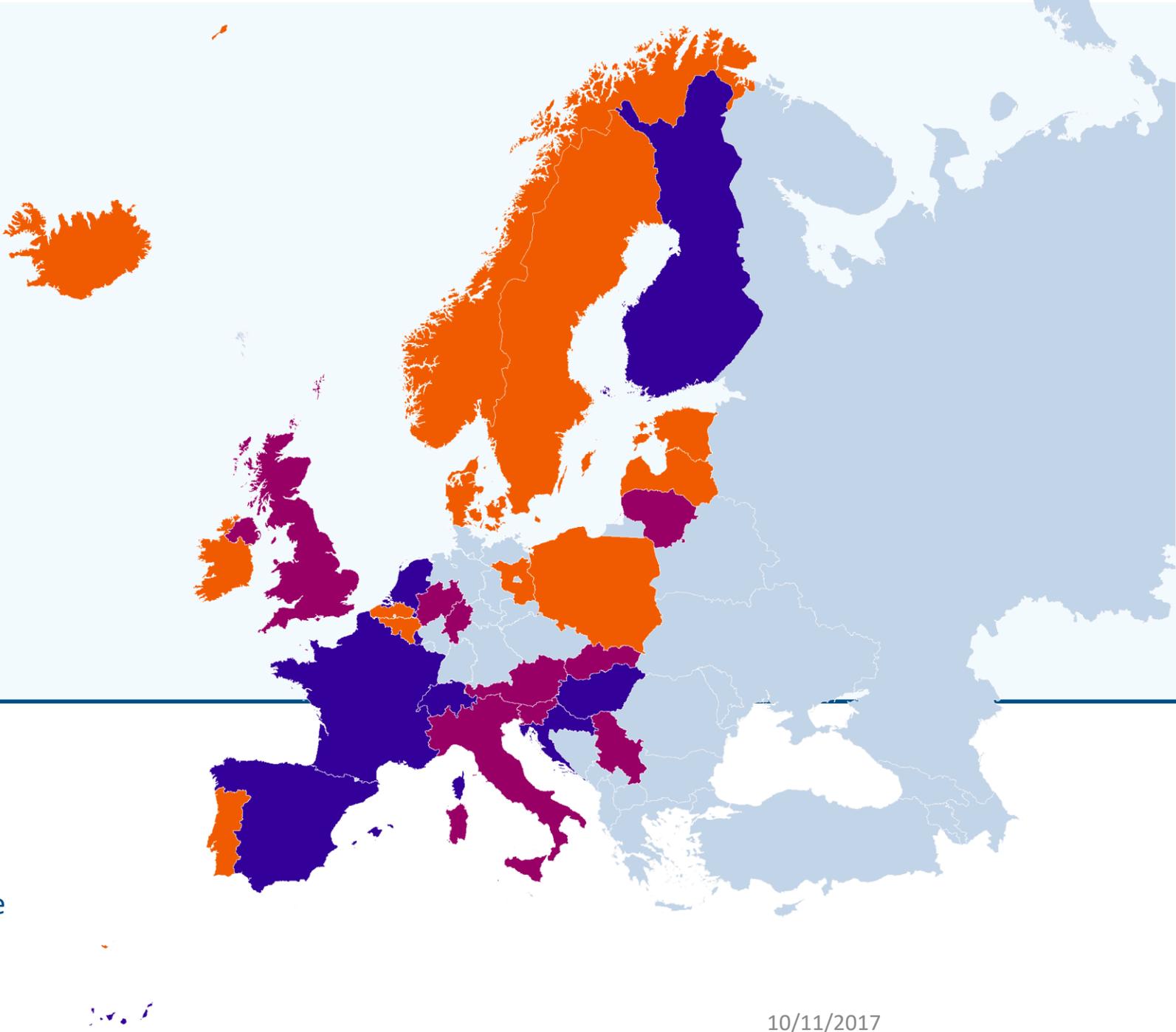
- Pas de validation externe (nomination interne)  
*AT, BE-FL, BE-FR, HE (DE), DK, EE, FI, FR, HR, IE, LT, NO, PL, PT, RS, SI, UK*
- Nomination formelle par une autorité externe  
*CH, BB (DE), NRW (DE), ES, HU, IS, IT, LU, LV, NL, SE, SK*

## Structures de gouvernance:

Trois modèles co-existent en Europe

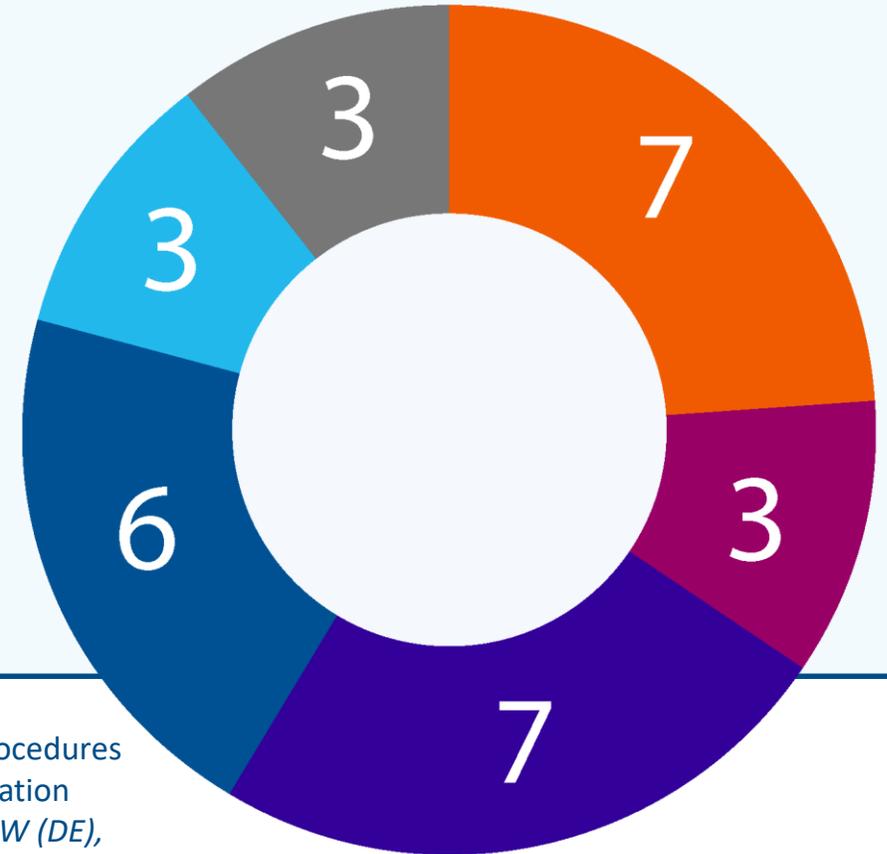
En évolution

-  Structure monocamérale
-  Structure bicamérale de type "traditionnel"
-  Structure bicamérale de type asymétrique



## Membres externes dans les instances dirigeantes:

De + en + fréquent, mais  
l'intervention régulière des pouvoirs  
publics



**Membres externes désignés par l'EES**  
*DK, EE, FI, IT, LT, PT, UK*

**Membres externes pour partie désignés par l'EES**  
*AT, BE-FR, HE (DE), FR, HR, IS, SI*

**Autres procédures de désignation**  
*BE-FL, NRW (DE), IE*

**Membres externes proposés par l'EES mais désignés par une autorité externe**  
*NO, SE, SK*

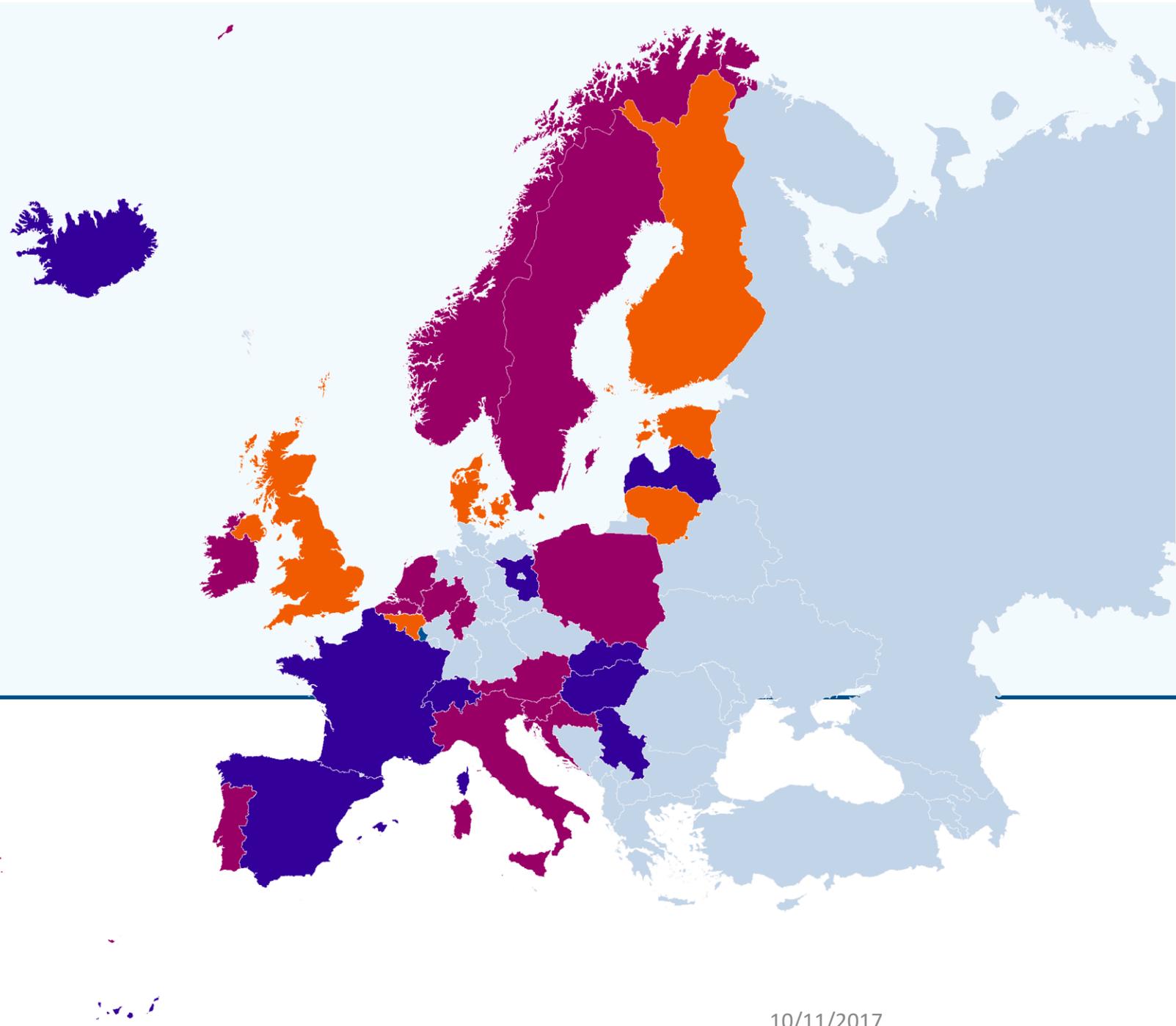
**Membres externes désignés par une autorité externe**  
*CH, ES, HU, LU, NL, RS*

**Pas de membres externes**  
*BB (DE), LV, PL*

## **Autonomie organisationnelle – les tendances**

- Progression du nombre de systèmes au sein desquels coexistent différents status juridiques pour les EES
- Modèles de gouvernance en débat (responsabilités, compétences, composition)
- Croissance de la participation de membres externes dans les instances dirigeantes (à la discrétion de l'université dans les pays nordiques)
- Pas de progression linéaire vers une plus grande autonomie organisationnelle

## Autonomie organisationnelle: les scores



### Groupes

-  Scores élevés (81% à 100%)
-  Scores moyennement élevés (61% à 80%)
-  Scores moyennement faibles (41% à 60%)
-  Scores faibles (0% à 40%)

## Autonomie organisationnelle

- Procédure de sélection du chef d'établissement
- Critères de sélection du chef d'établissement
- Révocation du chef d'établissement
- Durée du mandat du chef d'établissement
- Inclusion et sélection de membres externes dans les instances dirigeantes
- Mise en place des structures académiques
- Création d'entités juridiques

## Autonomie financière

- Période et type de financement public
- Création de réserves budgétaires
- Capacité à contracter des emprunts
- Propriété des bâtiments
- Droits d'inscription aux étudiants nationaux/UE
- Droits d'inscription aux étudiants hors UE

## Ressources humaines

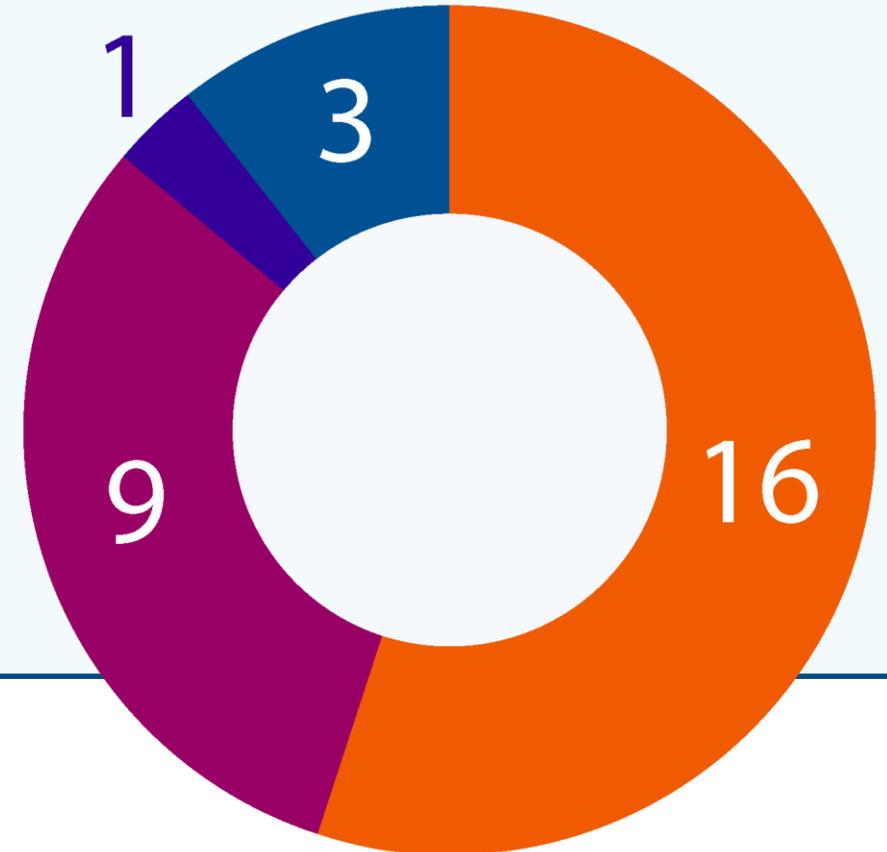
- Procédures de recrutement (personnel académique/administratif de haut rang)
- Rémunérations
- Licenciements
- Avancements

## Autonomie académique

- Nombre d'étudiants
- Modalités d'admission
- Ouverture et fermeture des cycles d'étude
- Langue d'enseignement
- Mécanismes et prestataires d'assurance qualité
- Contenu des cycles d'étude

## Modes de répartition interne des financements publics:

Près de la moitié des systèmes d'ESR imposent des restrictions qui limitent les EES dans leurs stratégies d'allocation interne des ressources.



**Orange** Pas de restrictions spécifiques à la répartition interne de la dotation globale  
*BE-FL, CH, BB (DE), HE (DE), NRW (DE), DK, EE, ES, FI, IS, IT, LU, LV, NL, NO, UK*

**Purple** Peu ou pas de possibilité d'affecter les fonds entre catégories de la dotation  
*BE-FR, FR, HR, HU, LT, PT, SE, SI, SK*

**Dark Purple** Budget par poste RS

**Dark Blue** Autres restrictions  
*AT, IE, PL*

## Droits de scolarité pour étudiants nationaux/UE en 1er cycle:

- Un secteur fortement réglementé
- Différents modèles

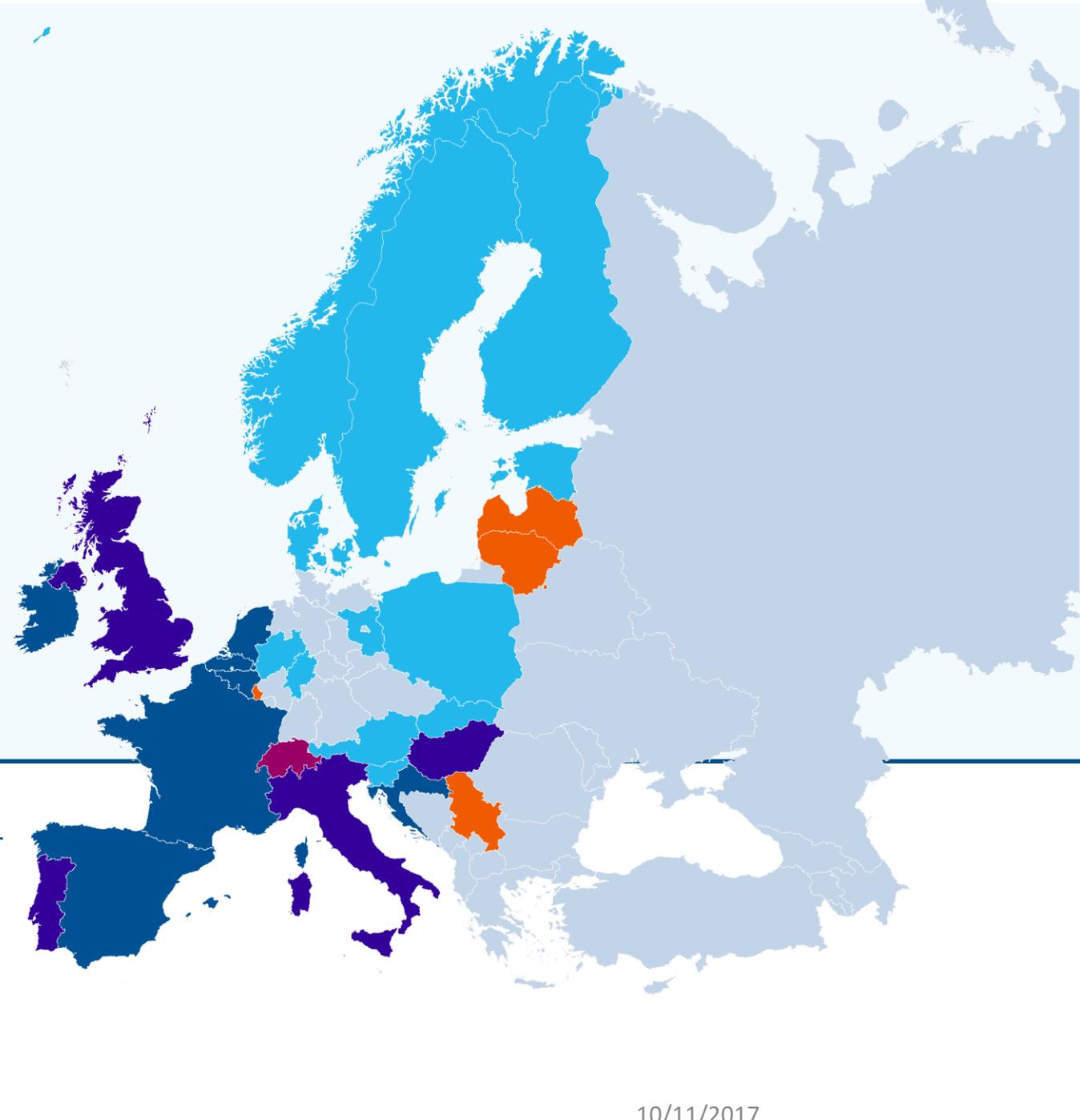
 EES libres de fixer les droits de scolarité

 Modèle coopératif EES / autorités publiques

 Plafond fixé par la loi ou par les autorités publiques

 Droits fixés par la loi ou par les autorités publiques

 Pas de droits de scolarité



## Droits de scolarité pour étudiants hors UE (1<sup>er</sup> & 2<sup>e</sup> cycles):

- Plus grande diversité
- En évolution (pilotes)

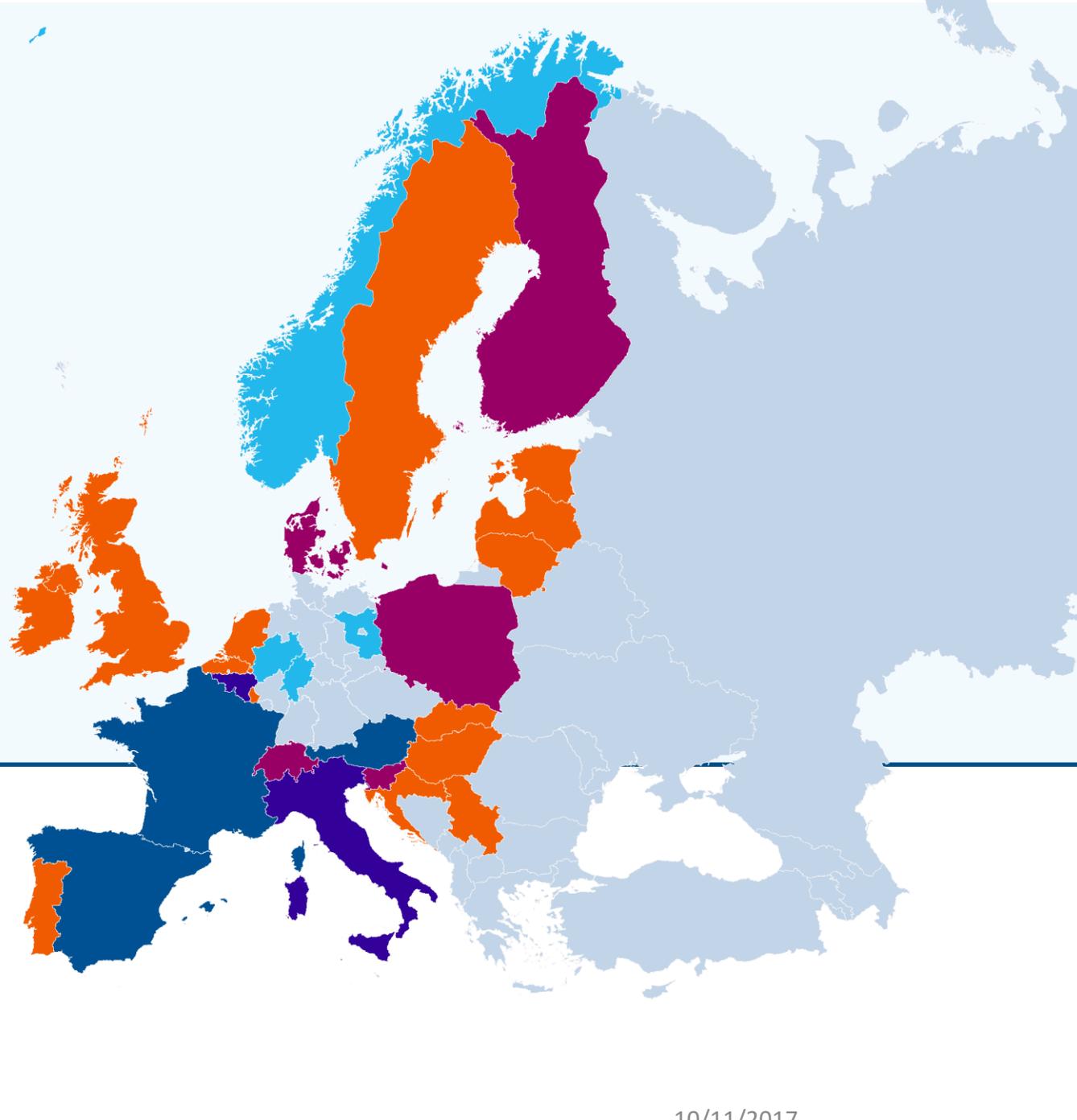
 EES libres de fixer les droits de scolarité

 Modèle coopératif EES / autorités publiques

 Plafond fixé par la loi ou par les autorités publiques

 Droits fixés par la loi ou par les autorités publiques

 Pas de droits de scolarité



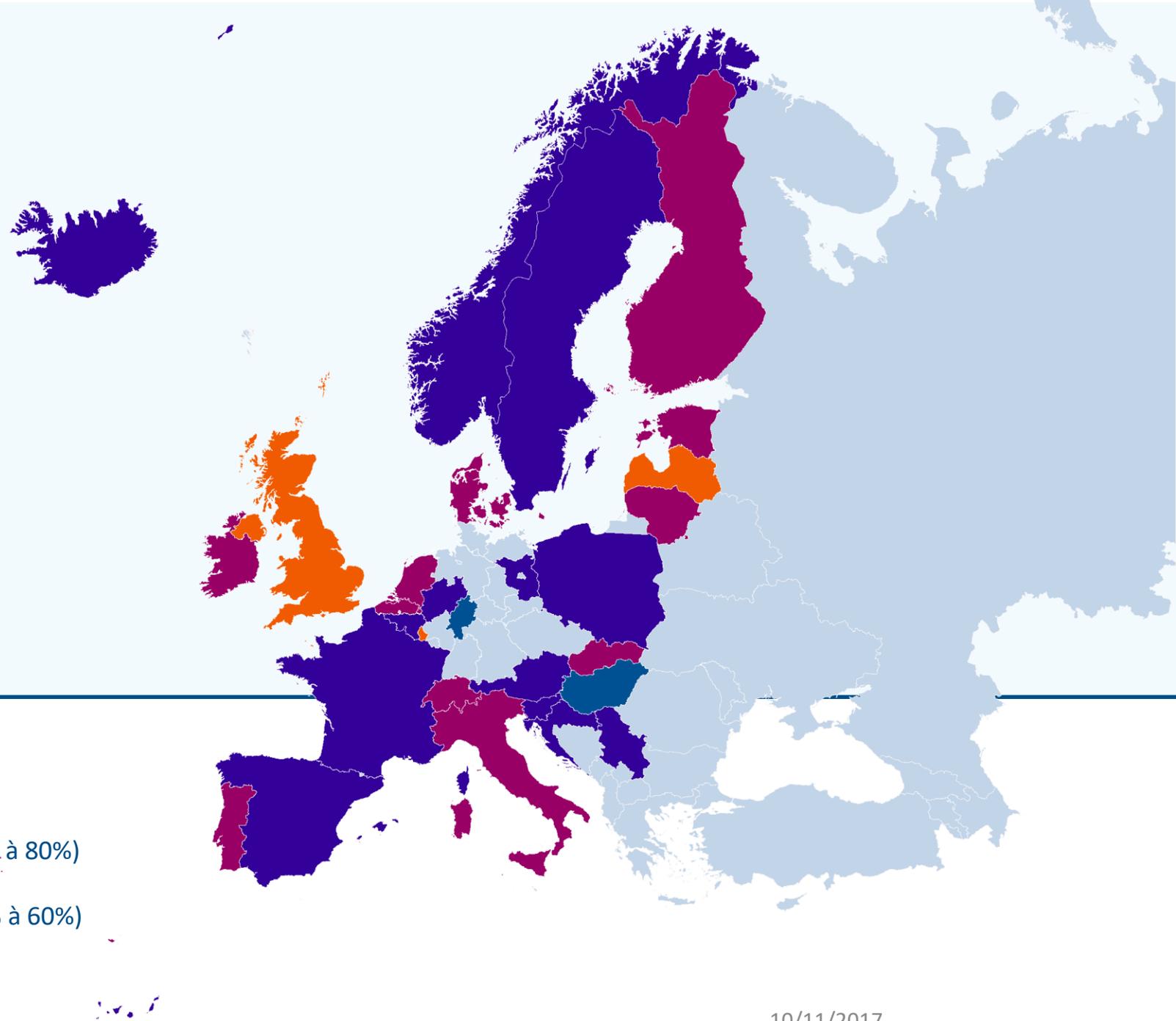
## Autonomie financière – les tendances

- Plannification financière pluriannuelle plus fréquemment utilisée, bien que l'affectation des fonds reste organisée sur une base annuelle
- Constat préoccupant lié au tarissement des ressources publiques:
  - Fléchage accru des fonds publics
  - Coupes budgétaires limitant la marge de manœuvre des EES en terme de gestion et utilisation stratégique de leurs finances
  - Intervention accrue des autorités publiques dans les décisions ayant des conséquences financières
- Persistance de mesures prises dans le contexte de la crise économique, créant des cadres réglementaires plus restrictifs.

# Autonomie financière: les scores

## Groupes

-  Scores élevés (81% à 100%)
-  Scores moyennement élevés (61% à 80%)
-  Scores moyennement faibles (41% à 60%)
-  Scores faibles (0% à 40%)



## Autonomie organisationnelle

- Procédure de sélection du chef d'établissement
- Critères de sélection du chef d'établissement
- Révocation du chef d'établissement
- Durée du mandat du chef d'établissement
- Inclusion et sélection de membres externes dans les instances dirigeantes
- Mise en place des structures académiques
- Création d'entités juridiques

## Autonomie financière

- Période et type de financement public
- Création de réserves budgétaires
- Capacité à contracter des emprunts
- Propriété des bâtiments
- Droits d'inscription aux étudiants nationaux/UE
- Droits d'inscription aux étudiants hors UE

## Ressources humaines

- Procédures de recrutement (personnel académique/administratif de haut rang)
- Rémunérations
- Licenciements
- Avancements

## Autonomie académique

- Nombre d'étudiants
- Modalités d'admission
- Ouverture et fermeture des cycles d'étude
- Langue d'enseignement
- Mécanismes et prestataires d'assurance qualité
- Contenu des cycles d'étude

## Recrutement des personnels:

Le recrutement des personnels académiques de haut rang reste fortement réglementé

### Personnels académiques de haut rang

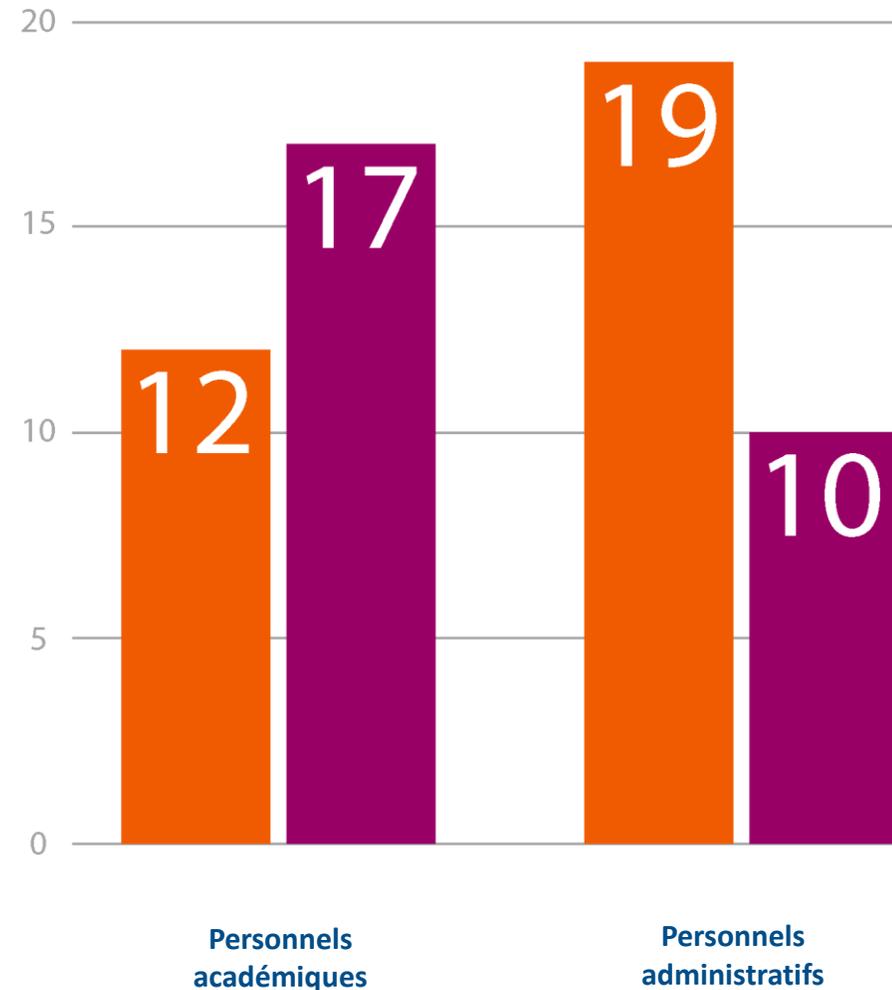
**Recrutement dit "libre"**  
*BE-FL, CH, DK, EE, FI, IS, LU, NL, NO, RS, SK, UK*

**Restrictions au recrutement des personnels**  
*AT, BE-FR, BB (DE), HE (DE), NRW (DE), ES, FR, HR, HU, IE, IT, LT, LV, PL, PT, SE, SI*

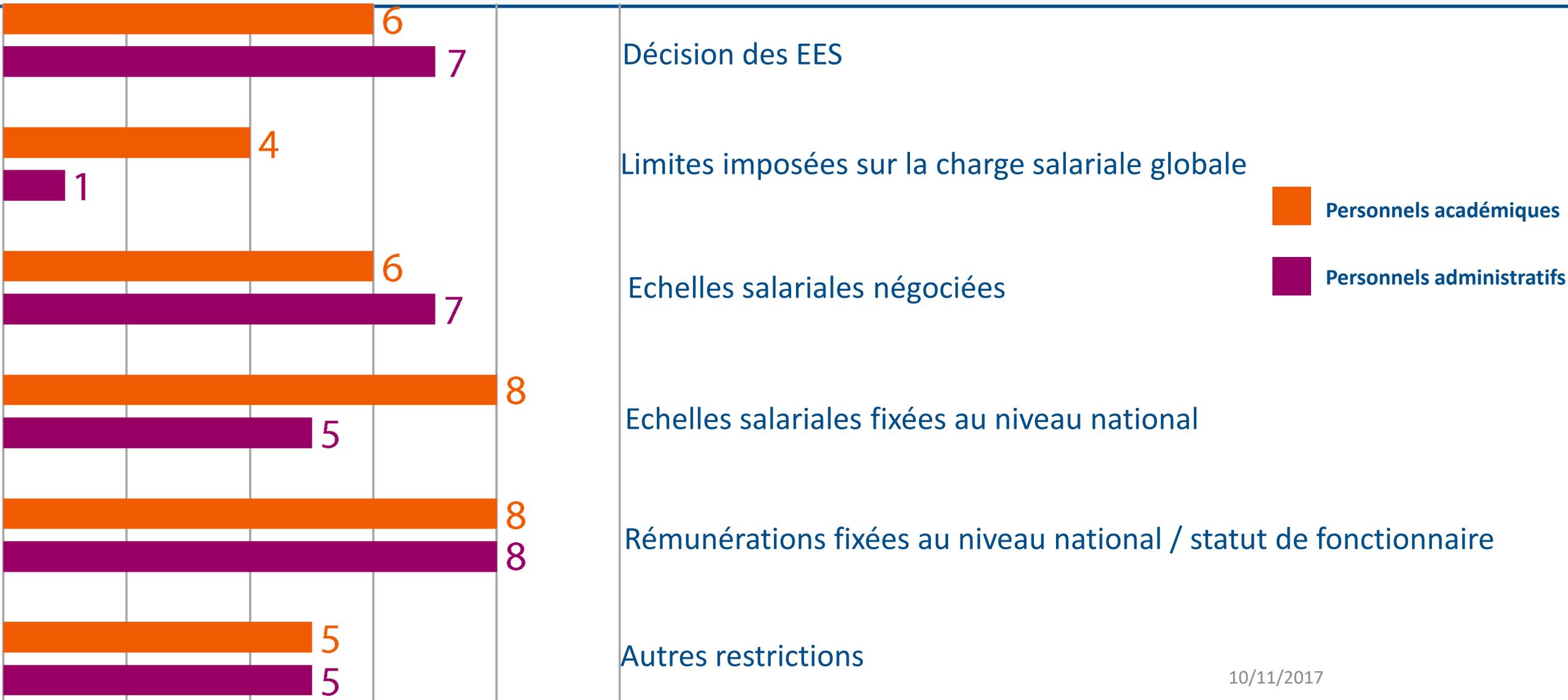
### Personnels administratifs de haut rang

**Recrutement dit "libre"**  
*AT, BE-FL, BE-FR, CH, BB (DE), HE (DE), NRW (DE), EE, FI, IS, LT, LU, LV, NL, NO, PL, SE, SK, UK*

**Restrictions au recrutement des personnels**  
*DK, ES, FR, HR, HU, IE, IT, PT, RS, SI*



# Rémunérations des personnels

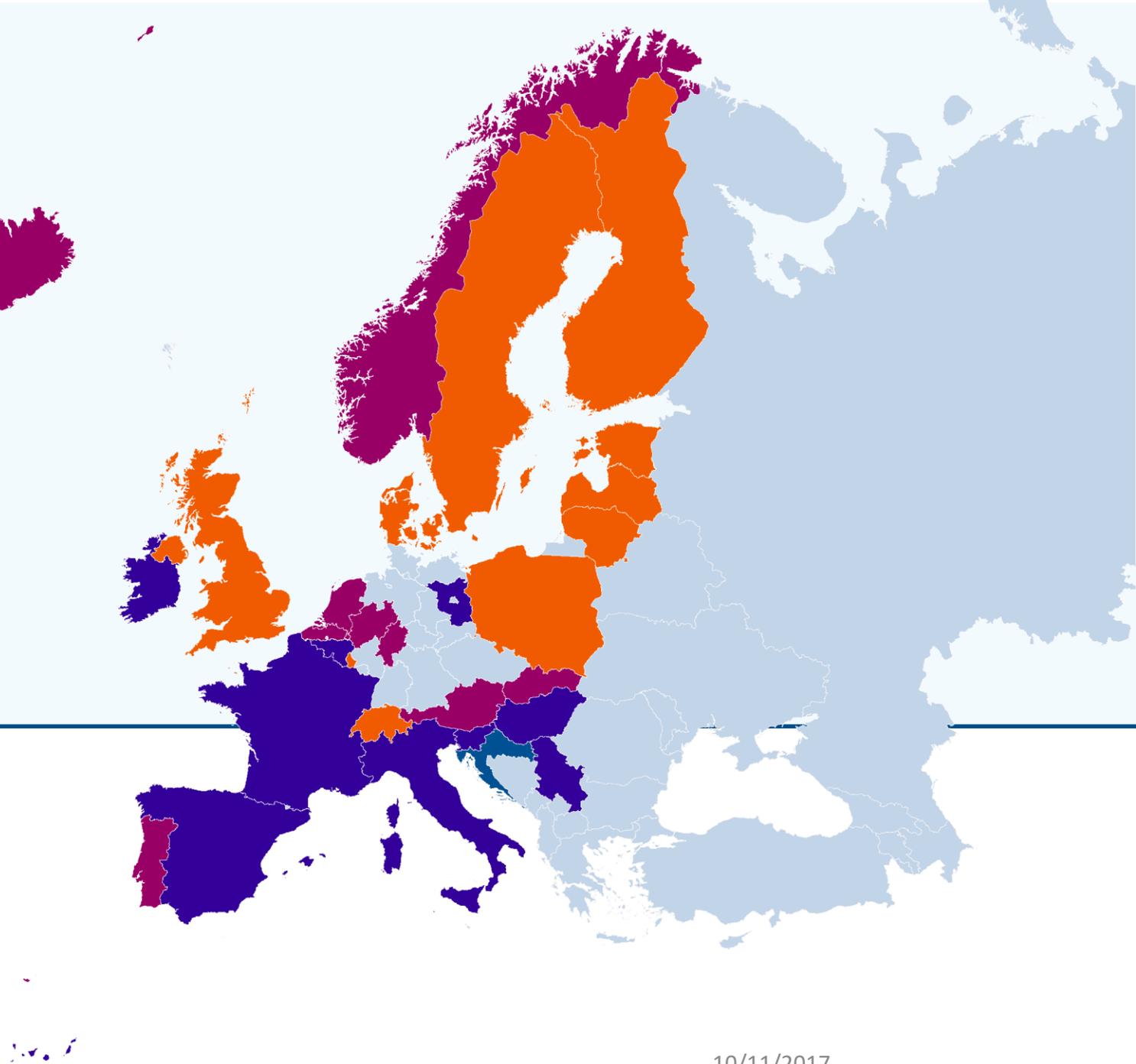


## Ressources humaines – les tendances

- Stabilité relative au vu des évolutions dans les autres dimensions
- Les restrictions concernent le plus souvent les rémunérations et les procédures de licenciement
- Les personnels universitaires ont le statut de fonctionnaire (en majorité) dans la moitié des systèmes repris, avec une sortie progressive de ce modèle en cours dans certains pays
- Les régimes d'emploi des personnels académiques sont plus fortement encadrés que ceux des personnels administratifs
- La gestion RH continue d'être contrainte par l'impact de la crise économique

## Autonomie de gestion des ressources humaines – les scores

### Groupes



## Autonomie organisationnelle

- Procédure de sélection du chef d'établissement
- Critères de sélection du chef d'établissement
- Révocation du chef d'établissement
- Durée du mandat du chef d'établissement
- Inclusion et sélection de membres externes dans les instances dirigeantes
- Mise en place des structures académiques
- Création d'entités juridiques

## Autonomie financière

- Période et type de financement public
- Création de réserves budgétaires
- Capacité à contracter des emprunts
- Propriété des bâtiments
- Droits d'inscription aux étudiants nationaux/UE
- Droits d'inscription aux étudiants hors UE

## Ressources humaines

- Procédures de recrutement (personnel académique/administratif de haut rang)
- Rémunérations
- Licenciements
- Avancements

## Autonomie académique

- Nombre d'étudiants
- Modalités d'admission
- Ouverture et fermeture des cycles d'étude
- Langue d'enseignement
- Mécanismes et prestataires d'assurance qualité
- Contenu des cycles d'étude

## Nombre total d'étudiants

- Différents modèles
- Pressions sur l'accès "de droit" au 1er cycle
- Modèle coopératif (négociation) le plus fréquent

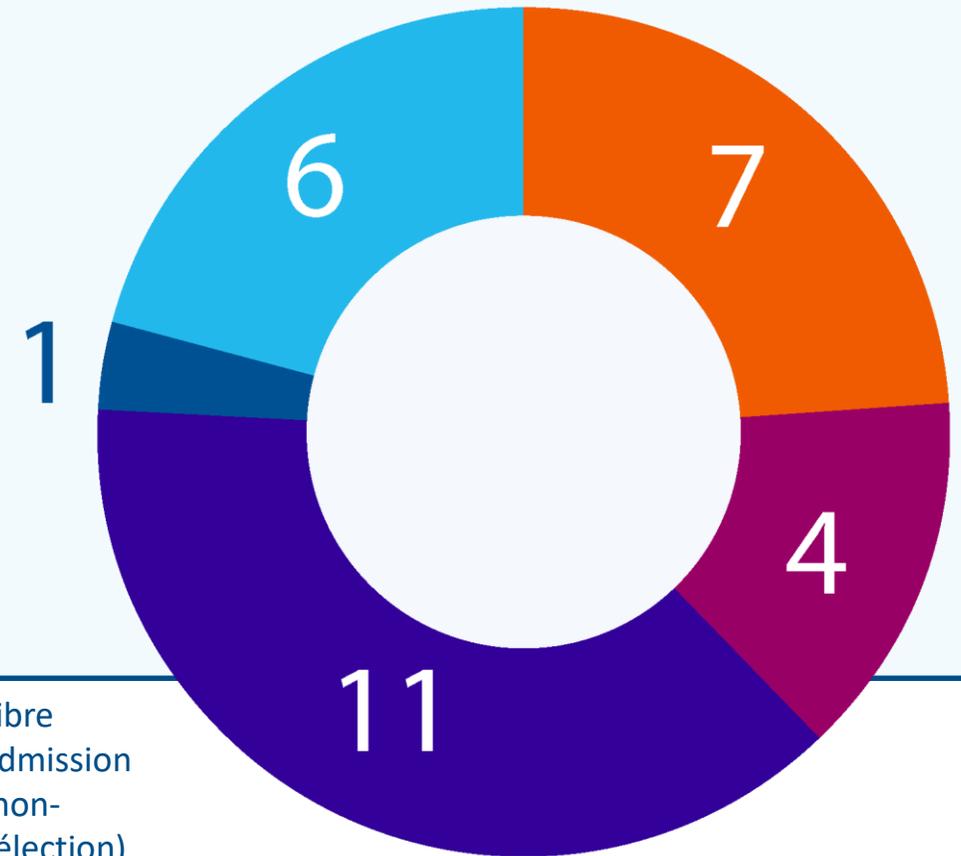
 Décision exclusive des EES  
*EE, IE, IT, LU, NO, SE, UK*

 Responsabilités partagées  
entre places subventionnées et  
places financées par les droits  
d'inscription  
*HR, HU, LT, LV*

 Négociation entre EES et  
autorités publiques  
*BB (DE), HE (DE), NRW  
(DE), DK, ES, FI, IS, PL, PT,  
SI, SK*

 Décision exclusive des  
autorités publiques  
*RS*

 Libre  
admission  
(non-  
sélection)  
*AT, BE-FL, BE-  
FR, CH, FR, NL*



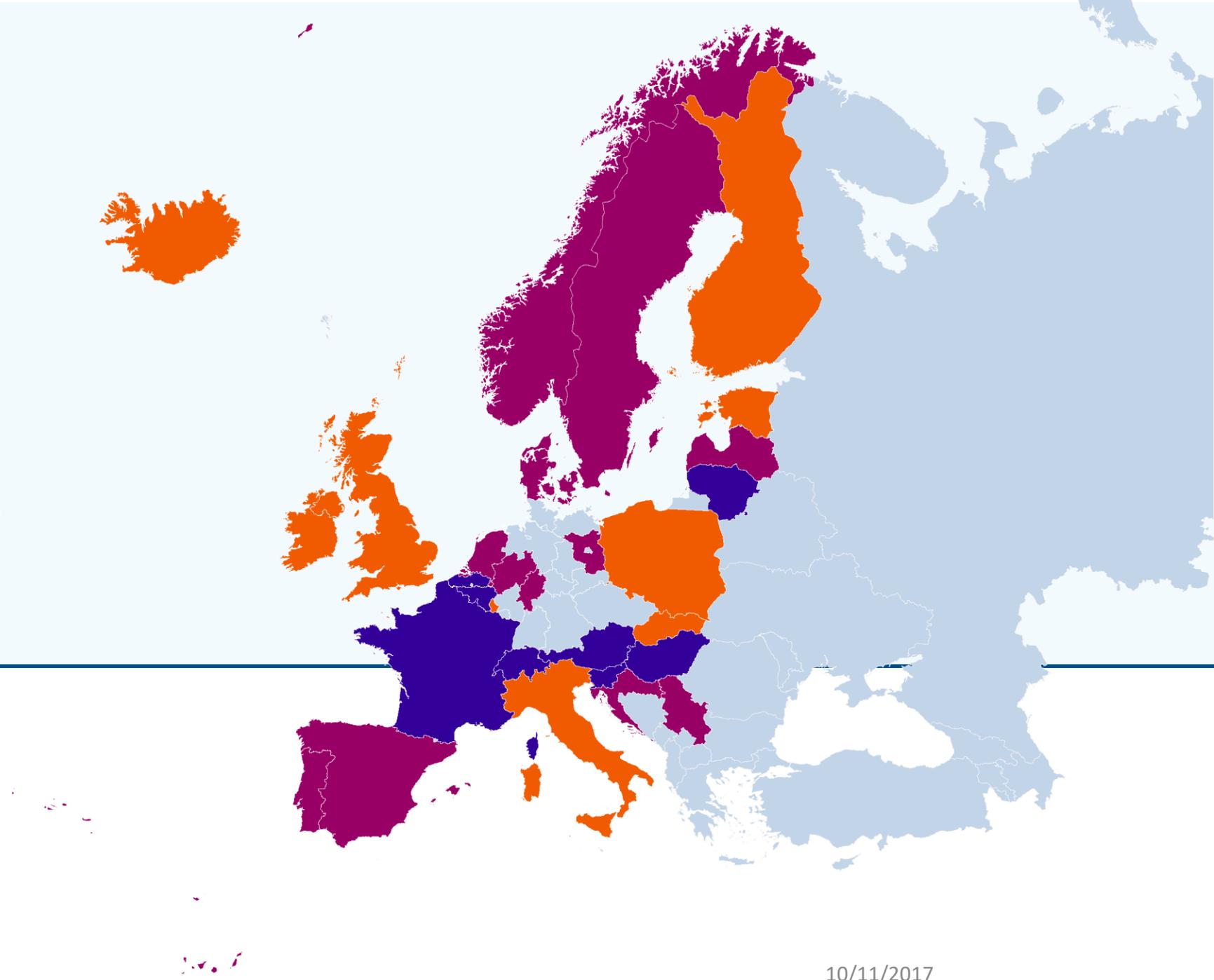
## Critères de sélection à l'entrée en 1<sup>er</sup> cycle

Les EES sont seuls responsables de la sélection dans moins d'1/3 des cas

 Critères de sélection librement définis par les EES

 Mécanismes d'admission fixes conjointement (EES + autorités)

 Admissions totalement réglementées par une autorité externe



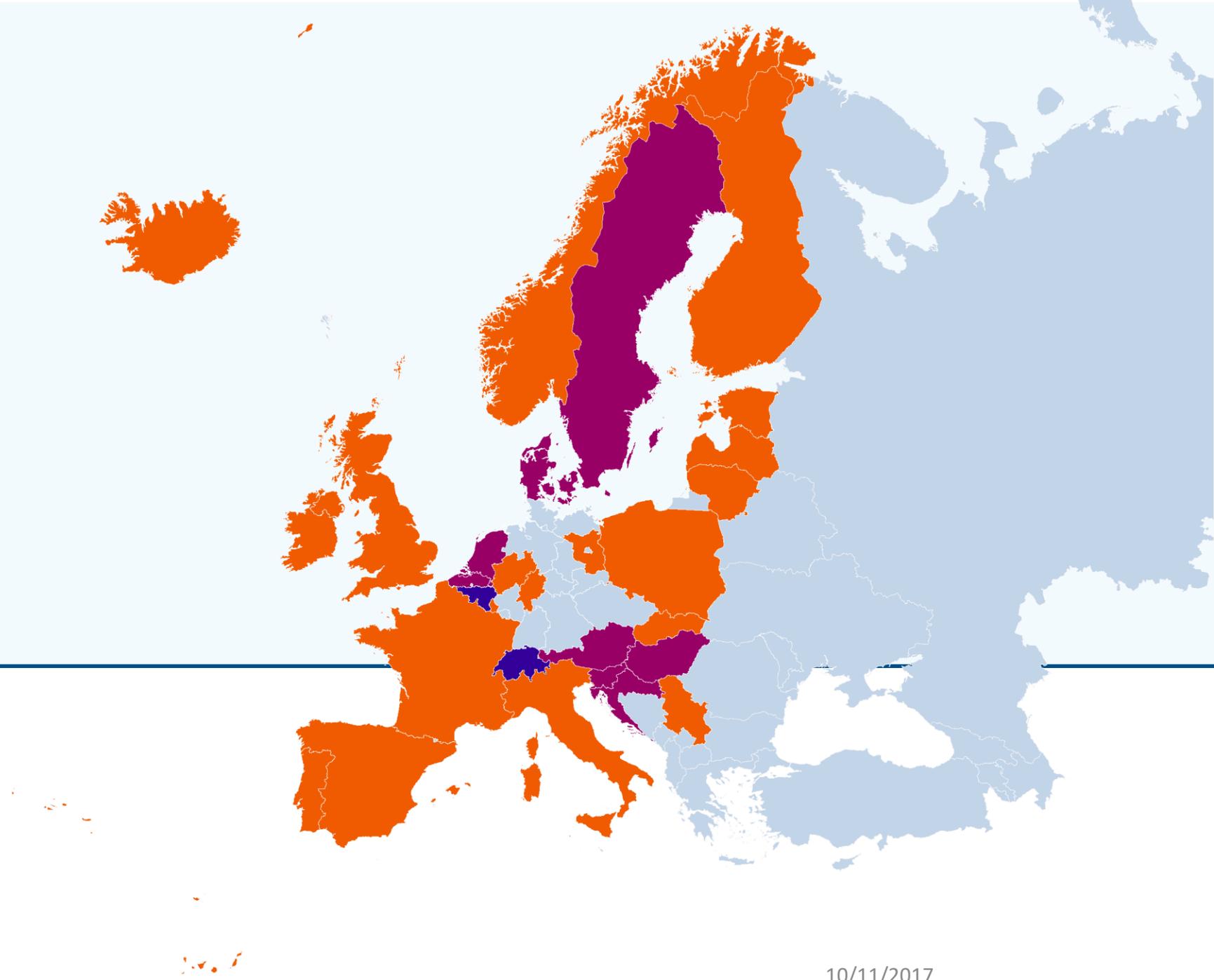
## Critères de sélection à l'entrée en 2<sup>e</sup> cycle

Une plus grande marge de manoeuvre pour les EES

 Critères de sélection librement définis par les EES

 Mécanismes d'admission fixes conjointement (EES + autorités)

 Admissions totalement réglementées par une autorité externe



## Langue d'enseignement:

Des EES libres dans 2/3 des cas

### 1er cycle

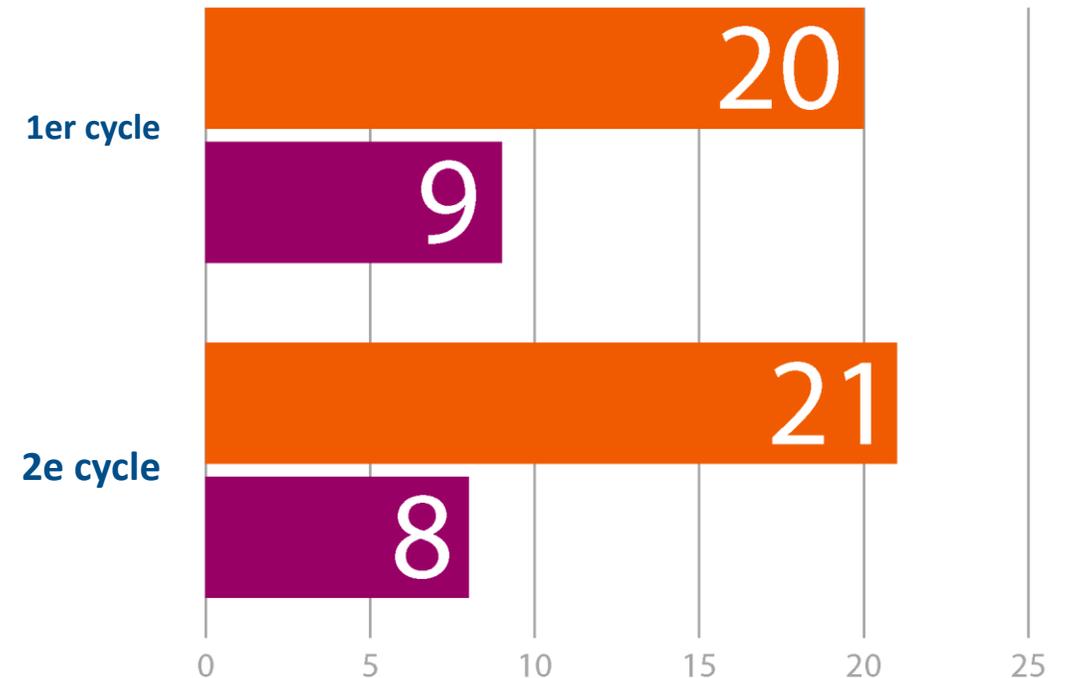
 Pas de restriction au choix de la langue d'enseignement  
*AT, CH, BB (DE), HE (DE), NRW (DE), DK, EE, ES, FI, HU, IE, IT, LU, NL, NO, PL, PT, SE, SK, UK*

 Restrictions concernant l'usage de langues étrangères  
*BE-FL, BE-FR, FR, HR, IS, LT, LV, RS, SI*

### 2e cycle

 Pas de restriction au choix de la langue d'enseignement  
*AT, CH, BB (DE), HE (DE), NRW (DE), DK, EE, ES, FI, HU, IE, IS, IT, LU, NL, NO, PL, PT, SE, SK, UK*

 Restrictions concernant l'usage de langues étrangères  
*BE-FL, BE-FR, FR, HR, LT, LV, RS, SI*

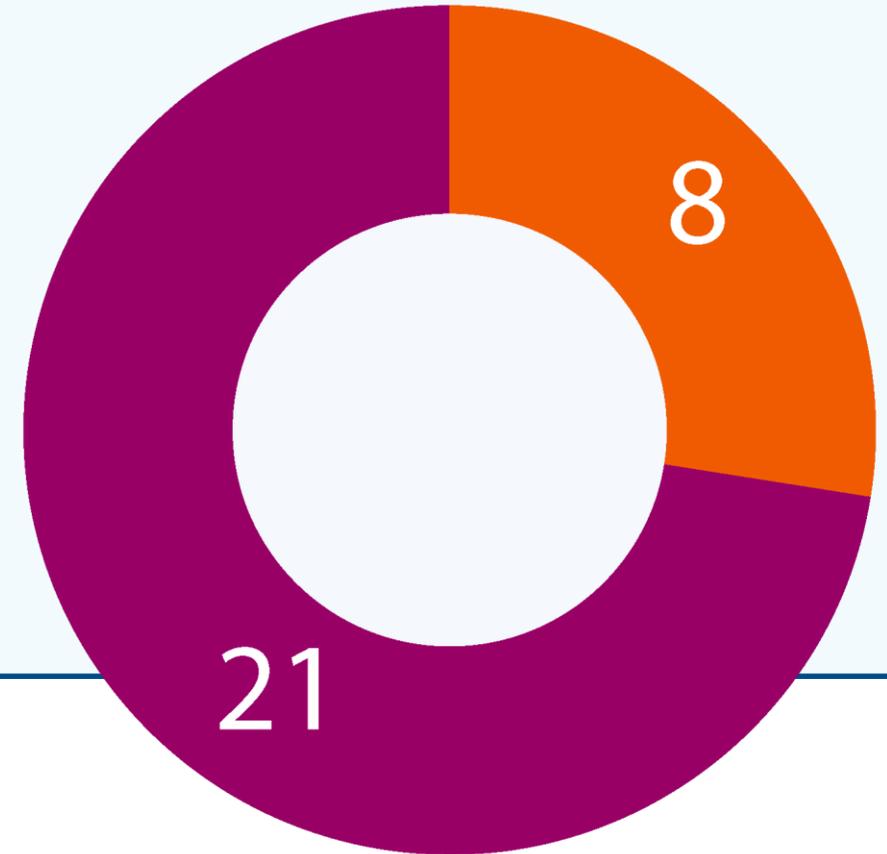


## Choix des prestataires d'assurance qualité:

Dans près de  $\frac{3}{4}$  des cas, les EES doivent se tourner vers une agence nationale

 Libre choix des EES selon les besoins (y inclus prestataires étrangers)  
*AT, CH, BB (DE), HE (DE), NRW (DE), EE, FI, HU*

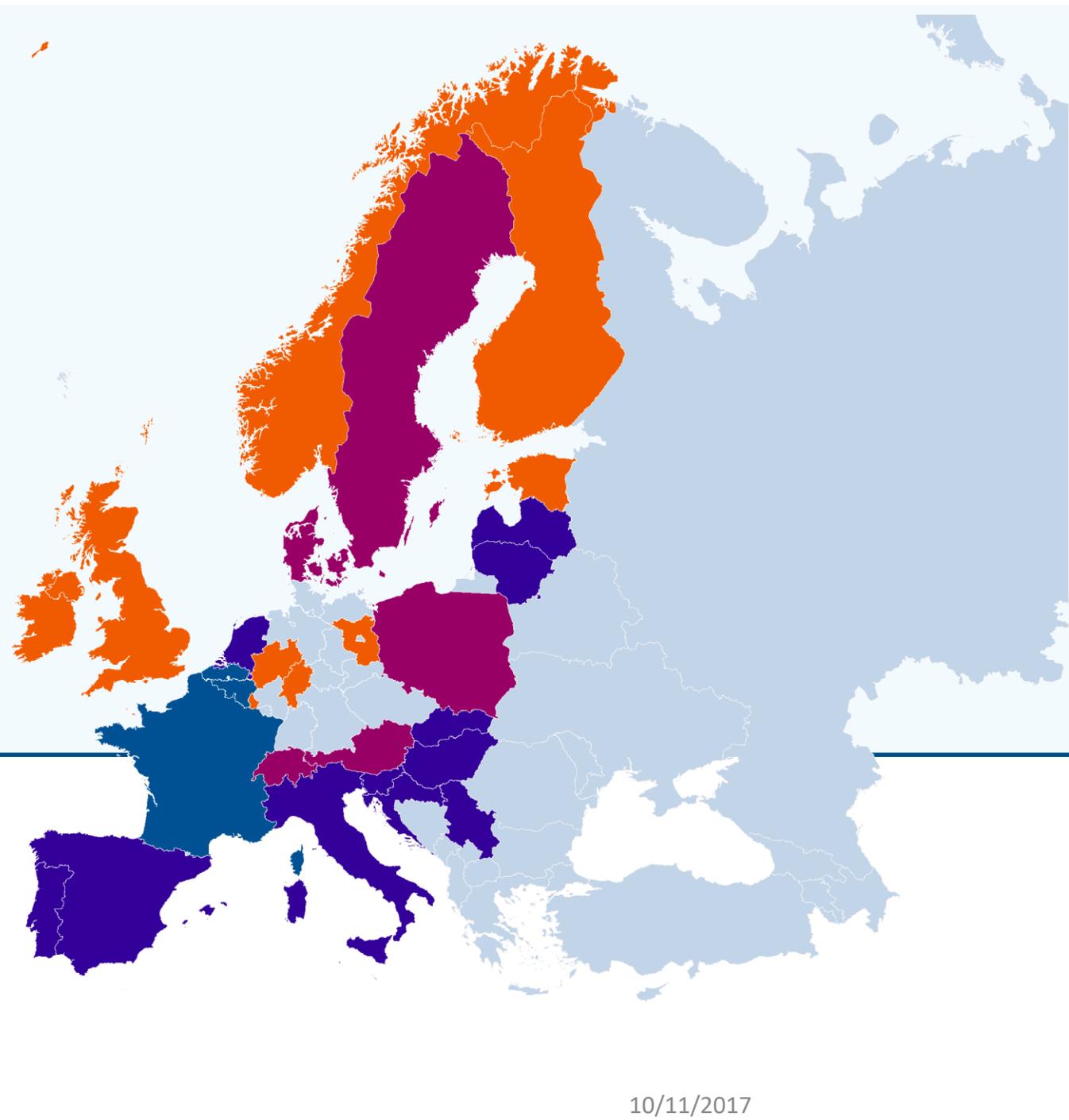
 Organisme national mandaté  
*BE-FL, BE-FR, DK, ES, FR, HR, IE, IS, IT, LT, LU, LV, NL, NO, PL, PT, RS, SE, SI, SK, UK*



## **Autonomie académique – les tendances**

- Différent modèles d'admission; système de non-sélection sous pression dans plusieurs pays
- Modèles d'accréditation en transition
- Evolutions positives plus fréquente dans cette dimension que dans les 3 autres
- Peu de latitude pour les EES dans le choix des processus et prestataires d'assurance qualité

## Autonomie académique – les scores



### Groupes

-  Scores élevés (81% à 100%)
-  Scores moyennement élevés (61% à 80%)
-  Scores moyennement faibles (41% à 60%)
-  Scores faibles (0% à 40%)

Le but de toute réforme dans ce domaine doit être de donner aux établissements les moyens de **définir leur profil**,  
en leur permettant de développer leur **offre académique**,  
sur la base d'une capacité réelle **de gestion financière et de ressources humaines** et d'une réflexion sur les modes de **gouvernance**.

# Retrouvez l'analyse complète et toutes les données

## University Autonomy in Europe III The Scorecard 2017

By Enora Bennetot Pruvot  
and Thomas Estermann



## University Autonomy in Europe



How autonomous are Europe's universities?  
Select one of the countries on  
the right to find out.



## Aller plus loin sur ces sujets, ensemble

- Développement d'une vision holistique de l'autonomie
- Identification de priorités et buts communs, création des conditions pour un dialogue et une mise en oeuvre structurés

### L'EUA appuie cette démarche:

- Un soutien "sur-mesure" et une grille de lecture détaillée
- Benchmarking à l'échelle européenne (cadres réglementaires et financiers)
- Etude sur l'efficiency dans le management universitaire ([USTREAM](#))

Contact: [autonomy@eua.be](mailto:autonomy@eua.be) [Enora.pruvot@eua.be](mailto:Enora.pruvot@eua.be)