

# Gouvernance, financement et éthique de l'ESR

Quelle articulation ? Quelle compatibilité ?

Julien Gossa

Université de Strasbourg, Laboratoire SAGE, et CPESR

@JulienGossa.cpesr.fr gossa@unistra.fr

30-09-2025

# Diversification des missions de l'ESR (L123-2)

2000

> Article L123-2

Le service public de l'enseignement supérieur contribue :

1° Au développement de la recherche, support nécessaire des formations dispensées, et à l'élévation du niveau scientifique, culturel et professionnel de la nation et des individus qui la composent ;

2° A la croissance régionale et nationale dans le cadre de la planification, à l'essor économique et à la réalisation d'une politique de l'emploi prenant en compte les besoins actuels et leur évolution prévisible ;

3° A la réduction des inégalités sociales ou culturelles et à la réalisation de l'égalité entre les hommes et les femmes en assurant à toutes celles et à tous ceux qui en ont la volonté et la capacité l'accès aux formes les plus élevées de la culture et de la recherche.

[Version en vigueur du 22 juin 2000 au 19 avril 2006](#)



2025

> Article L123-2

Le service public de l'enseignement supérieur contribue :

1° A la réussite de toutes les étudiantes et de tous les étudiants ;

1° Au développement de la recherche, support nécessaire des formations dispensées, à la diffusion des connaissances dans leur diversité et à l'élévation du niveau scientifique, culturel et professionnel de la nation et des individus qui la composent ;

2° A la croissance et à la compétitivité de l'économie et à la réalisation d'une politique de l'emploi prenant en compte les besoins économiques, sociaux, environnementaux et culturels et leur évolution prévisible ;

3° A la lutte contre les discriminations, à la réduction des inégalités sociales ou culturelles et à la réalisation de l'égalité entre les hommes et les femmes en assurant à toutes celles et à tous ceux qui en ont la volonté et la capacité l'accès aux formes les plus élevées de la culture et de la recherche. A cette fin, il contribue à l'amélioration des conditions de vie étudiante, à la promotion du sentiment d'appartenance des étudiants à la communauté de leur établissement, au renforcement du lien social et au développement des initiatives collectives ou individuelles en faveur de la solidarité et de l'animation de la vie étudiante ;

3° bis A la construction d'une société inclusive. A cette fin, il veille à favoriser l'inclusion des individus, sans distinction d'origine, de milieu social et de condition de santé ;

4° A la construction de l'espace européen de la recherche et de l'enseignement supérieur ;

4° bis A la sensibilisation et à la formation aux enjeux de la transition écologique et du développement durable ;

5° A l'attractivité et au rayonnement des territoires aux niveaux local, régional et national ;

6° Au développement et à la cohésion sociale du territoire national, par la présence de ses établissements ;

7° A la promotion et à la diffusion de la francophonie dans le monde ;

8° Au renforcement des interactions entre sciences et société.

[Version en vigueur depuis le 27 décembre 2020](#)

[Modifié par LOI n°2020-1674 du 24 décembre 2020 - art. 41](#)

2020 : « 4° bis A la sensibilisation et à la formation aux enjeux de la transition écologique et du développement durable »

# Diversification des missions de l'ESR (L123-3)

2000

› Article L123-3

Les missions du service public de l'enseignement supérieur sont :

1° La formation initiale et continue ;

2° La recherche scientifique et technique ainsi que la valorisation de ses résultats ;

3° La diffusion de la culture et l'information scientifique et technique ;

4° La coopération internationale.

Version en vigueur du 22 juin 2000 au 11 août 2007



2025

› Article L123-3

Version en vigueur depuis le 24 juillet 2013

Modifié par LOI n°2013-660 du 22 juillet 2013 - art. 7

Les missions du service public de l'enseignement supérieur sont :

1° La formation initiale et continue tout au long de la vie ;

2° La recherche scientifique et technologique, la diffusion et la valorisation de ses résultats au service de la société. Cette dernière repose sur le développement de l'innovation, du transfert de technologie lorsque celui-ci est possible, de la capacité d'expertise et d'appui aux associations et fondations, reconnues d'utilité publique, et aux politiques publiques menées pour répondre aux défis sociétaux, aux besoins sociaux, économiques et de développement durable ;

3° L'orientation, la promotion sociale et l'insertion professionnelle ;

4° La diffusion de la culture humaniste, en particulier à travers le développement des sciences humaines et sociales, et de la culture scientifique, technique et industrielle ;

5° La participation à la construction de l'Espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche ;

6° La coopération internationale.

2013 : « 2° ... et de développement durable »

Conflits de missions : L123-2, « Le service public de l'ES contribue »

- « 2° A la croissance et à la compétitivité de l'économie
- et à la réalisation d'une politique de l'emploi
- prenant en compte les besoins économiques,
- sociaux, environnementaux et culturels et leur évolution prévisible »

# Gouvernement (à distance) : PAP/RAP/COMP

## Contrat d'Objectifs , de Moyens et de Performance - 2024-2026

Université Lumière - Lyon 2

## Financement

**3 210 000 €**

(Sur 3 ans, 50% en 2024 ; 30% en 2025 ; 20% en 2026 sous réserve de l'atteinte des objectifs)

	Indicateurs / Jalons	Valeur initiale	cible 2026	Part du financement conditionnée à l'atteinte de l'objectif
<b>Pilotage de l'offre de formation</b>				<b>20%</b>
● Transformer l'offre de formation pour augmenter la réussite et l'insertion professionnelle des étudiants (cible d'étudiants impactés par la transformation : 2 195)	● Nombre de formations transformées parmi les moins performantes		10	
● Accroître le nombre de formations ouvertes à l'alternance	● Nombre d'alternants diplômés de l'université Lumière Lyon 2	602	750	
● Positionner l'université comme Architecte accompagnateur de parcours (VAE)	● Nombre de thèses par VAE	1	3	
<b>Recherche et Innovation</b>				<b>25%</b>
● Soutenir l'investissement numérique et technique en appui de la recherche – plateforme OMEA	● Nombre de projets ERC déposés/obtenus	2/0	6/1	
● Développer le volet SHS des nouveaux objets issus du plan d'investissement France 2030	● Obtention du renouvellement de la labellisation HRS4R lors de la prochaine évaluation en 2026		Réalisé	
● Mettre en place des écoles graduées				
● Déployer le dispositif interne d'encouragement au dépôt de projets européens (Projet RISE)				
● Consolider la labellisation HRS4R				
<b>Transition écologique et développement soutenable</b>				<b>14%</b>
● Sensibiliser et former à la transition écologique et au développement soutenable	● Part des étudiants de 1er cycle formés à la TEDS		100%	
● Poursuivre la trajectoire d'un Campus en transition	● Emissions corrigées de gaz à effet de serre - secteur énergie (en Teq CO2)	3237 (valeur de référence 2015)	1619	
	● Rédaction et mise en œuvre du SD DDRSE		Réalisé	
<b>Bien-être et réussite des étudiants</b>				<b>7%</b>
● Se doter de son propre Schéma directeur de la vie étudiante (SDVE)	● Rédaction et mise en œuvre du SDVE		Réalisé	
● Améliorer la qualité de l'accueil des étudiants	● Taux de satisfaction des étudiants contactant prioritairement leur scolarité par mail, en présentiel ou par téléphone	72% (valeur enquête 2021-2022)	75%	
<b>Gestion et pilotage</b>				<b>24%</b>
● Mettre en place un système d'information décisionnel et moderniser le système d'information de gestion de la Formation	● Couverture Endpoint Detection and Response (EDR)	0%	80%	
● Améliorer la sécurité des systèmes d'information	● Adoption du SDSIN 2026-2030 par le CA de l'Université Lumière Lyon 2		Réalisé	
● Elaborer le schéma directeur du Numérique 2026-2030				
<b>Stratégie propre à l'établissement</b>				<b>10%</b>
● Structurer la démarche partenariale (fondation)	● Nombre de demandes reçues par la boutique des sciences	35	50	
● Mettre en place des collaborations innovantes	● Crédit de la fondation universitaire		Réalisé	
● Lancer une politique structurée du Réseau Alumni	● Ressources collectées par la fondation (dons, subventions, mécénat...)	10 K€	100 K€	

# Gouvernement (à distance) : Indicateurs financiers

## Finances : Produit de financement encaissable et Taux de ressources propres



#dataESR

[Accueil](#) [Thématiques](#) [Types](#) [Points d'intérêt](#) [En +](#) [Q](#)

### SYNTHESE DES INDICATEURS

#### Université de Montpellier

RCE 2015 et RCE nan, pluridisciplinaire avec santé

		Comptes financiers					Budget
		2019	2020	2021	2022	2023	2024
Equilibre financier	Résultat net comptable (en M€)	2,5	11,6	16,3	16,0	9,9	-8,1
	Résultat net comptable hors SIE (en M€)	2,6	11,8	16,5	16,2	10,0	-8,0
	Capacité d'autofinancement (CAF) (en M€)	12,9	24,6	28,2	28,6	23,8	5,1
	CAF / Produits encaissables (en %)	3,3	6,3	6,7	6,4	5,1	1,0

# Trois scénarios de gouvernement d'établissement

## Trois « signatures » (théoriques) d'établissement

**Les Echos**

En continu   Le journal   Mes articles   Mes secteurs   Newslet

Idées   Économie   Politique   Entreprises   Finance - Marchés   Bourse   Monde   Tech-Médias   Start-up   Régions   Patrimoine   Traviller mieux   Le

des PME   Auvergne-Rhône-Alpes   Bourgogne-Franche-Comté   Bretagne   Centre-Val de Loire   Corse   Grand Est   Hauts-de-France   IDF   Normandie

### Pour ses cinquante ans, l'Université de Haute-Alsace veut imposer sa signature

Le président de la jeune université de Mulhouse et Colmar annonce plusieurs nouveautés pour la rentrée et dessine les grands objectifs pour les années à venir.

## Trois indicateurs de performance

- Ethique : Transition écologique
- Formation : Insertion professionnelle et Ressources propres formation
- Recherche : Partenariats, Transfers de technologies et Ressources propres recherche

# Signature 1 : Tout sur l'éthique

- Ethique
  - Orientation totale des moyens et décisions vers
  - La formation de citoyens éclairés et la recherche sobre et éthique
- Formation
  - Sélection des disciplines : Insertion professionnelle en baisse
  - Moindre rentabilité : Ressources propres formation en baisse
  - (Santé mentale des étudiants, et « devoir de réserve »)
- Recherche
  - Sélection des partenaires : Partenariats en baisse
  - Sobriété scientifique : Transferts de technologie en baisse
  - Refus de réponse à des appels à projet : Ressources propres en baisse

## Conséquences

- La planète et la société sont sauvées
- Chute des indicateurs de performances et des moyens (donc de la qualité)
- Conflit avec les étudiants et les tutelles

## Signature 2 : Rien sur l'éthique

- Ethique
  - Rien
- Formation
  - On ne se prive de rien
  - Ni des formations « insérante » ni des formations « rentables »
  - Pas de perte de temps à de la formation hors professionnalisation
- Recherche
  - Partenariat avec les grands groupes
  - Réponse à tous les appels à projets
  - Production scientifique accrue

### Conséquences

- Augmentation des indicateurs de performances et des moyens (pas de la qualité)
- Accompagnement des tutelles
- La planète et la société sont menacés + léger risque réputationnel + mauvaise conscience

# Signature 3 : L'équilibre raisonnable

- Ethique
  - Sensibilisation et communication
- Formation
  - On ne se prive de rien
  - Ni des formations « insérante » ni des formations « rentables »
  - Légère perte de temps à de la formation hors professionnalisation
- Recherche
  - Partenariat avec les grands groupes
  - Réponse à tous les appels à projets
  - Production scientifique accrue

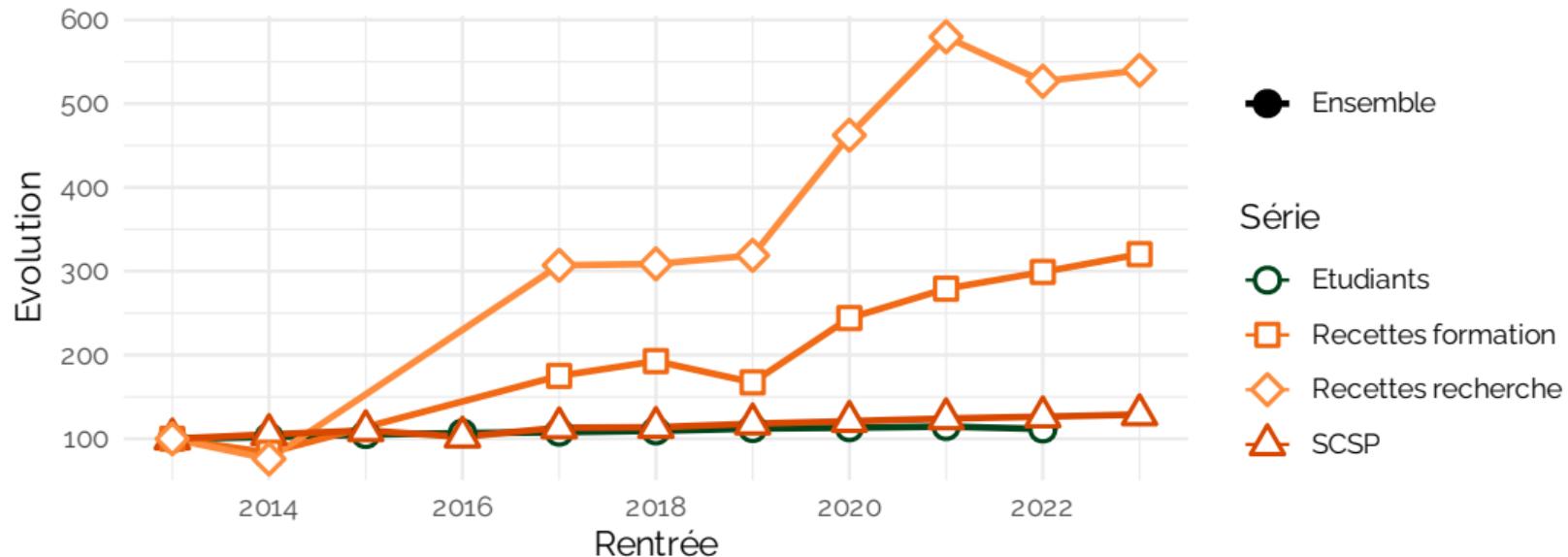
## Conséquences

- Augmentation des indicateurs de performances et des moyens (pas de la qualité)
- Félicitation et accompagnement des tutelles
- Pas de risque réputationnel + pas de mauvaise conscience
- La planète et la société sont menacés (mais c'est pas notre faute)

# Que fait-on ? Un indice : SCSP vs. Ressources propres

## Evolution des recettes propres vs. SCSP et nombre d'étudiants

Droits d'inscription, DU, VAE, formation continue, taxe d'apprentissage / ANR, ERC, contrats c



Plus les filiales (fondations, filiales commerciales, écosystème start-ups, etc.).

# Conclusion : Des missions en conflits, pas d'avenir sans débat

- Démultiplication des missions de l'enseignement supérieur et de la recherche.
- Le conflit de mission est tranché par une action publique techno-bureaucratique.
- Les indicateurs de performance montrent que l'éthique est inexisteante des objectifs réels.
- Etre éthique ne présente que des désavantages.
- Faire semblant d'être éthique est largement suffisant.

## Risques (en plus du risque existentiel)

- Opposition des enjeux collectifs et individuels
  - Démoralisation des personnels d'enseignement et de recherche / Quiet-quitting
  - Perte de l'identité universitaire (donc fin de l'Université)

## Porte de sortie

- Débat et décision collective sur le rôle des études supérieurs et de l'Université.
- Sortie de l'insertion professionnelle et des enjeux économiques, retour au progrès collectif.