

# COMP 100 % : financement des universités, surveiller et punir

Les contrats d'objectifs, de moyens et de performance (COMP) dits « 100 % » étendent à l'ensemble des missions des établissements publics d'enseignement supérieur et de recherche (ESR) le périmètre des COMP établis entre 2023 et 2025, qui remplaçaient le dialogue stratégique de gestion. Du fait de leur périmètre élargi à l'ensemble de la subvention pour charges de service public versée par l'État, ils s'imposent comme un nouveau modèle d'allocation des moyens des établissements.

Sur la forme, ces contrats sont mis en place dans la précipitation, sans bilan des COMP 2023-2025, par le biais d'une « expérimentation » dans deux régions académiques. Les établissements concernés ont signé leur COMP première version en 2023, 2024 et 2025. Certains vont donc devoir mobiliser les équipes déjà surchargées à peine l'ancien COMP signé. Et sans avoir, de nouveau, le temps de tirer un bilan de cette mise en place, la généralisation à tous les établissements est prévue pour 2026-2027.

Sur le fond, ils ont pour objectif la régionalisation des formations et de la recherche, et la délégation par l'État aux recteurs ou rectrices déléguées à l'enseignement supérieur du pilotage de l'allocation des moyens des établissements (p. 12). Ils généralisent la gestion à la « performance » introduite par les contrats précédents sans que cette performance soit définie (p. 16-17).

La mise en place dans les établissements laisse le personnel et leurs représentant-es sans information ni concertation, et les indicateurs censés évaluer la « performance » sont un point aveugle (p. 13-14 et p. 15).

Comme les dernières réformes menées dans l'ESR, tout cela se passe sans moyens supplémentaires, et le localisme assumé risque fort d'augmenter les inégalités entre établissements.

Enfin, ces COMP, déjà décidés et imposés à la communauté avant même le lancement des Assises du financement de l'ESR, sont antinomiques de la revendication portée par le SNESUP-FSU : construire un nouveau modèle d'allocation des moyens aux établissements qui se base sur leurs besoins et qui réduise les inégalités de dotation par étudiant-e comme celles des taux d'encadrement. Rappelons qu'il manque 8 milliards d'euros pour répondre aux besoins de l'ESR public. ■

Dossier coordonné par

MICHÈLE ARTAUD et HERVÉ CHRISTOFOL

# COMP : une modification dangereuse du financement des établissements

Les contrats d'objectifs, de moyens et de performance dits « 100 % » sont un nouveau dispositif de répartition du budget de l'enseignement supérieur et de la recherche universitaire entre les établissements publics. Celui-ci vise à introduire un financement à la « performance »<sup>1</sup>, notion qui reste à définir, et une pluriannualité déjà hypothéquée dès sa mise en œuvre, en 2026.

Par **HERVÉ CHRISTOFOL**,  
corresponsable du secteur Service public

L'arrivée des contrats d'objectifs, de moyens et de performance (COMP) sur la totalité de leurs missions se fait dans un contexte financier désastreux pour les établissements d'enseignement supérieur. Leurs budgets ont certes augmenté de 2,5 milliards d'euros en dix ans, atteignant 14,19 milliards d'euros en 2024, soit une progression de 21 % en euros courants, mais cela masque une baisse de 1,5 % en euros constants alors que les charges de toutes natures augmentent. Ainsi, la part de la subvention pour charges de service public (SCSP) dans les ressources des établissements a diminué, passant de 81 % en 2014 à 73 % en 2024. Bien que le point d'indice ait été gelé et n'ait progressé que de 6,2 % au cours des dix dernières années – ce qui a conduit à une perte de pouvoir d'achat de 13,5 % sur cette période –, les dépenses des établissements, notamment celles liées au personnel, ont augmenté plus rapidement que leurs ressources (+ 29 %, contre + 23 % entre 2018 et 2024), et cela va s'aggraver avec l'augmentation de charges non compensées<sup>2</sup>. Pourtant, sur la période 2014-2024, le nombre d'étudiant-es dans les établissements publics dépendant du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche a progressé de 10 % (166 000 étudiant-es en plus, soit l'équivalent de cinq universités de taille moyenne), alors que, sur cette période, aucun nouvel établissement n'a été construit et que le nombre d'enseignant-es et d'enseignant-es-chercheur-ses titulaires et contractuel-les a diminué.

## NOUVELLE GÉNÉRATION DE COMP

Les COMP, lancés dans la précipitation en 2023 en trois vagues annuelles d'établissements, visent principalement à introduire une gestion à la performance dans l'enseignement supérieur. Ce sont des contrats bilatéraux entre l'État et les établissements d'une durée de trois ans, avec 20 % des financements conditionnés à l'atteinte d'objectifs la dernière année du contrat. Ils remplacent le dialogue stratégique de gestion, qui était annuel, pour un montant total annuel à peu

près équivalent, voire en baisse en pourcentage de la SCSP, par rapport à celui de 2021 (cf. *infographie*). En outre, ce type de financement est extrêmement fragile : ainsi, cette année, le ministère a demandé aux établissements d'établir leur budget sans tenir compte du financement des COMP et autres subsides « non pérennes ».

Au printemps 2025, alors que les COMP étaient toujours en cours, et qu'un audit de la Cour des comptes soulignait nombre de problèmes de la première version, notamment la temporalité précipitée de leur mise en place<sup>3</sup>, le ministre de l'Enseignement supérieur annonçait une nouvelle génération de COMP, intégrant l'ensemble de la SCSP et fusionnant avec les contrats quinquennaux. Et c'est à nouveau dans la précipitation que deux régions ont été choisies par le ministère pour « expérimenter » ces nouveaux COMP dits « 100 % » : les régions académiques Provence-Alpes-Côte d'Azur et Nouvelle-Aquitaine, et plus précisément les 10 universités de ces deux régions : les universités d'Aix-Marseille, d'Avignon, de Toulon, Côte d'Azur, de Bordeaux, Bordeaux-Montaigne, de La Rochelle, de Limoges, de Pau et des Pays de l'Adour et de Poitiers. Ces contrats seront signés vers le mois d'avril 2026 et leur mise en place généralisée à tous les autres établissements est prévue pour cette année avec une signature en 2027 – sauf élections universitaires dans l'année 2026, ce qui reportera la mise en place à 2027.

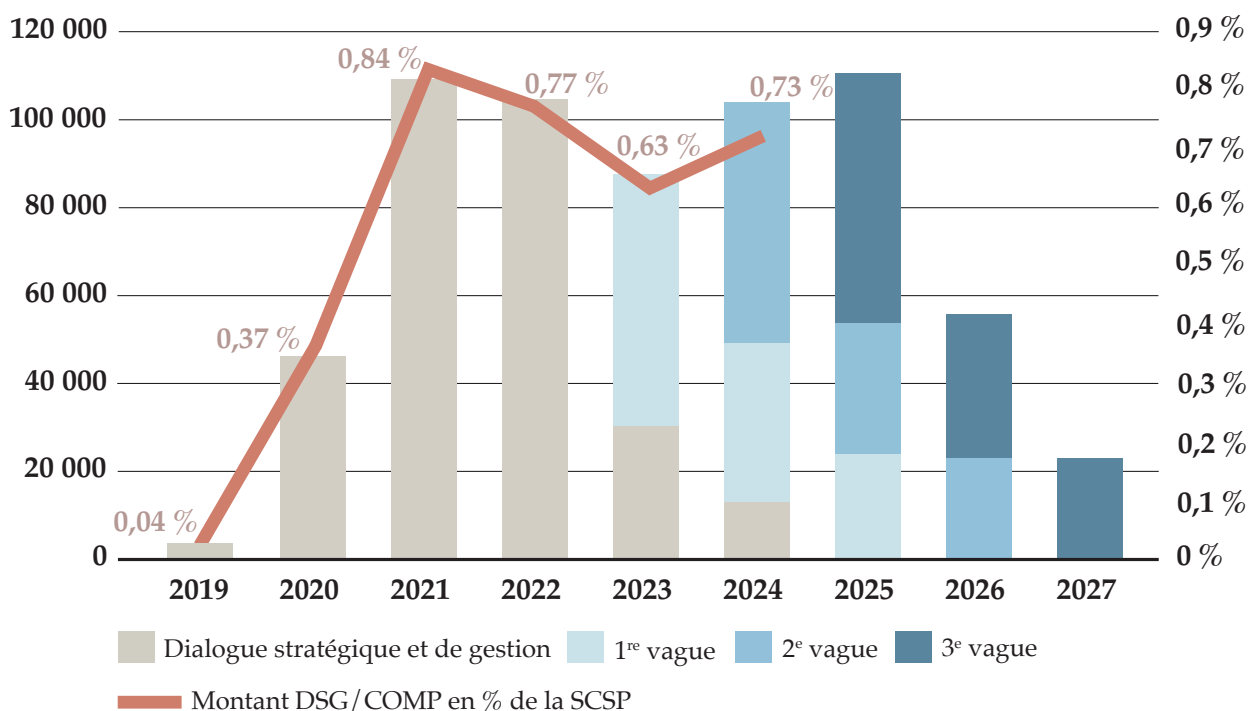
## ADÉQUATIONNISME À COURTE VUE

Dans le communiqué présenté en conseil des ministres le lundi 28 avril 2025, Elisabeth Borne, alors ministre de l'ENESR, y présentait les nouveaux COMP « 100 % » comme un moyen pour « adapter notre appareil de formation aux besoins de l'économie », avec notamment comme objectif de « territorialiser l'offre de formation dans l'enseignement supérieur » (cf. p. 12 de ce dossier). Il s'agit en particulier de donner « la possibilité de contractualiser une trajectoire d'évolution des capacités d'accueil des établissements, permettant ainsi d'ajuster les flux de formation aux besoins en compétences identifiés localement. L'orientation efficace de l'offre de formation s'appuiera sur les données, nouvellement

Ce sont des  
contrats  
bilatéraux  
entre l'État  
et les  
établissements  
d'une durée  
de trois ans.

1. Cf. p. 16 de ce dossier.  
2. D'un côté, les charges non compensées sont anciennes : mesures dites « Guerini » depuis 2023 et glissement vieillesse-technicité (GVT) principalement depuis le passage au budget global en 2009 ; de l'autre côté, elles sont nouvelles : augmentation du compte d'affectation spécial des pensions (CAS pension en 2025 et 2026) et de la part employeur de la protection sociale complémentaire (PSC en 2026) notamment.  
3. « Les contrats d'objectifs, de moyens et de performance (COMP) conclus entre l'État et les établissements d'enseignement supérieur », Cour des comptes, 2025 : [www.ccomptes.fr/fr/publications/les-contrats-dobjectifs-de-moyens-et-de-performance-comp-conclus-entre-letat-et-les](http://www.ccomptes.fr/fr/publications/les-contrats-dobjectifs-de-moyens-et-de-performance-comp-conclus-entre-letat-et-les).

## LES ÉVOLUTIONS DES FINANCEMENTS ACCORDÉS AU TITRE DES DIALOGUES STRATÉGIQUES ET DE GESTION ET DES CONTRATS D'OBJECTIFS, DE MOYENS ET DE PERFORMANCE, EN € ET EN %



Source : Cour des comptes, à partir des données du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

développées, d'insertion professionnelle des sortants de l'enseignement supérieur (InserSup) »<sup>4</sup>. Et cette territorialisation ne s'arrête pas à la formation, mais elle ambitionne également de contraindre l'activité de recherche des établissements en pilotant la politique scientifique à l'aune des besoins en innovation des entreprises locales.

En impliquant les entreprises et les collectivités territoriales, dont les régions – responsables de la formation professionnelle –, dans la contractualisation, l'État entend ainsi régionaliser les offres de formation et la politique de recherche au détriment d'une distribution équilibrée de l'offre du service public sur l'ensemble du territoire et de la liberté académique. Pour rechercher des fonds privés, il engage les établissements dans un adéquationnisme à courte vue qui s'oppose aux missions des établissements d'enseignement supérieur comme celles du « développement de la recherche, support nécessaire des formations dispensées, [de] la diffusion des connaissances dans leur diversité et [de] l'élévation du niveau scientifique, culturel et professionnel de la nation et des individus qui la composent »<sup>5</sup>, mais également aux besoins à moyen et long termes de la société.

### AGGRAVATION DES INÉGALITÉS

Autre caractéristique de ces contrats, ils sont pilotés par le recteur de région, en lien direct avec les équipes dirigeantes des universités, sans aucun égard pour la démocratie et la collégialité. Le pilotage se fonde sur une analyse de

l'activité de l'établissement pour le moins sujette à caution, basée sur des indicateurs à l'avenant (cf. p. 13-14 et p. 16 de ce dossier).

Le ministère met ainsi en place, à marche forcée et sans que les acteurs et actrices de l'ESR s'en rendent bien compte, un nouveau système de financement des établissements qui est loin de financer les missions de service public de l'ESR. Son principal objet est de contraindre encore davantage le financement par l'État des établissements. Il poursuit la stratégie de divergence, de différenciation et de distinction en donnant toujours plus à celles et ceux qui ont déjà beaucoup plus que les autres et en culpabilisant une majorité qui pourtant s'emploie à dispenser, au plus haut niveau, les missions du service public avec deux à trois fois moins de moyens et de personnel d'encadrement que les établissements « Ixés ».

Pire, ce système aura pour conséquence une aggravation des inégalités d'orientation et de devenir des étudiant-es liées aux territoires auxquels ils ont accès pour étudier, et des inégalités sociales d'accès aux études supérieures. La perspective, assumée par le gouvernement, d'un enseignement supérieur inégalitaire à plusieurs vitesses est plus proche que jamais de se renforcer.

Pour le SNESUP-FSU, ces COMP 100 % sont donc une nouvelle étape dans le désengagement de l'État dans le service public de l'ESR dont nous devons prendre la mesure et qu'il faut combattre à tous les niveaux. ■

**La perspective d'un enseignement supérieur inégalitaire à plusieurs vitesses est plus proche que jamais de se concrétiser.**

4. InserSup est un indicateur d'insertion professionnelle développé par le SIES en fonction des données dont il dispose. Il ne considère que l'emploi salarié en France des étudiant-es ne poursuivant pas d'études et prend en compte l'emploi en décembre pour l'insertion après diplôme : [www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/inser-sup-note-methodologique-94050](http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/inser-sup-note-methodologique-94050).

5. Extrait de l'article L. 123-2 du Code de l'éducation : [www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGISCTA000006166563/](http://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGISCTA000006166563/).

# Vers une territorialisation accrue de l'enseignement supérieur français

Avec l'autonomie des universités, les statuts expérimentaux et la création des COMP 100 %, tout est en place pour une territorialisation renforcée de l'enseignement supérieur. C'est la mission que le ministre donne aux rectorats dans une circulaire de l'été dernier, ouvrant la voie à un pilotage déconcentré (et autoritaire) de nos établissements dont les COMP constituent un point central.

Par **JEAN-BAPTISTE BARDET**,  
membre de la commission administrative

Dans une circulaire<sup>1</sup> du 11 août dernier adressée aux recteurs et rectrices, le ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (ESR), Philippe Baptiste, a annoncé vouloir « renforcer la déconcentration en matière d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation ». Cette volonté poursuit et aggrave une politique, menée depuis plusieurs décennies, de territorialisation accrue des universités françaises, à la fois en termes de formations et de recherche, pour répondre aux besoins du tissu socio-économique local, et qui est la traduction en France de la stratégie de Lisbonne développée par l'Union européenne. Après le passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE) et la multiplication des statuts expérimentaux, c'est donc une nouvelle étape dans la destruction du cadre national de l'enseignement supérieur.

## EN TOUTE DISCRÉTION

Notons que cette nouvelle étape se met en place en toute discrétion : après une circulaire en plein milieu du mois d'août 2025, il fallait être bien attentif pour repérer en décembre la création par le ministère de l'ESR d'un emploi de directeur de projet « déconcentration de la contractualisation et appui aux rectorats » à compter du 1<sup>er</sup> février 2026<sup>2</sup>. Il sera chargé d'« un appui méthodologique et logistique aux rectorats » et de piloter « l'évolution de la Dgesip vers une tutelle plus territorialisée et différenciée ».

Car, en effet, ce sont bien les rectorats qui seront les premiers acteurs de cette territorialisation accrue. Et ils ont déjà toutes les cartes en main pour le faire : contrôle budgétaire (en particulier des campagnes d'emploi) et de légalité, mise en place progressive des COMP 100 %, qui leur donnent un immense pouvoir dans les négociations et la coordination de la carte des formations comme dans le financement de la recherche. Dans la circulaire citée

plus haut, les COMP figurent en bonne place et on peut y lire : « Les COMP rénovés ont vocation à inclure l'ensemble des acteurs concernés, et notamment les collectivités territoriales et les acteurs socio-économiques. Ils incluront également les priorités stratégiques de recherche, en lien avec les organismes nationaux de recherche concernés. Cette dynamique place les recteurs au premier plan dans la préparation, la négociation, le pilotage et le suivi de ces contrats. »

Cette évolution est bien entendu inacceptable pour le SNESUP-FSU : nous sommes et restons attachés à la défense d'un service public d'enseignement supérieur national, de qualité, ouvert et émancipateur, qui offre les mêmes chances sur tout le territoire.

## CHANTAGE AUX FINANCEMENTS

Au-delà de ces objections de fond, le contexte dans lequel cette territorialisation renforcée se met en place la rend encore plus inquiétante. La circulaire précise que « cette déconcentration, loin de marquer un désengagement stratégique ou budgétaire de l'État, correspond à une volonté assumée de faire confiance aux acteurs de terrain en donnant aux établissements la possibilité de porter une stratégie claire et forte auprès de l'ensemble de leurs partenaires ». Si elle ne marque pas un désengagement budgétaire de l'État, du moins elle l'accompagne, et cette territorialisation sous forte contrainte budgétaire est un piège pour nos établissements : ils n'auront aucune marge de manœuvre dans leurs négociations avec les rectorats, qui seront en mesure de leur imposer leurs volontés de manière unilatérale<sup>3</sup>.

Plus généralement, dans un contexte politique de remise en cause des libertés académiques, cette territorialisation va aussi soumettre les universités et leur personnel de manière renforcée aux pressions des responsables politiques locaux, en particulier les présidents de région, à travers un chantage aux financements. C'est donc bien le cœur de nos métiers qui est remis en cause par cette territorialisation accrue. ■

Cette territorialisation sous forte contrainte budgétaire est un piège pour nos établissements.

1. [www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/bo/2025/Hebdo32/MENG2523527C](http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/bo/2025/Hebdo32/MENG2523527C).

2. Merci à Julien Gossa, qui l'a signalé sur les réseaux sociaux.

3. Cela est déjà le cas, puisque, en décembre 2025, Paris-I a dû augmenter les droits d'inscription pour les étudiants extracommunautaires sous la pression du rectorat.



# Une mise en place dans les établissements pour le moins opaque

Les COMP 100 % se construisent dans la précipitation dans les établissements des deux régions concernées par cette « expérimentation » qui n'est en fait qu'une première vague de déploiement. Les témoignages recueillis par le SNESUP-FSU soulignent cette marche forcée, dirigée par les recteurs délégués à l'enseignement supérieur dans leur académie dont les méthodes diffèrent, alors que les moyens financiers sont ni connus ni certains.

## LIMOGES : LE RECTORAT TRÈS PRÉSENT

Nouvelle équipe présidentielle depuis janvier 2025, directeur général des services arrivé en mai 2025 et directrice des ressources humaines à la rentrée 2025, après des mois de vacances, campagne d'emploi restreinte et en partie découlée des composantes en raison d'un plafond d'emplois dépassé : tel est le contexte de la mise en place du COMP 100 % à Limoges.

La feuille de route stratégique met en avant une gouvernance et une organisation administrative repensées (budget, RH, patrimoine immobilier). Des indicateurs sont en construction et un service d'appui au pilotage en cours de création, qui inclut une réorganisation de la direction générale des services, une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et la mise en place d'une gestion plus rationnelle du patrimoine immobilier.

L'accent est mis sur la nécessité de préserver le potentiel recherche tout en réduisant significativement le volume d'heures complémentaires d'ici à 2030, ce qui impliquera d'abord une réflexion sur certaines formations, tout en consolidant les formations généralistes. En lien avec la recherche, les trois signatures « fortes » retenues par la « gouvernance » actuelle sont mises en avant dans les priorités. L'université, historiquement multisite, souhaite également maintenir un ancrage territorial fort (formation, recherche et valorisation).

Si les organisations syndicales sont informées par le biais du CSA, elles ne sont pas associées à l'élaboration du projet et tout se passe entre le rectorat de région académique et la « gouvernance » de l'université.

*Pascal Marchet, secrétaire de la section SNESUP-FSU de l'université de Limoges*

Par le secteur **SERVICE PUBLIC**

Les 10 établissements concernés par la mise en place des COMP 100 % dès cette année sont divers par leur statut – universités, établissements publics expérimentaux, grands établissements –, leur taille, et par conséquent leur budget, mais aussi par les vagues de COMP première version auxquelles ils appartiennent : quatre sont en troisième vague, ce qui signifie que leur contrat triennal à peine signé, ils doivent se lancer dans une opération du même type mais de beaucoup plus grande envergure. En effet, les COMP de la vague 3 ont été signés dans le courant de l'année 2025 et la signature des nouveaux contrats est prévue pour le deuxième trimestre 2026, une première version du contrat devant être fournie fin décembre ou début janvier au rectorat.

Leur situation financière est également contrastée, comme le montre l'infographie (*page suivante*), donnant pour chacun des établissements sur les années 2024 et 2025, à partir des données fournies par DataESR\*, l'état de la trésorerie et du fonds de roulement en jours, ainsi que le pourcentage des recettes que représentent les charges de personnel et les ressources propres. Notons que, quel que soit le niveau des indicateurs financiers, tous les établissements voient une diminution de leur trésorerie et de leur fonds de roulement entre 2024 et 2025.

## PEU D'INFORMATIONS

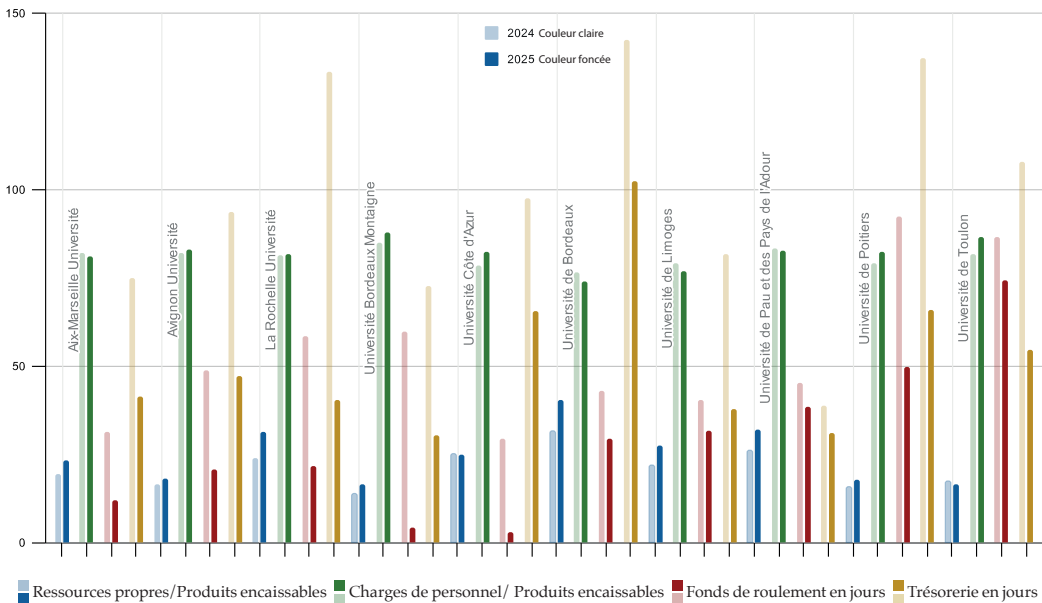
Une enquête menée par le secteur Service public du SNESUP-FSU, à propos de la mise en place des COMP 100 % dans ces établissements, nous a donné assez peu d'informations, faute de transparence dans le processus. Dans la quasi-totalité des établissements, c'est le rectorat qui est à la manœuvre. Ainsi, à Bordeaux, c'est lui qui convoque des « ateliers territoriaux », sièges des discussions entre l'établissement et les autres acteurs territoriaux. Tout ou presque se passe dans des commissions ou groupes de travail ad hoc dont les organisations syndicales sont généralement exclues, et les informations filtrent peu.

Ce qui est en jeu du point de vue du financement dans ces contrats est flou. Si l'on consi-

*Tout ou presque se passe dans des commissions ou groupes de travail ad hoc dont les organisations syndicales sont généralement exclues.*

\* [www.data.gouv.fr/datasets/indicateurs-financiers-des-operateurs-de-lenseignement-superieur-francais](http://www.data.gouv.fr/datasets/indicateurs-financiers-des-operateurs-de-lenseignement-superieur-francais).

INDICATEURS FINANCIERS DES 10 UNIVERSITÉS CONCERNÉES EN 2024 ET 2025



Source : les auteurs, d'après les données de DataESR

dère que les 44,5 millions d'euros prévus par le projet de loi de finances 2026 au titre des COMP pourraient être entièrement dévolus à ces nouveaux contrats, cela ne représente que 2,36 % de la SCSP notifiée aux établissements concernés en 2025 communiquée au Cneser, bien en deçà des 5 % réclamés par les présidents des universités d'Aix-Marseille ou de Toulon. En outre, cela n'est pas conforme à ce qui circule dans certains établissements : ainsi, à Bordeaux, parle-t-on de 150 à 200 millions d'euros supplémentaires sur la durée du contrat (cinq ans, donc), soit entre

30 et 40 millions d'euros par an, ce qui représente entre 8,2 % et 10,9 % de la SCSP notifiée en 2025, tout en disant que cela serait absorbé par les charges non compensées.

POINT AVEUGLE

Les indicateurs qui seront utilisés sont un point aveugle, alors qu'ils constituent un élément important de la « mesure de la performance » pour l'État ; les dangers que courent formations et recherches ne sont également pas évoqués. On voit cependant poindre par endroit des alertes. Ainsi, à Bordeaux, les collectivités territoriales s'émeuvent de la possible disparition des sites de l'INSPÉ situés à Mont-de-Marsan, Périgueux ou Agen, alors qu'à Poitiers, certaines font pression sur l'université et se tournent vers des

alternatives privées lorsque leurs demandes ne peuvent être satisfaites. Partout, la soutenabilité financière des formations est mise en avant pour demander la diminution des heures dans les maquettes.

Nous livrons ici le témoignage des sections de Poitiers et de Limoges, complété p. 15 par la situation à l'université d'Aix-Marseille. Ces témoignages mettent en évidence l'inexistence pour le moins préoccupante de la collégialité sur un sujet qui concerne pourtant l'avenir de la communauté universitaire. ■

POITIERS : UNE TRANSPARENCE CONTRASTÉE

La discussion sur les COMP à l'université de Poitiers se déroule dans deux cadres.

Dans le premier, le CA et les instances ont été informés du processus, du calendrier et des grandes lignes que l'établissement souhaite porter. Le futur COMP est construit autour de quatre axes structurants (formation/vie étudiante ; recherche/innovation/transferts de technologie ; gouvernance/immobilier ; territoire) infusés par un axe « transversal » (transition écologique et durabilité). L'équipe présidentielle a notamment tenu à rassurer les élus sur son rejet d'une vision adéquationniste de la place de l'université dans le territoire – tout en reconnaissant que le COMP devait permettre aux différents acteurs du territoire de se coordonner sur le sujet de l'ESR – et sur un rejet collectif des universités de Nouvelle-Aquitaine de toute logique concurrentielle dans la négociation. Les COMP ne sont, pour l'équipe présidentielle, acceptables que dans le cadre d'un soclage de la SCSP\* actuelle et de la compensation des mesures salariales nationales. La transparence de la discussion n'est pas critiquée pour ce premier cadre.

Dans le second, les discussions seront conduites par une « équipe projet » ad hoc, composée des VP pertinents sur chacun des axes de discussion, de « représentants formation et recherche » (directeurs de laboratoire notamment), de « représentants des services » et de représentants du CA. Aucune mention n'est faite des « représentants du personnel ». Lorsque des élus SNESUP-FSU et CGT ont suggéré d'associer les organisations syndicales (OS) à la réflexion par le biais du CSA, la présidence a rejeté l'idée, insistant sur le fait que la désignation de membres par le CA assurait la représentativité du groupe. Or, tous les membres du groupe projet élus par le CA se trouvent figurer sur les listes présidentielles, malgré des candidatures issues de listes syndicales dans chacun des quatre collèges. La section SNESUP-FSU de l'établissement a dénoncé ce manque de diversité et cette exclusion des OS dans un mail aux collègues.

La section SNESUP-FSU de l'université de Poitiers

\* Le soclage de la subvention de l'État consiste à reconduire le financement de base alors reconnu comme pérenne pour les années à venir.

# L'université d'Aix-Marseille essuie les plâtres

L'université d'Aix-Marseille fait partie des 10 universités (les quatre de la région académique PACA et les six de la région académique Nouvelle-Aquitaine) pionnières dans la mise en œuvre des COMP couvrant la totalité des missions de l'université, ainsi que sa masse salariale et ses emplois. Voyons comment et dans quel contexte s'effectue cette mise en œuvre.

Par **CAROLINE MAURIAT**, cosecrétaire de la section SNESUP-FSU de l'université d'Aix-Marseille

**E**n vue de signer le contrat d'objectifs, de moyens et de performance (COMP) avant l'été 2026, l'université d'Aix-Marseille s'est engagée dans des échanges avec le rectorat et a installé des groupes de travail (GT) associant l'université (directions centrales, vice-présidences, conseillers...), des partenaires extérieurs (Métropole Aix-Marseille-Provence, Ville de Marseille, délégation régionale du CNRS, Institut de recherche pour le développement, etc.) et les organisations syndicales.

À ce titre le SNESUP-FSU a été convié pendant le mois de novembre 2025 à participer à cinq GT définis par l'université : « Inventivité », « Excellence », « Humanité », « Engagement », « Coopération ». Dans les documents déjà rédigés et distribués aux participants, il était beaucoup question de rayonnement, de labels, de partenariats socio-économiques ou encore de valorisation, sans que soient évoquées les conséquences concrètes du COMP sur les moyens alloués, les conditions de travail, les choix disciplinaires et les domaines de recherche privilégiés ou sacrifiés, ou encore sur les processus de décision à venir (qui ? où ? comment ?) et sur les équipes, les formations et la recherche.

## UNIVERSITÉ À PLUSIEURS VITESSES

En réponse à une question au CSA\* du 9 décembre 2025 sur la réflexion de l'établissement quant aux filières ou structures menacées par la mise en place du COMP, le président précise : « nous travaillons à un raffinement de l'offre de formation » qu'il ne faudrait pas comprendre comme synonyme de fermeture de formations, mais comme un moyen d'« accompagner les besoins des étudiants en matière d'insertion professionnelle, notamment par intégration d'unités d'enseignement professionnalisantes et ouverture à l'alternance (apprentissage et contrats de professionnalisation) ».

En réalité, il est question de couper le cycle licence du cycle master-doctorat, en ne maintenant le lien avec la recherche, principalement financée par un projet d'excellence, qu'à partir du master. La logique d'une université

à plusieurs vitesses, délaissant certaines thématiques de recherche et certaines formations, dénoncée par le SNESUP-FSU depuis de nombreuses années, est donc bien à l'œuvre dans ces COMP.

## SOUTENABILITÉ

Par ailleurs, dans le contexte d'austérité budgétaire que connaît l'université d'Aix-Marseille, avec un résultat patrimonial prévisionnel déficitaire de 10,7 millions d'euros au budget initial 2026, et ce malgré deux années de prélèvement de 60 % de la masse salariale libérée par les départs définitifs et une augmentation des droits d'inscription pour les étudiants extracommunautaires, il est bien entendu question de soutenabilité. Ainsi l'évolution de l'offre de formation « doit aussi tenir compte de l'attractivité des formations et des taux de pression constatés sur Parcoursup ». Enfin, les cinq axes retenus dans le document issu d'une « démarche de coconstruction [...] avec l'ensemble des directions de composante et des parties prenantes » sont « attractivité, réussite, insertion professionnelle, satisfaction des usagers et soutenabilité RH », bien différents – et plus explicites – que ceux des GT auxquels les organisations syndicales ont été conviées.

Derrière une mascarade de concertation, il est donc bien question de mettre les universités sous le joug des intérêts économiques et politiques locaux, au détriment des repères nationaux et de la visée scientifique fondamentale, universaliste et émancipatrice de l'université. ■

*Derrière une mascarade de concertation, il est donc bien question de mettre les universités sous le joug des intérêts économiques et politiques locaux.*

\* Comité social d'administration dont la composition est déterminée par les résultats des organisations syndicales aux élections professionnelles de l'établissement.



© Camille Stromboni / CC BY-NC-ND 2.0



# L'illusion de la mesure de la performance

Une partie de la justification de la mise en place des COMP tient à ce qu'il faudrait rendre l'ESR « performant », la mesure de cette performance étant liée à des « indicateurs » semblant aller de soi pour ceux qui tiennent ces discours – notamment les ministres de l'ESR et des finances et les administratifs des ministères ou encore les parlementaires. Nous essayons ici de déconstruire au moins partiellement certains des termes de ce discours.

Par **MICHÈLE ARTAUD**,  
corresponsable du secteur Service public

La performance présente dans les arguments et discours divers n'est jamais explicitement définie et apparaît en creux : le système de l'ESR n'est pas performant ou pas assez performant, dit-on. La lecture des discours et des rapports divers émanant du Sénat, de l'IGESR, de l'Assemblée nationale ou de la Cour des comptes laisse penser que ce manque de performance décrété est basé sur le constat que beaucoup d'argent est investi pour des résultats qui ne sont pas à la hauteur. Nous savons la première partie de l'assertion fautive : l'investissement de l'État dans l'ESR a diminué en euros constants depuis dix ans, alors que le nombre d'étudiant-es a considérablement augmenté. La seconde interroge : qu'est-ce qu'un résultat à la hauteur d'un investissement donné ?

## ÉVALUATION VERSUS MESURE

Le discours sur la performance<sup>1</sup> va de pair avec une matérialisation de celle-ci par le biais d'indicateurs qui sont censés permettre de la mesurer. Or mesurer un phénomène qui n'est pas théoriquement caractérisé – comme c'est le cas ici – est totalement illusoire parce que les « grandeurs » que l'on prétend mesurer ne sont pas bien définies ou parce que les grandeurs que l'on définit ne sont pas adaptées à l'évaluation du phénomène, dont les conditions et les contraintes d'existence sont mal, voire pas connues.

L'évaluation est un jugement dépendant du projet que l'on a et qui peut varier selon les institutions évaluatrices parce que leur projet diffère. La mesure de la performance choisie par l'État pour évaluer le fonctionnement de l'ESR repose sur le projet d'une diminution absolue des coûts et d'une utilisation des ressources à très court terme sans aucune autre considération – notamment les bénéfices à moyen et long termes pour la société d'une fréquentation de l'ESR, même

non fructueuse en termes de diplôme, ou d'une poursuite d'un axe de recherche dont la portée n'apparaît pas d'emblée. La mesure par le biais d'indicateurs chiffrés donne une apparence d'objectivité en produisant des assertions a priori incontestables : par exemple, telle licence dans l'université X a 70 % de réussite en trois ou quatre ans, alors que dans l'université Y, ce pourcentage de réussite n'est que de 40 % ; l'université X est donc plus performante que l'université Y. Mais cela ne résiste pas à une mise à l'épreuve de la réalité des faits, qui sont têtus, parce qu'on compare des « grandeurs » qui ne sont pas comparables, ne serait-ce que parce que les moyens dont disposent les universités ne sont pas équivalents et que la composition des cohortes diffère.

## INDICATEURS ET MESURE

Un exemple paradigmatique de l'inadaptation des grandeurs est l'évaluation de la recherche par l'indicateur de réussite dans les appels à projets, européens notamment. Jusqu'à récemment, les universités déposaient un nombre de projets limité avec un taux de succès honorable. Le ministère a fait pression pour que, d'une année sur l'autre, le nombre de projets déposés soit plus important : l'indicateur de réussite a chuté... suscitant une intervention indigne du ministre de l'ESRE devant les parlementaires. Penser qu'une augmentation des dépôts conservera mécaniquement le taux de réussite sans que, parallèlement, les ressources financières et humaines nécessaires augmen-

*La mesure de la performance choisie par l'État repose sur le projet d'une diminution absolue des coûts et d'une utilisation des ressources à court terme.*

1. Cf. l'article Économie p. 25 de ce numéro.





tent, témoigne d'une méconnaissance coupable de l'écologie du pilotage et du temps nécessaires à la construction fructueuse de ce type de projets. En outre, les ressources disponibles pour les appels à projets n'augmentant pas, il est peu probable que le taux de réussite ne diminue pas lorsqu'on augmente leur nombre, même à qualité égale. Ce type de phénomènes n'est pourtant pas nouveau. Ainsi la Cour des comptes relevait, dans un rapport sur l'immobilier universitaire<sup>2</sup>, que les appels à projets avaient profité aux établissements qui avaient un service consacré à l'immobilier déjà bien développé, au détriment de ceux qui en avaient le plus besoin.

Il en va de même pour les indicateurs liés à la formation, dont les trois principaux sont : InserSup, réussite au diplôme et poursuite d'études (cf. *encadré*). Ils reposent sur les données disponibles, chose classique en statistique, mais leur utilisation « mécanique » est problématique. InserSup est le plus caricatural : il défavorise les formations qui débouchent sur des métiers d'indépendant-es ou les formations frontalières dont les étudiant-es vont trouver un emploi à l'étranger, ou encore celles qui diplôment en septembre. Le taux de réussite est également problématique : il ne fait aucun cas de la structure de la population étudiante ou des dispositifs mis à leur disposition pour les aider à étudier. Une formation qui ne prend que de « bon-nes » étudiant-es, principalement issu-es de familles CSP+, et les fait réussir leur licence en trois ou quatre ans à 80 % est-elle plus performante qu'une formation non sélective qui fait réussir leur licence aux étudiant-es à 50 % ? Et que dire de l'application de cet indicateur de réussite pour les formations à distance, dont le public est le plus souvent salarié et avec charge de famille...

La poursuite d'études ne déroge pas aux critiques : elle est inégalement possible financièrement pour les étudiant-es et pâtit de la diminution des capacités d'accueil en master.

### UN DÉNI DES NÉCESSITÉS

Ce qui frappe, finalement, comme dans toutes les réformes récentes, c'est un pilotage en termes de structures en faisant comme si les structures étaient toutes équivalentes du point de vue des fonctions qu'elles permettent de remplir. Ainsi, par exemple, le ministère désire une coopération plus étroite entre organismes nationaux de recherche (ONR) et universités – il resterait évidemment à établir si et en quoi cette

## PRINCIPAUX INDICATEURS UTILISÉS PAR LE MINISTÈRE

Pour la formation, trois indicateurs principaux sont utilisés et agrégés pour obtenir le « *nombre de formations transformées parmi les moins performantes sur la période du COMP* ».

■ **InserSup** : indicateur d'insertion professionnelle développé par le SIES en fonction des données qu'il aspire depuis les bases de données dont il dispose<sup>1</sup> ; il ne considère que l'emploi salarié en France. Il prend en compte l'emploi en décembre à six mois, dix-huit et trente mois.

■ **Taux de réussite** : c'est la part des étudiant-es inscrit-es en première année du diplôme qui obtiennent celui-ci en trois ou quatre ans pour la licence ou le BUT ; en deux ou trois ans pour le master. Il ne prend pas en compte les abandons, réorientations ou césures éventuelles.

■ **Taux de poursuite d'études** : il examine principalement le pourcentage d'étudiant-es diplômé-es de licence ou de master l'année N qui poursuivent en master ou doctorat l'année N + 1.

Le vademecum<sup>2</sup> adressé aux recteurs mi-janvier y ajoute les effectifs d'étudiant-es dans des formations correspondant aux grands défis, défavorisant les SHS.

Pour la recherche, trois indicateurs figurent dans le vademecum, ne prenant pas en compte les conditions dans lesquelles s'exerce l'activité de recherche.

■ **Le montant financier total des contrats** issus d'Horizon Europe.

■ **La structuration de l'activité d'innovation** dans le cadre du pôle universitaire d'innovation.

■ **Le taux d'UMR** en délégation globale de gestion.

1. « InserSup. Note méthodologique », SIES, 2024 : [www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/inser-sup-note-methodologique-94050](http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/inser-sup-note-methodologique-94050).

2. Le même vademecum ajoute un indicateur composite sur la vie étudiante calculé annuellement par la Dgesip et deux indicateurs financiers : le taux de ressources propres et le niveau de trésorerie.

coopération plus étroite est nécessaire. Au lieu d'examiner ce qui serait le mieux adapté pour y arriver en termes de structuration – ce qui suppose bien sûr de définir ce que l'on entend par coopération plus étroite –, le ministère assigne cet objectif à la structure des COMP en imposant une association avec les ONR. Cette façon de procéder aboutit le plus souvent à créer des conditions défavorables, voire nuisibles, à l'accomplissement des fonctions recherchées... On peut ensuite déplorer la mauvaise volonté des acteurs ou actrices engagées ou leur manque de compétences, alors qu'on leur fournit une pelle pour fixer un tableau dans un mur en béton.

En plus du financement très insuffisant, les COMP 100 % sont ainsi un exemple paradigmatique de la création d'une structure pour contraindre les établissements de l'ESR à satisfaire certains desiderata du ministère dans un calendrier que tous les observateurs reconnaissent impossible pour garantir une évolution non défavorable à l'ESR et qui, en outre, ne tient aucun compte des fonctions essentielles que le service public de l'ESR doit assurer. Est-ce l'objectif de soumettre les acteurs et actrices avec des délais contraints et de les culpabiliser afin de les détourner de la réalité du sous-financement ? ■

*Les appels à projets en matière d'immobilier universitaire ont surtout profité aux établissements ayant un service spécifique déjà bien développé.*

2. « L'immobilier universitaire », Cour des comptes, 2022 : [www.ccomptes.fr/fr/publications/immobilier-universitaire](http://www.ccomptes.fr/fr/publications/immobilier-universitaire).