



Contrats d'Objectifs, de Moyens et de Performance (COMP)

Guide méthodologique – Vague 2

La mise en œuvre du dispositif des Contrats d'Objectifs, de Moyens et de Performance (COMP) est présentée dans le cadre de la circulaire du 22 mars 2023. En complément, le présent guide méthodologique apporte des précisions sur :

1. Les exigences de l'exercice ;
2. La coordination des actions à conduire par les établissements, les rectorats et l'administration centrale.

1. Les exigences attachées à la rédaction du COMP

Le COMP est un document stratégique présentant une **cohérence d'ensemble**, qui doit décrire un contexte général et expliciter la manière de parvenir à l'atteinte des objectifs identifiés par l'établissement. Pour chaque objectif, il convient ainsi de répondre à la triple question « pourquoi ? », « quoi ? » et, surtout, « comment » ? C'est en effet la cohérence de l'objectif au regard de la stratégie de l'établissement, la **crédibilité** de son déploiement et le sérieux de son **pilotage** qui sont recherchés.

Les moyens associés n'étant pas pérennes, **le COMP doit en priorité porter sur des actions de transformation, de renforcement du pilotage de l'établissement, d'amélioration de redéploiements de moyens à opérer, d'identification de marges de manœuvre et de toute action qui permette à l'établissement de gagner en autonomie et responsabilité.**

Ces actions doivent toujours traduire une ambition forte de l'établissement et être en nombre limité au sein de chaque objectif (généralement deux ou trois).

De manière plus précise, **chaque objectif du COMP doit impérativement prévoir :**

- Une description de la stratégie générale de l'établissement et de la manière dont le COMP permettra de franchir une étape supplémentaire. Cette stratégie générale nécessite que l'établissement mette en cohérence les actions visées avec les grands axes de son contrat quinquennal, les recommandations du HCERES et les projets déjà financés et portés dans le cadre du PIA ou de France 2030.
- Une description très opérationnelle de l'action qui fera l'objet du COMP (c'est le « comment ? »). Par exemple : qui sera en charge de l'action ? de quelle manière sera-t-elle réalisée ? quelles « forces » l'établissement déploiera-t-il pour y parvenir ? quels atouts (ou actions déjà en cours) de l'établissement faciliteront et crédibiliseront le déploiement de l'action ? quelle gouvernance mise en place pour en assurer le déploiement et le suivi ? Cette description revêt une importance particulière car elle doit permettre de convaincre le MESR de la crédibilité du projet.
- Un indicateur de résultat du déploiement de l'action. Il est important de souligner qu'un indicateur de résultat n'est pas un indicateur de réalisation de l'action : par exemple, si l'établissement souhaite installer des compteurs électriques qui permettront de mieux vérifier (et donc réguler) la consommation électrique de chaque bâtiment, l'indicateur ne doit pas être « Installation de X compteurs » mais pourrait être « Réduction de X% de la consommation électrique ».

Un modèle économique précis, exposant la trajectoire financière pendant trois ans (quels co-financements notamment), les marges de manœuvre dégagées durant ces trois années et le mode de financement envisagé au terme des trois ans du COMP. Les actions inscrites au COMP n'appellent pas nécessairement une demande de moyens financiers, ou peuvent mobiliser les moyens du COMP en complément des autres moyens de l'établissement pour amplifier leurs effets sur les résultats attendus.

L'élaboration des COMP aboutit ainsi à une description de la manière dont l'établissement mobilise les ressources à sa disposition (SCSP, financements PIA, France 2030 et autres ressources propres, trésorerie mobilisable) pour réaliser des actions prioritaires dans les six objectifs décrits dans la circulaire et précisés ci-dessous. Qu'il y ait ou non des financements demandés dans le cadre du COMP, un plan d'action pour chacun des objectifs doit être précisément défini dans le COMP afin de pouvoir faire l'objet d'une évaluation à son issue.

Certains objectifs peuvent être définis conjointement avec des partenaires de l'établissement.

Les Organismes Nationaux de Recherche doivent ainsi naturellement être associés à l'élaboration de l'objectif relatif à la recherche et à l'innovation, et peuvent être cosignataires des COMP en cas de mobilisation conjointe de ressources, financières ou humaines. Les expérimentations qui seront mises en œuvre dans le cadre de la simplification de la gestion des laboratoires, devront être mentionnées dans les COMP.

Dans le cas où l'établissement le souhaite, les collectivités territoriales et les acteurs locaux peuvent être associés à la réalisation de certains objectifs, avec ou sans contribution financière, en lien avec le volet territorial du contrat de site le cas échéant.

Enfin, afin de s'assurer de la cohérence du COMP, il est demandé à chaque établissement d'indiquer en annexe un **tableau synthétique** présentant, pour chaque objectif, la cohérence entre 1) les actions envisagées dans ce cadre, 2) les objectifs du contrat pluriannuel, 3) si pertinent, les réponses que le COMP constitue au regard de la dernière évaluation HCERES de l'établissement et 4) les projets stratégiques et les financements déjà obtenus (notamment dans le cadre des PIA et de France 2030). (cf : annexe)

Cas particulier des EPE :

- **Un COMP unique** - un seul COMP sera conclu pour chaque EPE. Sa présentation doit permettre de mettre en lumière la cohérence d'ensemble entre les différents établissements-composantes et dégager la ligne politique générale, qui facilitera la future sortie du statut expérimental. Il n'en demeure pas moins que, au sein de chaque objectif du COMP, certaines actions peuvent être portées par un établissement-composante.
- **Une pluralité de tutelles** – Certains EPE comportent des établissements-composantes qui relèvent d'une autre tutelle que celle du MESR. Ces établissements-composantes peuvent bénéficier d'actions mises en œuvre par l'université au profit de l'ensemble de l'EPE. En revanche, le COMP ne peut permettre de financer directement des établissements-composantes relevant d'une autre tutelle. Ces établissements peuvent bien sûr contribuer au déploiement du COMP, en mobilisant leurs propres sources de financement.

Objectif 1 : renforcer le pilotage de l'offre de formation, pour améliorer la réussite des étudiants et leur insertion professionnelle

Pour répondre aux enjeux posés par les grandes transitions écologiques, énergétiques et industrielles, la France doit être à même de développer une véritable société du savoir et des compétences, qui permette aux jeunes diplômés de répondre aux besoins en emplois exprimés par le monde socio-économique, tout en leur garantissant des parcours pédagogiques et de carrière épanouissants.

L'enjeu est donc à la fois d'offrir aux étudiants un véritable continuum entre orientation, formation et insertion professionnelle et de répondre aux besoins des acteurs socio-économiques et de notre société.

Le COMP vise donc à améliorer l'adéquation entre l'offre de formation de l'établissement sur un tryptique reposant sur les compétences disciplinaires, les besoins et attentes des étudiants, les besoins socio-économiques et sociétaux permettant une insertion professionnelle rapide. Les actions doivent permettre de renforcer ou de créer des formations où les étudiants réussissent et s'insèrent, mais aussi d'outiller l'établissement pour identifier et transformer les formations où la réussite et/ou l'insertion sont insatisfaisantes. Une attention particulière sera apportée aux métiers et filières identifiés par la Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques (DARES) et France Stratégie dans l'étude « Prospective et métiers d'avenir » (qui a été déclinée au niveau régional) et aux priorités de France 2030 : sont notamment visés les métiers de la santé, du service à la personne, de l'environnement, de la finance verte, de l'écologie, de l'informatique, de la data, de la cyber-sécurité et protection des données, de l'intelligence artificielle, de la création et de la modélisation numériques. En complément de ces enjeux nationaux, les établissements pourront également prioriser des enjeux locaux, notamment dans un dialogue avec les conseils régionaux.

Enfin, le COMP doit venir soutenir la meilleure intégration de la formation initiale et de la formation continue, pour favoriser la formation tout au long de la vie en articulant par exemple professionnalisation des cycles courts et reprises d'étude.

A tous ces égards, l'établissement doit ainsi :

- Rappeler quelles évolutions ont déjà eu lieu et celles qui se dessinent déjà ;
- Identifier les filières où l'insertion dans l'emploi et/ou la réussite étudiante n'est, aujourd'hui, pas satisfaisante, afin de moduler les capacités d'accueil, en identifiant les causes de l'échec et les moyens permettant de le limiter ;
- Rendre compte des difficultés qui limitent le pilotage de l'offre de formation, qui s'est trop souvent réduit à une ouverture de formations, sans vision globale et pluri-annuelle, ainsi que la manière dont l'établissement entend les surmonter (et à quelle échéance) ;
- Préciser quelles seront les formations transformées, créées voire fermées ;
- Indiquer le nombre d'étudiants qui seront accueillis à terme de manière pérenne dans de nouvelles filières ;

- Articuler les demandes formulées dans le cadre du COMP avec celles portées dans le cadre de France 2030 (AMI CMA passés ou à venir). A ce dernier égard, les établissements qui déposeront une candidature à l'Appel à Manifestation d'Intérêt « Compétences et métiers d'avenir » (AMI CMA) pour un projet correspondant à cet objectif pourront bénéficier d'un avis favorable d'opportunité, qui sera porté par le MESR durant la phase de présélection du projet.

Objectif 2 : le développement de la recherche et de l'innovation au meilleur niveau européen et international

Le COMP permet aux établissements de mettre en œuvre certaines des orientations ministérielles en matière de recherche et d'innovation considérées comme prioritaires.

- **Consolider une stratégie de recherche et d'innovation** - Le COMP consolide la stratégie recherche et innovation de l'établissement. Le positionnement scientifique ainsi que les partenariats stratégiques (publics et/ou privés), qui s'y rapportent, sont présentés et mis en exergue. L'établissement illustre son positionnement par référence à des éléments de comparaison internationale. Le COMP permet également aux établissements de valoriser l'axe innovation de leur stratégie, en cohérence avec les stratégies de recherche mises en place par l'établissement. Il permet de suivre l'activité en matière d'innovation sur des indicateurs clés concernant les interactions avec le monde socio-économique et le transfert de technologie, et d'y consacrer des moyens le cas échéant pour en renforcer l'impact. Le COMP permet à chaque établissement membre d'un PUI de valoriser sa contribution aux résultats du PUI à l'échelle du site.
- **Renforcer l'attractivité de la recherche** - Les établissements proposent des actions afin de renforcer l'attractivité de la recherche, parallèlement à la mise en œuvre des dispositifs européens et prévus par la loi de programmation de la recherche (chaires de professeur junior par exemple). L'excellence de la recherche doit se traduire par la mise à disposition des laboratoires d'équipements de pointe, la modernisation de plateformes techniques mutualisées, la stratégie d'optimisation des moyens numériques de stockage et de calcul,... des réalisations et acquisitions concrètes devront être présentées. Un autre élément majeur est une participation accrue aux programmes nationaux (ANR) et européens. En ce sens, les établissements continueront de mettre en place des mesures volontaristes d'incitation à la participation aux appels ERC et aux actions Marie Skłodowska-Curie. Ces mesures porteront aussi sur un accroissement de la participation et de la coordination de projets collaboratifs (par exemple : détection et sensibilisation des équipes, mobilisation d'outils organisationnels –cellules Europe et RH - décharges d'enseignement, primes...), niveau de participation qui devra être un indicateur clé du COMP concernant la recherche. La mise en place des conditions qui permettent aux chercheurs et enseignants-chercheurs d'accroître leur participation aux appels d'offres et le nombre de lauréats sont déterminants. Pour les unités mixtes de recherche, le résultat s'apprécie toutes tutelles confondues.
- **Adapter les organisations au service de la recherche** -. Le COMP facilite et contribue à une meilleure identification et répartition des compétences et des responsabilités entre les acteurs de la recherche et à une plus grande efficacité de l'action collective, notamment en réponse aux grands défis sociétaux. En lien avec les organismes nationaux de recherche, certains établissements expérimentent et s'engagent sur des objectifs de simplification de leur administration de la recherche, en faisant collectivement des propositions d'évolutions structurelles et/ou organisationnelles. Celles-ci et les objectifs attendus devront être formalisées dans les COMP. Par ailleurs ses établissements proposent des actions de professionnalisation et de renforcement des fonctions de soutien à la recherche. Les établissements garantissent un haut niveau de service et de qualité de gestion de la recherche. Ils y associent des indicateurs adaptés et s'assurent du déploiement progressif de démarche du type des contrats de service ou de démarche qualité, qui tiennent compte des fortes spécificités et exigences de la recherche.

Objectif 3 : la mobilisation de l'enseignement supérieur et de la recherche en faveur de la transition écologique et le développement soutenable (TEDS) dans l'ensemble de ses dimensions

Accélérer la transition bas-carbone et la résilience climatique de la France et préserver la biodiversité et la fonctionnalité des écosystèmes constitue une priorité gouvernementale face à l'urgence climatique et à l'érosion de la biodiversité. L'atteinte des objectifs partagés de réduction des émissions de gaz à effet de serre de 55% à horizon 2030 et de neutralité carbone à horizon 2050 repose sur l'action de tous les acteurs (Etat, citoyens, collectivités, entreprises) et nécessite une prise en compte de grande ampleur à travers toutes les politiques publiques. La mobilisation de l'écosystème de l'enseignement supérieur, de la recherche et l'innovation est déterminante pour construire et réaliser une feuille de route afin de préparer les solutions d'avenir.

Plus spécifiquement, dans le cadre des COMP, les établissements sont invités à présenter des projets sur chacune des thématiques suivantes (y compris si ces actions sont d'ores et déjà réalisées et/ou si elles ne nécessitent pas de financements dans le cadre du COMP) :

- La formation et la sensibilisation des étudiants aux enjeux de la TEDS ;
- La formation et la sensibilisation des enseignants aux enjeux de la TEDS ;
- La réduction de l'impact environnemental des établissements, au travers de la diminution de leurs émissions de GES, de la réduction de leur consommation d'énergie, la réduction de leur impact sur la biodiversité, la prise en compte des enjeux de développement durable dans leur politique achat et la mobilité des personnels.

Objectif 4 : le bien-être et la réussite des étudiants

Le bien-être étudiant dépend de la qualité de « l'expérience étudiante ». Celle-ci résulte des conditions de vie des étudiants, du vécu qu'ils ont avec leur institution, leurs enseignants, leur administration et leurs pairs, ainsi que des expériences de campus vécues en parallèle de la formation purement disciplinaire. La qualité des déterminants non académiques de la réussite (offre de santé, offre sportive ou culturelle, qualité du logement, qualité de l'alimentation...) constituent ainsi des conditions essentielles pour le bien-être étudiant.

Au-delà, il importe de renforcer les capacités individuelles des étudiants à comprendre et à agir sur leur environnement. A cet égard, il importe d'encourager les politiques de soutien et de reconnaissance de l'engagement, la vie associative, la participation à la gouvernance de l'établissement...

Cet ensemble fait système en faveur d'une qualité de la vie étudiante que les schémas directeurs de vie étudiante ont vocation à définir et à animer avec les étudiants et l'ensemble des acteurs institutionnels concernés (au-delà du seul établissement), notamment au sein des politiques de site et des schémas régionaux.

Pour toutes ces raisons, le COMP doit intégrer quelques actions nouvelles, en nombre limité, qui permettront de franchir des étapes décisives complémentaires.

Objectif 5 : améliorer la gestion et le pilotage de l'établissement :

La qualité de la gestion et du pilotage de l'établissement conditionne sa capacité à atteindre ses objectifs en matière de formation et de recherche. La soutenabilité de sa trajectoire financière, une gestion des ressources humaines adaptée à la stratégie de formation et de recherche, un patrimoine immobilier répondant aux besoins de l'établissement et correctement entretenu, et un système d'information performant, sont autant de facteurs essentiels concourant à la bonne réalisation de la stratégie de l'établissement.

Les évaluations, audits et contrôles externes, tels que ceux menés par le HCERES, l'IGESR ou la Cour des Comptes, fournissent à l'établissement des recommandations qui peuvent s'avérer précieuses pour le pilotage de l'établissement. Leur prise en compte est un indicateur de la capacité de pilotage de l'établissement.

Sur le plan financier, il est attendu des actions permettant :

- de fiabiliser l'information financière : de la qualité de la prévision budgétaire et des analyses financières dépend la pertinence des décisions prises pour garantir la soutenabilité financière pluriannuelle de l'établissement ;
- d'aligner le modèle d'activité de l'établissement sur les ressources dont il dispose : une allocation interne des ressources, équilibrée et optimisée, en cohérence avec les priorités stratégiques de l'établissement, contribue à la soutenabilité du modèle économique de l'établissement ;
- d'optimiser l'usage de ces ressources : à travers une gestion avisée de la masse salariale et d'une politique achat efficace, des marges de manœuvre au service des priorités de l'établissement peuvent être dégagées.
- d'augmenter les ressources propres afin de contribuer au développement des activités de l'établissement. A ce titre, les projets ASDESR (Accélération des stratégies de développement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche) retenus par le SGPI, seront suivis dans le cadre du COMP ;
- de renforcer, dans un contexte d'inflation, le pilotage du Fonds de Roulement et de la trésorerie, et l'élaboration d'un plan d'utilisation du budget mobilisable, afin que le pouvoir d'achat que confère cette ressource disponible ne s'érode pas rapidement.

Sur le plan des ressources humaines, au cœur de la réalisation de la stratégie de l'établissement, les actions doivent appuyer :

- l'anticipation des mutations, au travers de l'élaboration d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, conformément aux priorités stratégiques de moyen terme ;
- en réponse aux difficultés de recrutement constatées sur certains segments du marché du travail, le renforcement de l'attractivité de l'établissement, en matière de formation, de déroulement de carrières, de conditions de travail, d'égalité et d'inclusion, ou de lutte contre les violences sexistes et sexuelles. Sur le plan des rémunérations, les éventuelles actions devront tout particulièrement veiller à assurer la solidité du modèle économique ;

S'agissant du patrimoine immobilier, il est attendu, si l'établissement ne l'a pas déjà formalisé, un engagement à définir un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) sur la période du COMP. Les actions pourront par ailleurs appuyer :

- la bonne connaissance du parc, étayée par des données fiables ;
- la recherche d'une occupation optimisée des espaces ;
- les actions de transition énergétique et écologique ;
- la valorisation économique du patrimoine.

Enfin, le pilotage de l'établissement s'appuie sur l'analyse d'un nombre important de données, extraites principalement des bases de données de l'établissement. Le COMP peut venir appuyer la stratégie des systèmes d'information :

- fiabilisation et mise à jour des données ;
- cohérence et la sécurité du système d'information dont elles sont issues ;
- outils et les compétences pour les traiter.

Objectif 6 : un objectif lié à la stratégie particulière de l'établissement, à sa signature, et s'inscrivant dans son contrat pluriannuel, en cohérence avec ses partenaires, en particulier les ONR :

L'établissement peut proposer un projet correspondant à ses priorités, sa « signature ». La cohérence avec le contrat quinquennal est essentielle, et pour les actions qui se prolongeraient au-delà de la durée du COMP, un modèle économique permettant de les financer durablement doit être intégré.

2. La coordination des actions à conduire par les établissements, les rectorats et l'administration centrale

Dates	Etapes	Acteurs	Actions
5 oct.	Lancement du dispositif COMP vague 2	DGESIP et recteurs	Transmission aux recteurs et aux établissements des documents suivants : ○ Circulaire COMP ○ Maquette COMP
de octobre à fin mi-janvier 2024	Accompagnement des établissements dans l'élaboration des bilans et projets de COMP	Recteurs et établissements	Rectorats : - Accompagnement des établissements dans l'élaboration du COMP en lien avec le dialogue de performance 2023 Etablissements (à fournir au rectorat) : - Projet de COMP en lien avec le dialogue de performance 2023
12 janvier 2024	Retour des projets de COMP des établissements à la DGESIP, et avis des recteurs sur les projets de COMP	Recteurs	Rectorats transmettent à DGESIP (adresse générique : contrat@enseignementsup.gouv.fr) : - Projets de COMP - Note recteur sur l'appréciation des COMP
du 29 janvier à fin avril 2024	Dialogue COMP avec établissements, en présence des recteurs	DGESIP DGRI Recteurs Établissements	- Réunions de 2h00 avec les établissements, DGESIP-DGRI et recteurs
Mai	Communication des arbitrages aux rectorats et aux établissements	DGESIP	- Arbitrages
	Signature des COMP	Ministère, établissements	
	Retour d'expérience de la campagne	Établissements Recteurs	
	Circulaire session 3	DGESIP DGRI	

En complément des documents transmis aux établissements et aux recteurs, deux webinaires, l'un pour les rectorats et l'autre pour les établissements en présence des rectorats seront organisés avec la DGESIP et la DGRI pour répondre aux questions techniques et opérationnelles. Les dates seront précisées ultérieurement.