

Paris, le 13 janvier 2026

à

Monsieur Pierre Moscovici
Premier président de la Cour des comptes

Objet : **Référé intitulé « L'administration centrale de l'enseignement supérieur et de la recherche ».**

Monsieur le président,

Par un courrier en date du 20 novembre 2025, vous m'avez adressé un référé relatif à une enquête sur les directions générales de la recherche et de l'innovation (DGRI) et de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGESIP), placées sous l'autorité du ministre de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'espace (MESRE). C'est avec grand intérêt que j'ai lu les observations et recommandations formulées par la Cour, auxquelles je souhaite apporter les éléments de réponse suivants.

À titre liminaire, je relève un **décalage entre le contenu et la tonalité de ce référé et ceux du projet de rapport d'observations définitives (ROD)**, alors même que ces deux productions sont concomitantes. En particulier, le ROD ne formule pas de recommandations, alors que le référé en retient cinq. Le recueil des normes professionnelles des juridictions financières établissant le principe que « *la contradiction porte à la fois sur les observations et sur les projets de recommandations qui en sont tirées* »¹, il aurait été dès lors conforme aux pratiques de la Cour qu'elle soumette à la contradiction ces recommandations, à l'instar du restant de son travail.

S'agissant des observations générales formulées par la Cour, le Gouvernement en partage l'essentiel, en cela qu'elles s'inscrivent clairement dans la démarche « Etat efficace » en cours de déploiement interministériel.

En parfaite cohérence avec cette approche, le Gouvernement porte une approche ambitieuse dont l'objectif principal est de **renforcer la capacité à conduire la politique publique d'enseignement supérieur et de recherche, cruciale au regard des défis auxquels fait face notre pays**, dans le respect des principes fondamentaux des libertés académiques et de l'accès à l'éducation : permettre à nos jeunes d'acquérir, dans les meilleures conditions d'études, les compétences de demain et, dans un contexte d'une course technologique et scientifique qui s'accélère au niveau mondial, renforcer notre politique publique de recherche. Par rapport au reste de l'Etat, le MESRE présente une configuration particulière :

¹ Recueil des normes professionnelles des juridictions financières, III.76

6^{ème} budget de l'Etat, sa politique publique est entièrement mise en œuvre par ses quelques 250 opérateurs, dont certains comme les universités bénéficient d'un haut degré d'autonomie garanti par la loi. L'administration centrale et les services déconcentrés ne représentent qu'un effectif très limité de 1 000 équivalents temps plein (ETP), à mettre en regard des 250 000 ETP de l'ensemble.

La réforme du pilotage de l'enseignement supérieur et de la recherche engagée depuis un an par le MESRE s'articule autour de trois grands axes, à savoir :

- **une refonte de la contractualisation avec les universités pour la rendre plus stratégique.** Lancée en mars 2025, une refonte des contrats d'objectifs, de moyens et de performance (COMP) avec les établissements d'enseignement supérieur a été engagée pour en faire un nouveau contrat stratégique entre l'Etat, l'université et les partenaires principaux de son écosystème territorial. Déconcentré au niveau des recteurs avec l'objectif de s'ancrer au plus près de la réalité de chaque établissement, ce contrat portera désormais sur 100% des missions de l'université (et non plus sur 0,8% de la subvention) ;
- **une démarche ambitieuse de déconcentration et de repositionnement des administrations autour de leurs missions de tutelle.** La circulaire du 11 août 2025 visant à renforcer la déconcentration en matière d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation, réaffirme l'échelon territorial compétent – le rectorat de région académique – comme base du déploiement de la politique publique de l'enseignement supérieur et de la recherche. Cette approche s'incarne dans la déconcentration de la discussion contractuelle et budgétaire avec les universités et a vocation à se renforcer avec un objectif de déconcentration des actes de gestion portés par les administrations centrales. Sa mise en œuvre, qui porte un repositionnement fort des administrations centrales, complète et entre pleinement en cohérence avec la circulaire du Premier ministre du 5 septembre 2025 portant réforme de l'action territoriale de l'Etat et relance de la déconcentration. Un séminaire réunissant l'ensemble des cadres des administrations centrales et déconcentrées du ministère se tiendra le 26 janvier sur ce sujet ;
- **une simplification du paysage des opérateurs.** Le renforcement de la capacité à piloter la recherche passe par le déploiement par les organismes de recherche de leur nouvelle mission d'agence de programme thématique (climat, santé, agriculture, numérique, composants, énergie, spatial). Il s'agit de fédérer la communauté de la recherche sur les thématiques prioritaires, de faire émerger une feuille de route stratégique pour les 15 prochaines années et de piloter des programmes de recherche à dimension technologique. Parallèlement, le MESRE a engagé des fusions d'opérateurs dans l'objectif d'être plus efficace.

La DGRI et la DGESIP sont pleinement engagées dans cette transformation. Les deux directeurs généraux ont initié, dans cette optique, la conception de projets de service dans leurs administrations. Loin de « se limiter à une simple démarche de refonte de l'organisation interne » comme le postule la Cour, ceux-ci visent précisément à repositionner les administrations centrales dans un rôle plus stratégique, reconfigurer les méthodes de travail et les responsabilités de chacun. Menées avec le plein soutien de l'autorité ministérielle et en associant largement les partenaires de l'écosystème, ces démarches ont vocation à redonner du sens à l'action des deux directions.

Ce chantier de transformation, par nature transversal, est mené en articulation étroite avec le secrétariat général, partagé avec les ministères de l'éducation nationale, des sports, de la jeunesse et de la vie associative. Le MESRE a demandé au Secrétaire général de s'assurer que les enjeux relatifs à l'enseignement supérieur et à la recherche soient plus complètement et systématiquement pris en compte par les directions placées sous son autorité. C'est notamment le cas pour ce qui concerne la déconcentration, puisque l'administration territoriale du ministère est mutualisée, mais aussi en matière de pilotage des ressources humaines et de l'encadrement.

Les observations de la Cour sont donc, de manière générale, cohérentes avec la démarche « Etat efficace » que j'ai initiée, ainsi qu'avec la transformation conduite par le MESRE depuis une année. Le « *portage politique et interministériel* » que la Cour appelle de ses vœux est ainsi parfaitement effectif. Il convient désormais que ces différents travaux puissent être menés à leur terme par des directions confortées dans leur rôle, conduites par deux directeurs généraux très engagés, en coordination avec le secrétariat général du ministère.

S'agissant plus précisément des recommandations formulées par la Cour, vous trouverez ci-après l'analyse du Gouvernement.

Recommandation n° 1 : au vu des enjeux de souveraineté, d'attractivité et de lisibilité du paysage partenarial, transférer les missions de la DGRI à l'échelon interministériel.

L'évolution du paysage institutionnel et partenarial dans lequel s'inscrit la DGRI, marqué par le développement du secrétariat général pour l'investissement (SGPI) ou encore de l'agence nationale de la recherche (ANR), est bien appréhendée. En effet, le projet de service en cours d'élaboration, en application de la circulaire du Premier ministre du 5 septembre 2025 portant réforme de l'action territoriale de l'Etat et relance de la déconcentration, vise à repositionner les missions de la DGRI et, en particulier, à renforcer ses missions de pilotage des opérateurs sous tutelle, à améliorer l'élaboration des politiques publiques de la recherche, de l'innovation et d'anticipation ainsi qu'à réviser ses modalités de fonctionnement interne. Parallèlement, une comitologie a été mise en place entre la DGRI, la direction générale des entreprises (DGE) et le SGPI pour renforcer son positionnement interministériel.

La DGRI exerce bien sa fonction de tutelle par le biais des contrats d'objectifs et de performance, des lettres annuelles d'objectifs, ainsi que dans le cadre d'un double dialogue, stratégique et de gestion, régulier avec les directions générales des opérateurs sous tutelle. L'objectif du projet de service est précisément de renforcer ce pilotage en lui ajoutant une dimension stratégique.

Le transfert des missions de la DGRI à l'échelon interministériel n'est donc pas pertinent et serait même risqué. La force de la DGRI doit reposer sur sa proximité avec le terrain. Ses nombreux personnels directement issus des structures de recherche y contribuent, ce qui doit être conforté par une organisation plus à l'écoute des parties prenantes. À rebours de l'esprit des recommandations de la Cour, un tel transfert risquerait d'éloigner les équipes opérationnelles de l'écosystème qu'elles doivent administrer et d'en affaiblir le pilotage.

Recommandation n° 2 : procéder à une revue des missions de la DGESIP pour définir le niveau pertinent d'exercice de ses compétences : échelon interministériel, ministériel et déconcentrée, opérateurs de l'Etat.

Cette recommandation s'inscrit pleinement dans l'approche portée par le MESRE depuis une année à l'égard des administrations centrales placées sous son autorité. Le processus de refonte de la contractualisation, de déconcentration et de repositionnement des administrations dans leur rôle de tutelle vise précisément à la mise en œuvre de ce principe de subsidiarité.

S'agissant plus précisément de la nécessité d'alléger la DGESIP des nombreux actes de gestion qu'elle exerce au profit d'échelons déconcentrés ou d'établissements, la Gouvernement partage ce constat. Les réponses relèvent néanmoins en grande partie du domaine législatif. Pour celles qui relèvent du règlement, leur mise en œuvre est prévue pour 2026.

Recommandation n° 3 : renforcer les capacités d'intervention de l'échelon déconcentré sur les politiques publiques d'enseignement supérieur et de recherche, en clarifiant la capacité d'action des recteurs délégués et en organisant le dialogue avec les collectivités territoriales.

La circulaire relative au renforcement de la déconcentration en matière d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation du 11 août 2025 rappelle que *« l'organisation administrative du ministère doit reposer sur une articulation renforcée entre la stratégie nationale définie par le ministère et la mise en œuvre territorialisée, pilotée par les recteurs de région académique et les recteurs délégués pour [la politique d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation (ESRI)], au plus près des besoins des établissements et des acteurs locaux »*. La déconcentration de la discussion contractuelle avec les établissements d'enseignement supérieur poursuit cet objectif mais vise également à organiser le dialogue avec les collectivités territoriales et les autres partenaires locaux. En effet, les nouveaux COMP ont vocation à associer ces derniers à la discussion contractuelle, sous la houlette des recteurs de région académique et des recteurs délégués pour l'ESRI.

Recommandation n° 4 : refonder le dialogue contractuel selon des critères objectifs de performance pour sécuriser la trajectoire financière des opérateurs et consolider la place des universités dans le domaine de la recherche.

Cette recommandation est pleinement mise en œuvre à travers le déploiement des nouveaux COMP qu'a impulsé le MESRE. Ces COMP à « 100% des missions » conçus pour succéder aux premiers COMP, portant sur une partie seulement de la subvention pour charges de service public des établissements, constituent une évolution reposant sur les apprentissages de l'expérimentation de l'ancien modèle. Cette évolution est motivée par les observations formulées par la Cour dans son audit flash de mars 2025 intitulé *« Les contrats d'objectifs, de moyens et de performance (COMP) conclus entre l'Etat et les établissements d'enseignement supérieur »*. Cette nouvelle contractualisation emporte la complète mise en œuvre des recommandations spécifiques de la Cour : introduire avant la fin 2025 un socle limité d'indicateurs à l'échelle nationale pour de futurs contrats (recommandation n° 1), fusionner à compter de 2026 COMP et contrats classiques (recommandation n° 2) et sécuriser la trajectoire financière des établissements.

Cette nouvelle politique de contractualisation consolide l'autonomie des établissements en favorisant leur pilotage, tout en leur laissant les marges nécessaires liées au cadre contractuel pluriannuel. Ces nouveaux COMP seront centrés sur le cœur de métier des établissements, favorisant la cohérence entre projet stratégique de la gouvernance de l'établissement, observation de la performance par les indicateurs, dialogue de tutelle avec l'Etat et *in fine* allocation des moyens.

Ces nouveaux COMP mettront également en application une des observations du rapport public thématique de janvier 2023 intitulé « Universités et territoires », à savoir la mise en œuvre d'une phase préalable de dialogue territorial donnant une place spécifique aux collectivités territoriales, en particulier en matière de développement et de régulation de l'offre de formation régionale. Le volet « recherche et innovation » de ces nouveaux COMP fait l'objet d'une attention toute particulière de la DGRI – composante de la « *task force* » ministérielle mise en œuvre pour assister les recteurs dans l'exercice de contractualisation avec les universités – qui se matérialise notamment par la coordination du dialogue avec les organismes nationaux de recherche.

S'agissant enfin des organismes nationaux de recherche, leur pilotage stratégique et budgétaire est réaffirmé et renforcé dans le cadre du projet de service de la DGRI, selon les orientations définies par la circulaire ministérielle de septembre 2025.

Recommandation n°5 : renforcer la capacité de projection prospective pour l'enseignement supérieur et la recherche et renforcer la coordination entre la sous-direction des systèmes d'information et des études statistiques (SIES) et la direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance (DEPP).

Le renforcement de la capacité prospective des administrations centrales figure parmi les orientations de la circulaire du Premier ministre du 5 septembre 2025 portant réforme de l'action territoriale de l'Etat et relance de la déconcentration, dans laquelle la capacité de pilotage stratégique de l'ensemble des administrations de l'Etat est réaffirmée. Déjà esquissé avec la création d'une mission prospective (MiP), cet objectif figure parmi les axes-clés du projet de transformation de la DGEIP et de la DGRI, comme cela a pu être indiqué en réponse au relevé d'observations provisoires. S'agissant de ses modes de coopération avec les directions partenaires, la « *séparation du SIES et de la DEPP* » est interrogée dans sa capacité à soutenir les interactions entre la DGEIP et la direction générale de l'enseignement scolaire (DGESCO). Si la relation entre DGEIP et DGESCO n'est aucunement mentionnée dans le ROD de la Cour, il convient de souligner que l'utilisation prospective des données en coopération de la DGEIP avec d'autres services, à l'instar de la direction générale des ressources humaines, constitue précisément un des axes des projets de service de la DGEIP et de la DGRI.

Tels sont les éléments que je souhaitais porter à votre connaissance.

Je vous prie d'accepter, Monsieur le président, l'expression de toute ma considération.



Sébastien Lecornu