

*Auto-évaluation et autonomie
des établissements
d'enseignement supérieur*

vendredi 3 décembre 2004

- compte-rendu -



TABLE DES MATIERES

Ouverture	4
Jean-Marc MONTEIL <i>Directeur de l'enseignement supérieur Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche</i>	
Elisabeth GIACOBINO <i>Directrice de la recherche, Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche</i>	
Michel KAPLAN <i>Vice-président de la CPU</i>	
Auto-évaluations et pratique des opérateurs externes en France	8
Josette SOULAS <i>Inspectrice générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche</i>	
I. Présentation de l'IGAENR	8
II. La démarche d'évaluation et le livre de références	8
III. La caractérisation	9
IV. Les trois étapes de l'évaluation	9
Michel LEVASSEUR <i>Vice-président du Comité national d'évaluation</i>	
I. Le contexte international	10
II. La re-fondation de l'approche du CNE	10
Débat avec la salle	12
Programme d'accompagnement des établissements sur l'aide au pilotage ...	15
Sibylle ROCHAS <i>Chargée de mission aide au pilotage, AMUE</i>	
I. Les objectifs	15
II. Un programme d'actions pilotage développé depuis 2000.....	15
Débat avec la salle	18
Témoignages d'établissements	19
Du livre des références à l'auto-évaluation : récit d'un itinéraire	19
Jean-Louis COUJARD <i>Vice-président du conseil d'administration, Institut National Polytechnique de Lorraine (INPL)</i>	
I. Le contexte INPL	19
Sabine GOULIN <i>Chargée de mission évaluation et pilotage Institut National Polytechnique de Lorraine (INPL)</i>	
II. Déroulement de l'auto-évaluation	20



Jean-Louis COUJARD
Vice-président du conseil d'administration INPL

III. Quelques réflexions.....	21
-------------------------------	----

Débat avec la salle	22
----------------------------------	-----------

Mise en place d'un dispositif d'auto-évaluation à partir du livre des références	23
---	-----------

Armande LE PELLEC
*Vice-présidente chargée du budget, des finances, des moyens et des partenariats,
Université Paris 10 Nanterre*

I. Paris X et l'auto-évaluation.....	23
II. Méthodologie et dispositif.....	23
III. Réflexions sur le livre des références et le rapport d'auto-évaluation.....	24

Débat avec la salle	26
----------------------------------	-----------

Le pilotage à l'université Picardie Jules Verne, site pilote entrepôt des données	28
--	-----------

Michel DAUMIN
Secrétaire général, Université Picardie Jules Verne

I. La démarche pilotage.....	28
II. L'entrepôt de données.....	29
III. Feuille de route 2004-2005	30

Débat avec la salle	31
----------------------------------	-----------

Synthèse de la journée	32
-------------------------------------	-----------

Domitien DEBOUZIE
Président de l'université Claude Bernard, Lyon 1



Ouverture

Jean-Marc MONTEIL

Directeur de l'enseignement supérieur

Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche

L'objet de ce séminaire - l'évaluation conçue comme un élément de pilotage - est d'une extrême importance.

Je souhaite indiquer deux ou trois principes organisateurs susceptibles de faciliter le travail entre les opérateurs publics et l'Etat. Nous avons souhaité que les établissements d'enseignement supérieur se dotent de dispositifs d'évaluation interne. Les objectifs qui nous animent sont un souci de simplification et d'efficacité. Cette simplification découle de l'impossibilité de mettre en place une politique en l'absence d'instruments permettant de mesurer les effets des actions décidées dans le cadre d'une stratégie d'établissement. La stratégie d'établissement découle elle-même de la stratégie de la nation en matière de recherche et d'enseignement.

La LOLF dote l'Etat d'une plus grande lisibilité budgétaire à travers la définition d'indicateurs, d'objectifs et d'obligations de résultats. Ces aspects s'appliquent aux établissements d'enseignement public, et également à l'Etat. La culture du résultat n'est pas choquante pour un scientifique. La représentation nationale a voté la LOLF à l'unanimité. Nous devons rendre des comptes. Ce dispositif doit être décliné sur les opérateurs publics. L'opération n'est pas simple, car il existe 200 opérateurs dont les degrés d'autonomie ne sont pas négligeables.

Il faut s'interroger sur la question de la culture du résultat dans un cadre public de pilotage par l'Etat. Cela signifie qu'il faudra partager de nombreuses données avec les opérateurs publics. Ces données, ces indicateurs sont susceptibles de rendre compte de la réussite des objectifs poursuivis par l'Etat et de la réussite des établissements à les décliner. L'évaluation externe ne peut répondre seule à cette exigence. Il faut s'appuyer sur les résultats que l'établissement est en mesure de chiffrer à partir de ses propres dispositifs d'évaluation. Le dispositif d'évaluation interne constitue la seule façon de pouvoir définir clairement des objectifs.

L'évaluation interne permet une requalification de la politique menée par un établissement. Cette requalification peut obtenir l'assentiment de l'Etat dans le cadre de suppressions ou de propositions d'activités. Si nous ne disposons pas d'évaluation interne, nous ne serons pas en mesure de disposer d'un instrument de pilotage en matière de recherche, de formation ou de gestion des ressources humaines. Nous ne serons pas en mesure de gérer dans une perspective annuelle, nous serons donc contraints de piloter à l'aveugle. Des établissements ne seront alors plus en mesure de recruter ou d'effectuer des requalifications. Il est donc nécessaire de mener une réflexion approfondie sur l'évaluation et de se doter d'une évaluation interne. L'évaluation interne est par ailleurs un outil d'autonomie, l'autonomie étant définie comme la forme la plus poussée de la responsabilité.

La mise en place de l'auto-évaluation vaut pour les opérateurs et pour l'Etat. Derrière la LOLF, les bras armés de la politique de l'Etat sont amenés à construire leurs propres dispositifs d'évaluation interne. Nous aurons ainsi une culture partagée d'évaluation du résultat.

Chaque établissement doit se doter du dispositif d'évaluation interne qui lui paraît pertinent. Il n'est pas question de dicter les dispositifs d'évaluation aux établissements, dans la mesure où chaque établissement connaît ses spécificités.



Dernier point, il est urgent que tous les acteurs qui disposent d'une responsabilité évaluative soient connus par ce qu'ils ont fait. Je soutiens la publication au Journal Officiel des CV des personnes en charge de l'évaluation. Ces responsabilités évaluatives doivent s'exercer dans la confiance et la transparence. Et il serait paradoxal que les évaluateurs ne soient pas eux-mêmes évaluables. Cette démarche est éthiquement nécessaire.

Elisabeth GIACOBINO

*Directrice de la recherche,
Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche*

Je suis heureuse de participer à cette rencontre, car elle se situe à un moment important pour la recherche universitaire dans notre pays. Le système de recherche a connu de nombreuses évolutions favorables au cours de ces vingt dernières années avec le doublement des enseignants chercheurs, le développement des relations entre les universités et les organismes de recherche, l'émergence d'une politique d'établissement et l'amélioration de l'évaluation.

La recherche dans les universités s'est renforcée dans tous les domaines scientifiques. La Loi d'orientation et de programmation de la recherche, en cours d'élaboration, devrait permettre d'amplifier cette évolution. L'extension de l'évaluation à toutes les activités d'enseignement supérieur et de recherche est une des conditions de réussite de cette ambition. Dans un contexte de concurrence accrue, les universités doivent s'engager vers une meilleure évaluation des structures, des personnes et des projets.

La première condition d'efficacité du projet de pilotage de recherche réside dans le lien étroit entre les résultats de l'évaluation scientifique et l'attribution des moyens. Ce lien permet de concentrer les moyens publics sur les équipes les plus performantes. Cet élément est indispensable à la compétitivité de nos équipes de recherche.

Dans la plupart des pays développés, les moyens sont affectés à partir de l'évaluation de la qualité de la production et du projet scientifique. Les dispositifs d'évaluation sont toujours susceptibles de connaître des améliorations. Cependant, ces dispositifs d'évaluation représentent un outil objectif et fiable pour effectuer un diagnostic des forces et des faiblesses des établissements. Lors des Etats généraux de la recherche, de nombreuses propositions ont été émises. Aucun arbitrage n'a encore été décidé, mais la loi sur la recherche devrait apporter des principes opérationnels nécessaires à la mise en place de cette évaluation.

Avec le ralentissement de la croissance des effectifs des étudiants et les départs en retraite des enseignants chercheurs, de nombreuses universités retrouvent des marges de manœuvre. L'évaluation sera un élément indispensable à l'utilisation optimale de ces marges de manœuvre. Les recrutements d'enseignants chercheurs devront satisfaire les besoins d'enseignement et conforter les meilleures équipes de recherche.

La culture de l'évaluation doit être présente à tous les niveaux du système. L'optimisation de l'évaluation doit s'accompagner d'une évaluation au niveau des opérateurs. La qualité de la recherche d'un établissement dépend de sa bonne gouvernance et de sa capacité à mettre en œuvre une politique scientifique. Un établissement doit donc effectuer des choix sur les secteurs qu'il doit développer et ceux qu'il ne doit pas renforcer. La décroissance de certains domaines constitue un élément plus épineux que le renforcement des domaines émergents.



La direction de la recherche inscrit son action dans le cadre tracé par la conférence des ministres européens en charge de l'enseignement supérieur à Berlin. Par ailleurs, la direction de la recherche soutient les actions susceptibles de renforcer la bonne gouvernance au sein des universités, en particulier l'utilisation d'un mécanisme d'accréditation des dispositifs mis en place par les établissements eux-mêmes.

En attendant la mise en œuvre de la loi, il faut utiliser les outils existants, en particulier ceux mis en place par le CNE et l'IGAENR et les comités d'audit stratégique. Au cours de la procédure contractuelle, certaines universités ont déjà commencé à se doter de moyens d'évaluation, de visiting committee.

En tenant compte de la grande variété des profils de recherche des universités, il faut davantage individualiser les contrats en concentrant les moyens sur les meilleures équipes de recherche. Nous souhaitons donner aux universités des marges d'initiative plus importantes. J'ai donc proposé à des établissements volontaires (vagues C et D) une expérimentation en leur fournissant des moyens pour développer une conduite stratégique scientifique, en particulier dans le cadre d'une politique de site renouvelée. La tutelle oeuvre, dans le cadre de la politique contractuelle avec les établissements, au renforcement des leurs capacités de gouvernance. Le Comité national d'évaluation joue un rôle important dans ce dispositif. En s'accordant avec l'IGAENR pour élaborer le guide d'autodiagnostic, le CNE a mis en œuvre les recommandations de la conférence de Berlin, en offrant aux présidents d'universités un outil efficace d'évaluation interne.

Les résultats de l'évaluation scientifique, effectuée tous les quatre ans, donne une connaissance des forces et des faiblesses scientifiques des établissements. La direction de la recherche estime que ce travail est essentiel, afin que les universités avancent plus rapidement sur le chemin de l'autonomie. La direction de la recherche souhaite que l'adoption de la future loi permette un renforcement de ce dispositif.

Michel KAPLAN

Vice-président de la CPU

Je souhaite vous remercier pour ces propos prospectifs.

L'évaluation est un élément décisif dans la connaissance d'un établissement. Cette connaissance sera d'autant plus approfondie qu'elle connaîtra une part importante d'auto-évaluation. Un philosophe grec de l'Antiquité ne disait-il pas : « *connais-toi toi-même* » ?

Ce précepte socratique d'auto-évaluation est une condition nécessaire de l'autonomie et de la responsabilité : un établissement doit connaître l'état de ses forces et faiblesses. Cette connaissance ne vise pas d'abord à éliminer les secteurs faibles, car certains d'entre eux sont néanmoins nécessaires et la mise à l'écart ne constitue pas toujours la bonne solution. Une auto-évaluation bien conduite permettra de tenter une amélioration. Un bon enseignement supérieur ne peut en effet s'appuyer que sur une recherche de qualité dans chaque secteur.

L'autonomie ne consiste pas pour un établissement à demeurer isolé dans sa tour d'ivoire. L'autonomie s'accompagne d'une capacité à dialoguer, à négocier avec les différents partenaires et interlocuteurs : ministères, interlocuteurs publics locaux et interlocuteurs privés. De plus, nous nous dirigeons vers une perspective d'une plus grande collaboration entre les établissements d'enseignement et de recherche. La mise en place de ces pôles de coopération nécessite également une plus grande connaissance des forces et des faiblesses des établissements.



L'auto-évaluation sera d'autant plus nécessaire dans le cadre de la LOLF, la loi organique relative aux lois de finances. La LOLF peut apporter davantage d'autonomie pour les établissements. Mais cette autonomie nécessite une meilleure connaissance de soi, à travers la mise en place d'indicateurs.

L'évaluation est nécessaire pour obtenir une vision prospective de l'avenir d'un établissement. L'évaluation externe peut contribuer à fournir une meilleure connaissance d'un établissement, mais l'auto-évaluation demeure le meilleur, et en tout cas le premier outil de connaissance de soi-même.

L'université que je présidais (Paris 1) a été la première à expérimenter le livre des références. Cela a été une expérience passionnante et j'évalue positivement mes évaluateurs ! Cet ouvrage est porteur d'une méthode de qualité reposant sur une démarche scientifique : il ne s'agit pas seulement de trouver des indicateurs, mais aussi de prouver leur pertinence par des raisonnements scientifiques, de n'apporter que des réponses dont on puisse étayer la pertinence. Une équipe de direction formée en partie d'enseignants chercheurs ne peut qu'être sensible à une telle démarche. On nous serine souvent que les présidents doivent être de bons gestionnaires. Certes ils doivent l'être, mais avant tout une bonne équipe de direction est une équipe capable de mettre en place une bonne animation scientifique. Le livre de références encourage cela.

L'auto-évaluation ne prend de l'intérêt que confrontée aux évaluations externes. Ces évaluations externes sont nombreuses, mais elles ne sont pas toujours cohérentes. Notre système est beaucoup trop évalué. De plus, les établissements ressentent un manque de cohérence entre les différentes démarches d'évaluation institutionnelle (CNE, Inspection générale...). Une simplification, peut-être une unification des démarches constituerait une bonne nouvelle.

Le problème de l'évaluation de la recherche est crucial en France. La situation actuelle est intolérable, car il n'existe pas de système unique d'évaluation des équipes de recherche. Nous avons tous été confrontés à ce problème. Les différents organes d'évaluation évaluent parfois la même équipe de façon contradictoire, avec des conséquences floues sur les dotations budgétaires. La multiplicité et les contradictions de certaines évaluations est gênante, ce qui renforce la nécessité de mettre en place une instance unique et indépendante d'évaluation.

Demain, ces problèmes d'évaluation vont se poser au niveau européen. La question de l'accréditation ne touchera pas que les formations et les équipes de recherche, elle touchera aussi l'ensemble de la démarche qualité des établissements. Une accréditation globale verra le jour. Les établissements devront présenter des accréditations au niveau européen. L'accréditation sera initiée par une évaluation externe, elle-même initiée par une auto-évaluation. Une auto-évaluation serrée permettra à l'établissement de monter son dossier.

Cela pose la question de la structure interne des établissements et des instruments nécessaires à l'auto-évaluation. Il n'existe pas de pilotage sans outils, sans système global d'information adéquat et sans indicateurs. Si le système d'information n'est pas efficace, la tâche est très compliquée. Il faut s'interroger sur les instruments, sur le pilotage et sur la qualité des personnels nécessaires à la pratique de l'auto-évaluation, dont disposent les établissements. Les personnels d'appuis de très haut niveau manquent parfois à la gestion d'un pilotage efficace. Ces freins externes doivent être surmontés.

Nous sommes aujourd'hui réunis sur un point essentiel pour devenir autonomes : l'auto-évaluation ; un établissement doit bien se connaître et pour ce faire, il doit bien s'auto-évaluer.



Auto-évaluations et pratique des opérateurs externes en France

Josette SOULAS

Inspectrice générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche

Le CNE et l'IGAENR sont des opérateurs qui interviennent dans le champ de l'enseignement supérieur. Nous allons vous présenter successivement la manière dont nous abordons la question de l'évaluation, après avoir élaboré ensemble le livre des références pour l'assurance qualité.

I. Présentation de l'IGAENR

L'IGAENR est un corps de contrôle rattaché au ministre. Notre statut révisé en 1999 nous assigne cinq missions : l'évaluation, le contrôle, le conseil, les études et la formation. Nos champs de compétence portent sur tout le système éducatif. Nos interventions sont de trois types :

1. le suivi permanent des établissements ou des services entrant dans le champ du système éducatif ;
2. des thèmes à instruire, sur lesquels nous devons remettre un rapport. Ces thèmes sont choisis par le ministre. Cette année, deux thèmes ont été retenus « *Licence, master, doctorat : la mise en place dans les universités* » et « *L'accueil des étudiants étrangers* » ;
3. des missions ponctuelles, qui peuvent être conjointes avec d'autres corps d'inspection.

Nous sommes une centaine d'inspecteurs généraux. Notre saisine est effectuée par le ministre. Nos rapports sont remis au ministre qui décide de leur publication éventuelle. La plupart des rapports spécifiques sont publiés, et le rapport annuel l'est systématiquement.

Dans le domaine de l'ouverture à l'international, des progrès doivent être effectués. Des inspecteurs généraux ont engagé des rapports comparatifs. Nous venons de rédiger un rapport sur les statuts des chercheurs dans différents pays européens. Ces travaux se sont appuyés sur des missions à l'étranger. L'IGAENR est par ailleurs membre associé de l'ENQA, en concertation avec le CNE.

II. La démarche d'évaluation et le livre de références

Nous partageons avec le CNE le même souci à l'égard des établissements. A cet égard, le nombre des évaluations opérées ne semble pas aussi important que ne l'indiquent les chiffres fournis par nos interlocuteurs universitaires. Néanmoins, nous estimons qu'il est nécessaire de coordonner certaines interventions. Nous avons donc coordonné nos calendriers d'intervention avec ceux du CNE.

Avec l'appui de la conférence des présidents d'université, nous avons ensuite engagé une réflexion sur les méthodes. Cela nous a conduit à l'élaboration d'un ouvrage sur l'auto-évaluation. Le livre des références n'est pas définitif, il a vocation à évoluer avec les universités, la CPU et le CNE.

Le ministre a déclaré récemment que l'auto-évaluation devenait un processus obligatoire. Cette démarche est renforcée par la mise en œuvre de la LOLF.



La nouvelle démarche d'évaluation comporte trois étapes :

1. La présentation de la méthode à l'établissement évalué ;
2. En parallèle, l'établissement poursuit son auto-évaluation et l'équipe de l'IGAENR prépare **la caractérisation** de l'établissement ;
3. L'évaluation est effectuée sur place.

III. La caractérisation

La caractérisation est un concept développé par le CNER. Celui-ci ne souhaitait pas utiliser de grille toute faite pour évaluer les établissements de recherche. Nous disposons déjà de références dans l'évaluation : celle de la DEP qui classe les universités en cinq grandes familles. La grille du livre des références comporte dix référentiels et fournit une grille de lecture générale applicable à l'ensemble des universités. La caractérisation consiste à prendre en compte les éléments spécifiques à chaque établissement évalué.

Les fiches de caractérisation reprennent les dix thèmes de l'ouvrage des références. Ces fiches présentent l'établissement dans son contexte et son actualité. Elles précisent les interlocuteurs, les données permettant d'obtenir cette caractérisation et les indicateurs pertinents, susceptibles de faire sens pour l'établissement.

Pour cela, Les interlocuteurs que nous interrogeons sont : l'Etat au niveau central : la DES, la DT, la DRIC, le siège des organismes ; au niveau régional : les recteurs, le SGAR, les organismes en région, les directions du CROUS ; les collectivités locales ; les universités partenaires et les instances inter-universitaires.

L'ensemble de la démarche est présentée à l'équipe de direction.

IV. Les trois étapes de l'évaluation

A l'issue de la seconde étape, nous confronterons les deux rapports élaborés par l'IGAENR et l'université. Nous pourrions ainsi confronter la vision que l'université a d'elle-même et la vision externe. Le cahier des charges est le produit de la confrontation entre les rapports d'auto-évaluation et de caractérisation.

Le rapport établi en fin d'évaluation sur place est soumis à la procédure contradictoire. Nous envoyons en effet le projet de rapport au président d'université, afin de prendre en compte d'éventuelles remarques, avant de le remettre au ministre.

L'IGAENR analyse les circuits et les relations au sein du système que constitue l'établissement. L'IGAENR étudie par ailleurs les modalités d'utilisation des leviers du pilotage au service des missions. En dernier ressort, nous souhaitons évaluer si l'établissement fait ce qu'il dit.

En conclusion, je dirai que le titre du séminaire est particulièrement pertinent. L'autonomie d'un établissement n'est pas qu'une question de responsabilité. L'autonomie est définie par l'IGAENR comme un ensemble de capacités à mettre en œuvre :

1. capacité à collecter des données fiables pour se connaître,
2. capacité à opérer des choix,
3. capacité à les mettre en œuvre,
4. capacité à évaluer ces choix et en tirer des enseignements.



Michel LEVASSEUR

Vice-président du Comité national d'évaluation

Le CNE est une autorité indépendante, créée par la loi de 1984 et dont la mission est l'évaluation institutionnelle des universités, des IUFM ou d'autres établissements. Le CNE est composé de 27 membres dont trois sont étrangers. Par ailleurs, le CNE fait appel à 100 à 150 experts externes par an. Il comprend une équipe de quinze chargés de mission, entourée de dix collaborateurs, dirigée par un délégué général et son adjointe.

Le CNE a fait évoluer ses méthodes et ses pratiques, car il souhaite répondre aux nouvelles exigences au niveau européen et au niveau mondial.

I. Le contexte international

Le réseau ENQA a été créé en 2000 sur la base d'une recommandation du Conseil de l'Union européenne. Il s'est transformé en novembre 2004 en association ouverte aux agences des pays signataires de la déclaration de Bologne.

Le communiqué de Berlin assigne deux mandats précis à l'ENQA :

1. présenter des propositions pour le développement d'un ensemble de standards, procédures et guides de procédures partagés ;
2. présenter des propositions pour la mise en place de procédures externes d'assurance de la qualité pour les agences d'évaluation et d'accréditation.

Les références utilisées par le CNE dans ses évaluations institutionnelles sont compatibles avec l'approche européenne. Ces références constituent une déclinaison adaptée aux spécificités des établissements d'enseignement supérieur français.

L'assurance de la qualité des agences d'évaluation sera évaluée. Les évaluateurs doivent être en mesure de rendre des comptes sur leurs objectifs, leurs méthodes et leurs procédures. Par exemple, si un établissement est évalué par l'agence moldave d'évaluation, il faut être en mesure de connaître la qualité et le sérieux de cet établissement évaluateur moldave.

Le CNE a proposé une évaluation cyclique des agences, tous les cinq ans, pour vérifier si les agences garantissent bien la transparence, l'indépendance et le sérieux de leurs évaluations. Par ailleurs, la question de l'agence en charge de l'évaluation des agences est posée. Compte tenu de l'hétérogénéité des cultures au sein de l'espace européen, le CNE ne soutient pas la création d'une grande agence unique d'évaluation. Le CNE soutient la création d'un comité co-piloté, dont le rôle serait de choisir les experts externes dans la procédure d'évaluation cyclique des agences. Par ailleurs, nous soutenons la création d'un registre des agences d'évaluation européennes.

II. La re-fondation de l'approche du CNE

L'évaluation des universités par le CNE s'inscrit dans une double perspective. Au niveau national, l'évaluation est conçue comme la contrepartie de l'autonomie des établissements. Au niveau européen, l'évaluation est conçue comme le support d'une construction de l'espace européen fondée sur la reconnaissance mutuelle des établissements dans les domaines de la formation et de la recherche.

Dans la re-fondation de l'approche du CNE, l'évaluation est conçue comme le moyen pour un établissement d'attester de la qualité de ses prestations et de ses choix stratégiques. L'évaluation



est un levier pour améliorer cette qualité. Elle n'est pas conçue comme une sanction. Enfin, l'évaluation est une nécessité pour tous les établissements, même pour les établissements connus pour leur excellence. Dans le jeu de la compétition européenne, refuser d'être évalué équivaldrait à émettre des doutes sur sa propre excellence.

Le rapport d'évaluation interne produit au terme de l'exercice est un document essentiel pour le CNE. Partout dans le monde, l'auto-évaluation devient une partie centrale de l'évaluation. Il est donc essentiel que l'étape d'auto-évaluation soit un exercice bien mené selon les modalités du livre des références.

Le livre des références engage les établissements à s'interroger sur leurs pratiques et leurs résultats à partir d'un examen critique.

Nous n'entendons pas nous prononcer sur la stratégie de l'établissement. Cette stratégie repose sur les relations entre l'établissement et la tutelle ou résulte d'une négociation politique. L'élément le plus important pour le CNE est que l'établissement fasse bien ce qu'il a annoncé et qu'il dispose des moyens adéquats pour atteindre ses objectifs fixés. Le CNE ne réclame pas une multitude de chiffres et de statistiques, mais il souhaite que chaque affirmation soit étayée par une argumentation claire et probante.

Le CNE effectuera une appréciation particulière de la qualité du rapport interne, des procédures mises en place et des résultats obtenus par l'établissement.

L'auto-évaluation constituera une base essentielle dans le choix des thèmes d'approfondissement et pour la rédaction de la lettre de mission aux experts externes. L'originalité de notre démarche réside dans le fait que notre rapport vise à aider l'établissement à travers une série de recommandations.

A dater de cette année, le rapport du CNE sera plus concis, le nombre de pages sera divisé par deux. Actuellement, les rapports d'évaluation externe comportent 140 pages. Ce chiffre rend le rapport illisible pour la communauté internationale. Le rapport du CNE contiendra une présentation synthétique de l'établissement, une appréciation à partir de l'auto-évaluation, une analyse approfondie autour des thèmes retenus pour les expertises externes et une conclusion contenant une série de recommandations accompagnées éventuellement d'appréciations rendant la lecture du rapport intelligible et utile pour une communication internationale.

Les objectifs du CNE sont les suivants :

1. attester de la qualité de l'auto-évaluation pratiquée par l'établissement ;
2. aider l'établissement à travers une série de recommandations ciblées ;
3. informer les tiers sur notre opinion, à travers des publications facilement accessibles et suffisamment récentes.

En conclusion, le positionnement du CNE porte clairement sur l'évaluation externe des établissements. Dans le jeu de la compétition européenne, les établissements auront de plus en plus besoin de cette évaluation. Pour atteindre ses objectifs, le CNE se soumettra aux obligations de transparence et aux exigences de sa propre évaluation par le dispositif européen qui sera mis en œuvre après Bergen. Il veillera à figurer dans le registre européen des instances d'évaluation et d'accréditation. Il améliorera la diffusion de sa production, en particulier en dehors de l'espace francophone.



Débat avec la salle

Domitien DEBOUZIE

Je souhaite poser une question à l'intention des deux intervenants : comment situez-vous le partage du travail entre le CNE et l'IGAENR ?

Josette SOULAS

Les liens entre les évaluations, la politique quadriennale et le renouvellement des contrats tous les quatre ans n'ont pas encore été abordés. L'IGAENR n'est pas en mesure d'évaluer les établissements en fonction des vagues contractuelles de renouvellement des contrats.

De plus, l'IGAENR et le CNE n'abordent pas les choses sous le même angle. Les rapports du CNE et de l'IGAENR ne mettent pas forcément l'accent sur les mêmes thèmes. Cependant, l'élaboration commune du livre des références donne une unité au regard apporté. L'IGAENR et le CNE vont en outre procéder à l'harmonisation de leurs calendriers.

Michel LEVASSEUR

Le rythme des évaluations est devenu critique, car le CNE évalue un établissement en moyenne que tous les dix ans. La loi prévoit une évaluation tous les quatre ans. Ce chiffre n'est pas réaliste, mais il existe une marge de manœuvre entre une évaluation tous les quatre ans et une évaluation tous les dix ans. Avec une équipe de quinze chargés de mission, nous traitons actuellement 26 dossiers. Il n'existe donc pas de compétition entre l'IGAENR et le CNE. Ces deux organismes sont complémentaires.

Maurice HENRY

Je souhaite savoir comment les experts du CNE sont choisis ?

Michel LEVASSEUR

Toute décision importante du CNE est prise de façon collégiale par le Comité. Le choix des experts relève de cette procédure. Les premiers à suggérer des noms sont les membres du Comité national, qui sont nommés tous les quatre ans, sans possibilité de renouvellement. Cet élément constitue un facteur de changement des experts. Nous ne sommes malgré tout pas sans défaut. Lorsque nous avons le sentiment que les experts nous rendent des rapports de qualité dans les délais impartis, nous avons tendance à les solliciter à nouveau. On peut donc nous reprocher d'être un peu conservateurs. Nous avons prévu de nous pencher sur la question de la transparence dans les mois prochains. Dans cette optique, l'intégration européenne jouera un rôle d'aiguillon, car nous serons nous-mêmes évalués.

Jean-Jacques PAUL

Je suis très heureux de voir apparaître conjointement le CNE et l'IGAENR. Au-delà des indicateurs de processus, l'important est d'évaluer les établissements sur leurs résultats. La procédure de caractérisation risque de ne pas accorder suffisamment d'importance aux résultats par rapport aux processus. A ce titre, j'estime que le positionnement des étudiants sur le marché du travail et l'évaluation des enseignements ne sont pas suffisamment pris en compte. Nous avons beaucoup de progrès à faire en la matière par rapport aux établissements étrangers. La définition de nos enseignements en termes de compétences est essentielle dans notre positionnement au niveau européen.



Josette SOULAS

La caractérisation ne met pas de côté l'évaluation des résultats. La mise en place d'observatoires de l'insertion professionnelle des étudiants est prise en compte dans l'évaluation de l'université. L'évaluation des enseignements constitue également une caractéristique essentielle.

Bernard CARRIERE, animateur des débats

Ma question concerne davantage le CNE que l'IGAENR. Nous vivons une période de compétition, de compétitivité et de classement. Chacun estime qu'il est nécessaire de modérer l'importance de ces classements, mais chacun cherche à connaître sa place dans ces classements. Cette logique conduit à classer et à catégoriser les établissements en termes de qualité au lieu de valoriser l'évaluation dans son rôle d'aide au pilotage. Je m'interroge sur le caractère dangereux d'une telle démarche.

Michel LEVASSEUR

J'ai rappelé que les thèmes ciblés d'évaluation s'inscrivaient dans une démarche constructrice de progrès pour les établissements. Le CNE n'effectue pas de virage à 180 degrés sur ce sujet. Je rappelle en interne qu'un bon barreur ne donne pas de grands coups de barre. Le CNE n'a pas vocation à se déclarer agence nouvelle de la qualité. Les activités du CNE ne se limitent pas à l'Europe. Nous suivons les évolutions à l'œuvre en Asie ou en Amérique. Partout dans le monde, les systèmes d'enseignement supérieur sont devenus très complexes. Une bonne partie des tâches ne peut être effectuée qu'au niveau des établissements eux-mêmes. Cependant, il faut que les personnes peu informées puissent croire les affirmations des établissements.

Jean ARROUS

Je souhaite aborder la distinction entre deux termes qui se chevauchent : la compétitivité et la concurrence. La compétitivité consiste à être le premier, le meilleur. La concurrence consiste à courir avec, à être dans la course. Dans la concurrence, l'enjeu n'est pas d'arriver le premier mais d'être dans la course.

Michel ROYON

Je souhaite intervenir sur le thème de la multiplication des procédures d'évaluation. Les collectivités locales relèvent de plus en plus souvent de logiques pluri annuelles de financement avec des systèmes d'évaluation de plus en plus lourds.

Les contrôles du CNE n'interviennent que tous les dix ans, mais il existe des contrôles inopinés de l'URSSAF et de l'Inspection générale des finances. Nous avons parfois le sentiment d'être submergés par les comptes à rendre et les indicateurs à fournir. Je ne m'élève pas contre l'évaluation, mais j'estime que trop d'évaluation tue l'évaluation. Envisagez-vous des processus d'homogénéisation des évaluations afin de réaliser des économies d'échelle et de nous permettre l'économie de la production d'une multitude d'indicateurs ?

Josette SOULAS

Le livre des références constitue une bonne réponse à ce problème, car il constitue une base de travail commune pour le CNE et l'IGAENR.

Bernard CARRIERE

La question de M. Royon concerne une série d'organismes qui ne dépendent pas du même ministère. Nous ressentons tous un trouble devant la multiplication des procédures d'évaluation, mais la question de la cohérence entre des organismes relevant de tutelles différentes doit être réglée au plus haut niveau de l'Etat, pas au niveau de l'IGAENR.



Josette SOULAS

En outre, les contrôles de l'URSSAF ou de la TG entrent dans le cadre de la gestion comptable et financière normale des établissements et ne relèvent pas de l'évaluation.

De la salle

Les organismes évaluateurs considèrent que l'évaluation est une aide à la gouvernance. Comment l'évaluation s'inscrit-elle dans le cadre d'une politique de site ? Comment la politique de site est-elle prise en compte dans le livre des références ?

Josette SOULAS

Le livre des références constitue une bonne réponse à ce problème, car il constitue une base de travail commune pour le CNE et l'IGAENR.

Bernard CARRIERE

La question de M. Royon concerne une série d'organismes qui ne dépendent pas du même ministère. Nous ressentons tous un trouble devant la multiplication des procédures d'évaluation, mais la question de la cohérence entre des organismes relevant de tutelles différentes doit être réglée au plus haut niveau de l'Etat, pas au niveau de l'IGAENR.

Josette SOULAS

En outre, les contrôles de l'URSSAF ou de la TG entrent dans le cadre de la gestion comptable et financière normale des établissements et ne relèvent pas de l'évaluation.

De la salle

Les organismes évaluateurs considèrent que l'évaluation est une aide à la gouvernance. Comment l'évaluation s'inscrit-elle dans le cadre d'une politique de site ? Comment la politique de site est-elle prise en compte dans le livre des références ?

Josette SOULAS

Le livre des références n'aborde que marginalement la question de la politique de site. Cependant, le même type d'approche peut être utilisé pour évaluer une politique de site.

Michel LEVASSEUR

Les rapports de site sont examinés dans l'évaluation du CNE. La politique de site recouvre plutôt la politique des sites. Les sites recouvrent en effet des réalités très différentes. Les sites constituent souvent un empilement de structures complexes qui naissent mais qui ne meurent jamais. Les politiques de site ne touchent que des activités périphériques des établissements. Le cœur de métier des établissements est plutôt géré par des accords bilatéraux entre établissements.

Bernard CARRIERE

La loi en préparation se focalisera également sur la notion de politique de site. Nous aurons alors besoin d'outils pour évaluer ces politiques de site.



Programme d'accompagnement des établissements sur l'aide au pilotage

Sibylle ROCHAS

Chargée de mission aide au pilotage, AMUE

Un certain nombre d'établissements travaillent avec l'aide de l'AMUE pour mettre en place un système de pilotage. C'est cette expérience en matière d'évaluation interne et de pilotage que je souhaite aborder.

I. Les objectifs

L'AMUE a monté le programme d'aide au pilotage pour répondre à la demande des établissements, il y a 5 ans. Le programme s'inscrit dans l'esprit de la LOLF (loi organique relative aux lois de finances du 1^{er} août 2001).

Le programme d'aide au pilotage vise à donner aux établissements une méthodologie et un outil : l'entrepôt de données. Les objectifs sont de fournir à l'équipe dirigeante les moyens nécessaires au suivi de la réalisation des objectifs du projet d'établissement, pour leur permettre de disposer d'une vision globale de l'établissement et d'obtenir des informations pour faciliter l'affectation des moyens humains et financiers.

De manière plus globale, il s'agit de diffuser la culture de l'évaluation dans les établissements, c'est à dire de mesurer pour progresser.

II. Un programme d'actions pilotage développé depuis 2000

Le programme d'aide au pilotage développe des actions autour d'un triptyque : une méthodologie, un outil et une pratique liée à la conduite de projet.

1. Formations à la méthodologie du pilotage

L'AMUE a organisé 21 journées de formation depuis quatre ans (soit environ 5 par an) auxquelles ont participé 333 personnes venues de 104 établissements. Les prochaines journées de formation auront lieu au mois de janvier.

Le pilotage consiste à agir sur les circuits de commande pour atteindre un objectif fixé. Cette définition fait apparaître les notions d'outil, d'objectif, d'action et de décision. Piloter nécessite de disposer de moyens et d'informations pour situer l'état de performance et de fonctionnement de l'établissement par rapport aux objectifs. Le pilotage se décompose en trois phases :

1. Identification et choix des indicateurs. Cette phase pose la question des objectifs de l'établissement. Il faut ensuite schématiser les processus et les actions de réglage qui contribuent à l'atteinte des objectifs.
2. Production des indicateurs. Cette phase nécessite la mise en place d'outils et de systèmes d'information correspondants pour la création de tableaux de bord. Cela pose au préalable la question de la définition précise des indicateurs et de la fiabilité des données.



3. Utilisation des résultats des indicateurs. Cette phase nécessite la mise en place d'une animation de gestion (ou dialogue de gestion). Cette étape pose la question du système de remontées des informations et de la mise en place d'alertes pour réagir en cas d'écarts.

2. Entrepôt de données

L'entrepôt de données est un outil développé par l'AMUE en collaboration avec un groupe d'universités. Il permet de croiser aisément les données issues de bases différentes et de favoriser les comparaisons à des dates régulières. Dix-neuf établissements disposent à ce jour de l'entrepôt de données.

L'entrepôt de données repose sur un outil ETL qui permet d'extraire les données des applications nationales ou locales, de les transformer puis de les stocker dans une base cible. Les données ainsi recueillies sont restituées sous la forme de tableaux de bord avec l'aide de Business Objects.

Pour aider ces établissements, l'AMUE a mis au point un dispositif d'assistance qui comprend :

1. une assistance méthodologique : formation, journées d'échanges d'expériences et réseau d'aide au pilotage ;
2. une assistance technique au démarrage : séminaire d'installation et support technique ;
3. un suivi régulier par groupes de travail, favorisant les échanges ;
4. le parrainage des nouveaux sites par un établissement précédent ;
5. une assistance mutualisée avec une liste de diffusion et un environnement de travail ;
6. une évolution mutualisée de l'entrepôt de données.

Chacun des 19 établissements définit les objectifs et les actions qu'il souhaite suivre, notamment dans son projet d'établissement. Chaque établissement choisit donc ses propres indicateurs.

Les indicateurs qui peuvent être produits avec l'aide de l'entrepôt de données sont nombreux (cf. intervention d'Amiens). Certains d'entre eux, comme le taux d'encadrement par composante, sont très difficiles à obtenir sans l'entrepôt de données.

3. Formation-action et conduite de projet

Le troisième volet du triptyque est la pratique. L'AMUE a mis en place en 2003 une formation action qui s'appuie sur la conduite de projet, pour aider concrètement des établissements à mettre en œuvre un système de pilotage sur un des axes du projet d'établissement : la politique internationale, l'idée étant ensuite d'étendre le système de pilotage aux autres axes du projet d'établissement.

Nous avons lancé une première formation action en 2003 avec six établissements et une seconde formation action est actuellement en cours avec quatre établissements.

La formation action comprend six sessions de formation étalées sur dix mois, de septembre 2004 à mai 2005, et des intersessions pendant lesquelles les établissements doivent mettre en œuvre, avec l'appui des animateurs, les projets en grandeur réelle.



4. Quelques exemples

Je voudrais présenter quelques exemples d'indicateurs et de tableaux de bord produits dans la formation action pilotage de la politique d'ouverture internationale 2003. Ils ont été présentés dans un séminaire de juin 2004, dont le compte-rendu est accessible sur le web de l'Amue.

L'université de Rennes II a mis en place un tableau de bord de suivi de sa politique internationale, dans lequel on trouve l'indicateur « nombre de missions des enseignants chercheurs à l'étranger ». Le tableau de bord montre, sous forme de camemberts, la répartition des missions par région, par type et par composante. Un commentaire reprend les données clefs à retenir.

Nous recommandons aux établissements de rédiger pour chaque indicateur une fiche de qualification qui définit très précisément les formules de calcul et les sources d'information. Pour cet indicateur en l'occurrence, tous les ordres de mission signés à la Présidence sont saisis sur un tableau Excel. A partir du 1^{er} janvier 2005, ces éléments seront directement saisis dans Nabuco.

Autre exemple : le tableau de bord de l'université de Bourgogne, qui met en relation objectifs et indicateurs. Un des indicateurs retenu est « le flux entrant d'étudiants des pays en développement ou émergence en DEUG », qui permet à l'université de suivre l'objectif fixé : maîtriser ce flux. Le tableau de bord rappelle sur une page A4 l'objectif et les actions fixées, la définition de l'indicateur, l'histogramme et donne un commentaire et une évaluation.

En conclusion, je voudrais insister sur quelques facteurs de succès du pilotage :

1. la fiabilité et la complétude des données ;
2. le passage du tableau de statistiques au tableau de bord de pilotage ;
3. la pérennisation du tableau de bord de pilotage ;
4. la notion de temps ;
5. la mise en place d'une conduite de projet ;
6. les échanges entre établissements.

L'AMUE est au service de tous les établissements pour les aider, pour faciliter les échanges sur ces questions de pilotage et répondre à leurs besoins.



Débat avec la salle

De la salle

Quels sont les liens entre l'entrepôt de données et *Infosup* ?

Sibylle ROCHAS

L'entrepôt de données ne produit pas de données nouvelles, il permet de croiser des données existant dans d'autres applications, qui elles donnent lieu à une retransmission vers *Infosup*. En outre, l'entrepôt de données n'est actuellement utilisé que par dix-neuf établissements.

Bernard CARRIERE

De nombreux travaux sont engagés en vue de forger des indicateurs communs sur les universités. Nous avons besoin d'un recentrage de toutes ces initiatives pour disposer de la même information.

Jean-Jacques PAUL

Je souhaite attirer l'attention sur un autre intérêt de la démarche engagée en pilotage. Cette démarche met en synergie différentes données existant au niveau administratif. Il est nécessaire que les établissements montrent en aval l'utilisation possible de ces données. Il faut donc revaloriser le travail des agents qui participent à la collecte de l'information dans les différents services de l'université. La limite de la démarche se trouve dans l'utilisation de données existantes. Le risque réside donc dans l'utilisation de ces seules données, au détriment d'autres données, comme le marché du travail des diplômés ou la qualité des enseignements.

Frédérique LONGIN

L'entrepôt de données est un outil qui s'inscrit nécessairement dans une démarche de pilotage et d'évaluation menée par l'établissement. Il induit de ce fait une réflexion collective sur les besoins de l'établissement en matière de pilotage.

Sibylle ROCHAS

L'Amue se refuse à mettre l'entrepôt de données à la disposition des établissements sans un engagement fort de leur part dans une démarche de pilotage.

Bernard CARRIERE

La traduction de la lecture de ces indicateurs est essentielle. Il est important de disposer de tableaux de bord, il est encore plus important de pouvoir les traduire en termes d'actions concrètes.



Témoignages d'établissements

Du livre des références à l'auto-évaluation : récit d'un itinéraire

Jean-Louis COUJARD

*Vice-président du conseil d'administration,
Institut National Polytechnique de Lorraine (INPL)*

I. Le contexte INPL

L'Institut National Polytechnique de Lorraine a engagé une démarche qualité au sein des services de la Présidence. Les écoles d'ingénieurs sont opportunistes au sens positif du terme, car l'opportunisme relève également d'une capacité à réagir vivement.

L'établissement peinait à affirmer clairement son identité propre. La démarche d'auto-évaluation a participé en interne à une perception plus claire d'une image partagée.

Le président du CNE nous avait annoncé que nous serions des cobayes pour essayer le livre des références. Nous n'avons pas perçu la démarche d'auto-évaluation comme une contrainte, mais au contraire comme une opportunité. L'auto-évaluation que nous demandait le CNE a été voulue comme principalement destinée à l'INPL pour son propre usage.

Ce travail, pour être construit en profondeur, nécessite du professionnalisme et du recul. Nous nous sommes donc donné les moyens de la mise en place d'une vraie démarche de pilotage. L'auto-évaluation doit en effet impacter le management de l'établissement. Elle ne peut de ce fait, en phase d'initialisation, être assurée par les services qui ont à faire face aux tâches courantes ; nous avons donc jugé nécessaire de recruter une compétence spécifiquement à cette fin, ce que nous avons fait.

La communication d'un document d'auto-évaluation au CNE était envisagée comme un « sous-produit » d'une démarche qui devait être pédagogique en interne et qu'il était nécessaire de pérenniser en l'intégrant au pilotage.

En effet, sur le plan interne, cette démarche d'auto-évaluation a permis de s'engager dans une démarche nouvelle. L'INPL est un EPSCP composé d'écoles, qui ont des cultures fortes, avec leurs propres réseaux professionnels et leur propre communication. Comme l'indique son projet d'établissement, l'INPL a besoin d'affirmer davantage son identité. Cette affirmation constitue un changement culturel et une innovation qui nécessitent de se considérer sans aucune complaisance et de mieux articuler les rôles respectifs des écoles et de l'établissement.

Nous avons recruté une chargée de mission dédiée à l'animation et la réalisation de la démarche d'auto-évaluation, parce que nous avons ressenti le besoin d'une compétence spécifique en qualité et organisation. Le positionnement quasi-extérieur de cette personne a renforcé l'objectivité. En effet, il fallait que le regard porté sur les manques à gagner, l'absence de synergies et les dysfonctionnements ne soit pas perçu comme hiérarchique et n'engendre pas un effet « œil de Moscou »

Ensuite, nous avons organisé une large information sur la mission d'auto-évaluation.

Je vais maintenant donner la parole à Sabine GOULIN, qui a conduit le travail d'auto-évaluation au sein de l'établissement.



Sabine GOULIN

*Chargée de mission évaluation et pilotage
Institut National Polytechnique de Lorraine (INPL)*

J'ai un profil de sociologue, j'ai travaillé en tant que consultante dans le domaine de qualité et de la formation. Je ne suis pas chercheur ni fonctionnaire, il m'était donc plus aisé de porter un regard extérieur sur l'établissement.

II. Déroulement de l'auto-évaluation

Nous avons débuté le travail d'auto-évaluation en septembre 2003 par la communication de notre démarche. Nous avons dès le début affirmé notre volonté de ne pas demander aux diverses composantes des informations déjà fournies antérieurement. Nous avons présenté la méthode utilisée auprès des directions des écoles, puis nous avons rencontré dans chaque école les personnes concernées par les différents thèmes.

Une clarification a été effectuée sur les enjeux de ce travail : l'auto-évaluation doit avant tout servir l'établissement. Nous nous sommes situés dans l'optique d'un travail qualitatif, non pas quantitatif. Enfin, nous avons procédé à la diffusion du livre des références.

Le livre des références contient plus de 300 critères répartis en 63 références. Le livre est découpé en trois grands chapitres : formation, recherche et administration. Il existe de nombreuses interactions, voire redondances, dans les thèmes abordés.

J'ai procédé à la construction de tableaux de recueil de données pour l'ensemble des critères, en les regroupant par thèmes. J'ai également travaillé à partir d'une importante masse documentaire concernant l'établissement, les sept écoles qui le composent, les services communs, les services administratifs, les laboratoires, etc.

1. Recueil de l'information

La condition nécessaire à un bon recueil des données était la création d'un climat de confiance avec les interviewés. J'ai ainsi réalisé plus de 70 entretiens en face-à-face en trois mois. Chaque fois que je recueillais de l'information, j'en parlais à l'interlocuteur suivant, afin de l'informer des points forts manifestés par les autres interlocuteurs. Cette démarche a permis un partage de pratiques. En effet, la démarche de l'auto-évaluation ne doit pas être conçue par les interviewés comme un audit.

L'échange d'information a contribué à faire progresser la motivation et l'intérêt pour un travail en commun sur les bonnes pratiques, par exemple, toutes les écoles pratiquent l'évaluation des enseignements. Il existe donc une conscience commune des mêmes problématiques.

L'écriture du projet d'établissement s'effectuant en parallèle à l'auto-évaluation, des contributions ont été rédigées pour intégrer des résultats, même partiels. J'ai donc remonté vers la direction de l'établissement toutes les informations nécessaires au projet d'établissement.

2. Le rapport d'auto-évaluation

La rédaction du rapport a nécessité un mois de travail. Le rapport a été rédigé critère par critère, à partir des informations recueillies. Lors de la diffusion du rapport, l'auto-évaluation a créé un effet de



miroir. Le miroir ne renvoyait pas l'image souhaitée, cela a créé un petit choc. Une semaine après, le rapport était pratiquement inchangé et faisait l'objet d'un consensus implicite puis explicite.

Le rapport d'auto-évaluation ne constitue pas un acte de communication, mais une synthèse des réalités de l'établissement. Cet exercice d'auto-évaluation est inhabituel. Au final, le rapport contient 180 pages plus de nombreuses annexes et un carton rempli de documentation. Ce rapport d'auto-évaluation a nécessité un travail à temps plein pendant six mois pour la chargée de mission.

3. L'expertise par le CNE

Le livre des références induit un travail conséquent, qui engendre lui-même une attente forte envers le travail des experts du CNE. Il existe un décalage possible entre l'interprétation de l'établissement et les attentes du CNE.

La venue des experts du CNE nécessite une grande souplesse organisationnelle. Nous avons considéré les experts du CNE comme des experts et non comme des auditeurs. Nous avons voulu nous faire conseiller, pas nous faire bien voir. Nous sommes désormais dans l'attente du rapport du CNE.

Jean-Louis COUJARD

Vice-président du conseil d'administration INPL

III. Quelques réflexions

Certains des experts évaluateurs du CNE pouvaient être perçus par certains collègues comme émanant d'institutions concurrentes. Ils pouvaient donc estimer que le fait de montrer nos faiblesses équivaldrait à perdre un avantage concurrentiel. Il y a donc une interrogation sur le statut du document d'auto-évaluation : est-ce un signe de transparence dans un contexte de démonstration de la qualité, ou bien s'agit-il d'un document interne à l'équipe dirigeante ? Nous avons retenu cette seconde option.

Par ailleurs, l'auto-évaluation est une articulation entre une démarche politico-stratégique et une démarche de management. On peut donc se demander si la démarche d'auto-évaluation peut être transmise à une autre équipe de direction.

Le but de l'auto-évaluation est de prendre du recul. Le regard et la profondeur de champ peuvent varier avec le temps. L'auto-évaluation est appelée à évoluer en se pérennisant. Le livre des références est un référentiel d'auto-évaluation en tant que guide de questionnement, mais il ne constitue pas un référentiel auquel on doit se conformer comme le serait un référentiel normatif.

Je m'interroge également sur les critères du livre des références. Ces critères semblent s'inspirer largement du monde de l'entreprise et n'interrogent pas suffisamment, à mes yeux, la spécificité d'une démarche qualité au sein d'un service public. La traduction des questions relatives à une culture de performance n'y est en effet pas une question simple. Je crois qu'il est nécessaire de s'interroger sur les limites du livre des références et sur les idées qu'il véhicule.

En conclusion, je voudrais préciser qu'actuellement, l'établissement met en place un projet de structuration de son pilotage : le projet d'établissement est décliné en fiches projets. La gouvernance continue à évoluer, avec la mise en place d'un Comité exécutif qui fonctionne depuis septembre 2004. Je soulignerai enfin qu'un fort sentiment d'appartenance à l'INPL a été ressenti lors de l'élaboration et de la validation du projet stratégique 2005-2008.



Débat avec la salle

Michel LEVASSEUR

Je remercie les deux intervenants et je souhaite répondre à la question des délais de remise du rapport du CNE. Je sais que la remise s'effectue dans des délais que les établissements trouvent importants. Le rapport sur l'INPL est rédigé depuis novembre 2004, mais ce rapport ne sera communiqué que lorsqu'il aura été débattu de façon collégiale et approuvé par le Comité, le 6 janvier, car le CNE ne peut pas se permettre de communiquer des documents de travail.

Par ailleurs, le travail d'évaluation nécessite le recoupement des sources, l'analyse des documents et l'élaboration de thématiques. Et le CNE doit attendre la remontée du travail de ses experts. Ces derniers sont plus ou moins rapides dans la rédaction de leurs rapports. Si les délais de remise du rapport final sont longs, il nous est difficile de faire mieux, compte tenu de ces procédures.

Je constate que le problème du choix des experts a été souligné dans votre intervention. Cette question se pose avec acuité. Nous définissons les thèmes d'expertise avec l'établissement. Si, du fait du choix des experts, des questions de conflit d'intérêt se posent, alors il est nécessaire d'agir.

Je souhaite souligner l'intérêt de l'aspect qualitatif de la démarche engagée par l'INPL comme par d'autres établissements. J'ai personnellement suivi la démarche d'évaluation de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris. Des sociologues ont procédé à des interviews pour collecter les données. S'il existe des approches différentes en fonction de la culture de l'établissement, la démarche qualitative semble donner des résultats intéressants.

J'ai enfin beaucoup apprécié vos propos sur la cohésion accrue de l'établissement à la suite de la démarche d'auto-évaluation. Si la démarche permet de renforcer la cohésion au sein de l'établissement, elle est encore plus utile.

Bernard CARRIERE

Le renforcement de l'identité de votre établissement à la suite de la démarche d'évaluation est un élément qui ressort clairement de votre exposé.

De la salle

Combien d'universités ou d'établissements d'enseignement utilisent le livre des références dans le cadre d'une démarche d'auto-évaluation ?

Michel LEVASSEUR

L'utilisation du livre des références est récente. Auparavant le CNE demandait aux établissements évalués de procéder à une auto-évaluation, à partir d'une autre méthodologie.

Josette SOULAS

J'estime qu'une trentaine d'universités sont engagées dans une démarche d'auto-évaluation à l'aide du livre des références. L'IGAENR propose le livre des références comme guide à tous les établissements engagés dans un processus d'auto-évaluation.

Jean-Louis COUJARD

L'aspect qui nous a été réellement profitable réside dans une véritable appropriation de la démarche proposée par le CNE. Certes, le CNE rencontre des retards dans la remise de son rapport d'évaluation, mais il a constitué un déclencheur dans l'impulsion de ce processus d'auto-évaluation et d'approfondissement du pilotage.



Mise en place d'un dispositif d'auto-évaluation à partir du livre des références

Armande LE PELLEC

*Vice-présidente chargée du budget, des finances, des moyens et des partenariats,
Université Paris 10 Nanterre*

Quel que soit le contexte de l'établissement, l'appropriation du livre des références demande un travail important. La démarche d'auto-évaluation a nécessité la mobilisation de nombreux personnels et pris du temps. Le CNE clarifiait la méthodologie lors de sa venue à l'Université Paris X. Les réunions bilatérales ont ainsi permis d'affiner et de clarifier la démarche d'auto-évaluation. Le document de méthodologie constitue un élément intéressant pour guider les premiers pas de l'auto-évaluation.

I. Paris X et l'auto-évaluation

L'université Paris X reçoit 32 000 étudiants sur un campus de 32 hectares. Elle est composée de neuf UFR, sept écoles doctorales et 77 laboratoires. Paris X est une université pluridisciplinaire qui comprend 2 000 enseignants et enseignants chercheurs (chargés de cours compris) et plus de 700 IATOS.

La pratique de l'auto-évaluation était limitée et centralisée au sein de notre université. L'évaluation précédente du CNE avait porté sur un rapport d'activité des services en 1991-1992, mais l'expertise de l'EUA en 2002 constituait la première véritable expérience d'auto-évaluation. La construction d'une culture commune de l'évaluation est rendue difficile car Paris X est une université pluridisciplinaire au sein de laquelle les acteurs ont des cultures très différentes parfois très éloignées.

Pilotage de l'Etablissement : de 2001 à 2004, refonte complète des systèmes d'information de gestion : Harpège, Giseh, Apogée, Jefyco, OPI puis Sesame et en février 2003 : création de la cellule pilotage.

Il existe un paradoxe permanent au sein de Paris X : les acteurs sont motivés, mais ils font parfois preuve de réticences qu'il est nécessaire de lever.

L'auto-évaluation constitue un exercice inhabituel. Le guide du livre des références est complexe : il comporte trois chapitres, dix référentiels, 63 références et 308 critères pour analyser ses pratiques et ses résultats et produire un examen critique. Les acteurs ont été quelque peu déroutés par la forme du livre des références.

L'université rencontre également des réticences dans la confrontation au jugement extérieur, car elle a peu conscience de ses points forts.

L'objectif consistait donc à convaincre la communauté de l'intérêt de la démarche d'auto-évaluation, compte tenu de la charge de travail importante nécessitée. Les personnels craignaient par ailleurs que la rédaction du rapport d'auto-évaluation ne donne lieu à un retour tardif de la part du CNE.

II. Méthodologie et dispositif

L'auto-évaluation doit servir à Paris X, qui est dans une période d'élaboration du projet d'établissement. De plus, l'auto-évaluation doit devenir une pratique habituelle et un souci permanent, dans le but de construire une culture commune. La pérennité de la démarche d'auto-évaluation



viendra de l'existence de cette culture commune chez les acteurs. Plus d'une centaine de personnes ont ainsi été impliquées dans le processus d'auto-évaluation.

Le CNE expérimentait sa méthode en même temps que la démarche débutait à Paris X. Cela a permis au CNE de jouer un rôle de conseil et d'accompagnement.

L'organisation : la responsable de l'équipe pilotage avait en charge le recueil des contributions des acteurs, la mise en cohérence des renseignements, l'élaboration des synthèses, le recueil, l'élaboration et l'organisation des outils. La Vice Présidente avait en charge l'organisation et la coordination du processus d'auto-évaluation, l'organisation des synthèses et le rapport final. Le secrétaire général coordonnait le processus d'auto-évaluation. Le chef de cabinet avait en charge la relations avec le CNE et l'organisation de la venue des experts pour l'évaluation externe.

Les types de contribution obtenus lors de l'auto-évaluation ont été de natures diverses : des renseignements écrits à partir des référentiels, références et critères ciblés avec possibilités de renseigner d'autres références ; des renseignements oraux lors de réunions collectives d'acteurs ciblés à partir d'un document déjà renseigné ; des synthèses avant la rédaction du rapport d'auto-évaluation.

Nous avons cerné des acteurs particuliers en fonction des chapitres et des références. Ils ont été destinataires du livre des références complet avec en couleur les références pour lesquelles une réponse est attendue. Consignes : chaque référence donne lieu à une réponse argumentée, si on se sent concerné par d'autres références on peut y répondre. Les échanges s'effectuaient par courriel : envoi des contributions à la responsable projet pour élaboration des synthèses avec la Vice-présidente, retour des synthèses des contributions individuelles aux acteurs et contributions supplémentaires si le besoin existait (ne pas gommer les spécificités). (Exemple d'acteurs concernés : Chapitre A - 41 Acteurs : membres de l'équipe Présidentielle, directeurs et responsable administratif des UFR et instituts et des services communs comme SUAPS, SCD, BDIC, Médecine préventive, SCUIO, CEP, chargés de mission tutorat et handicap, chefs de service Scolarité, service juridique ; Chapitre B - 24 acteurs : membres de l'équipe Présidentielle, ancien VP recherche, directeurs d'ED et de laboratoires, directeurs du SCD et de la BDIC, cellule valorisation de la recherche, cellule professionnalisation des doctorants, chef du SPE ; Chapitre C - 26 acteurs : membres de l'équipe Présidentielle, directeurs des UFR et instituts et de services communs, chef du service juridique, chef du service patrimoine, directeur du SCD).

Nous avons organisé cinq réunions collectives d'acteurs ciblés sur la base du rapport d'auto-évaluation réunissant des responsables administratifs d'UFR et d'instituts ; des directeurs et responsables administratifs de services communs ; des chargés de mission ; des chefs de services ; des représentants des personnels IATOS élus, des représentants étudiants élus, une commission composée d'enseignants et de personnalités extérieures, élus dans les instances.

La rédaction finale du rapport d'auto-évaluation survient comme point ultime de ce long processus.

III. Réflexions sur le livre des références et le rapport d'auto-évaluation

Le rapport d'auto-évaluation compte en définitive 45 pages, des annexes et de nombreux outils pour un total d'environ 6 000 pages. La cellule pilotage a effectué un travail important pour mettre à disposition des informations d'appui et les données quantitatives complémentaires : l'auto-évaluation a nécessité la mobilisation d'un personnel de catégorie A, à temps complet pendant six mois.

L'auto-évaluation s'est avérée très utile dans la structuration du projet de l'établissement en permettant une meilleure appréciation des secteurs de compétences, d'excellence ou émergents en



matière de recherche. En outre, l'auto-évaluation a permis de mieux apprécier la qualité des prestations et services en direction des étudiants.

L'auto-évaluation a apporté une meilleure connaissance des pratiques et des procédures. Elle a permis de mesurer les progrès accomplis dans une période d'adaptation permanente des outils de gestion.

Enfin, l'auto-évaluation a débouché sur la pérennisation des données quantitatives de l'établissement. Le portrait issu des données de l'établissement se trouve être parfois en contradiction avec les données de la DEP.

A partir du rapport d'auto-évaluation, les experts du CNE ont extrait des thèmes sur lesquels ils souhaitent obtenir des réponses. Les huit experts ont été accueillis pendant quatre jours d'expertise sur le campus. Cette présence a donné lieu à l'organisation de 220 rendez-vous. L'organisation de la venue des experts nécessite une organisation lourde. Il faut en effet prévoir les rendez-vous en fonction des déplacements des experts et s'assurer de la présence des interviewés : équipe présidentielle, directeurs d'UFR, directeurs de services communs et généraux, divers groupes d'étudiants, élus IATOSS, enseignants, chargés de mission, etc.

Je voudrais indiquer que si les experts préparent leur visite, nous n'avons reçu le cahier des charges qu'après leur venue !

Une fois le rapport d'auto-évaluation remis, l'Université Paris X attend l'évaluation externe du CNE. Il est attendu une évaluation du processus et du rapport d'auto-évaluation remis. Il est attendu un rapport d'évaluation qui reflète la réalité de l'établissement au moment de l'évaluation ainsi que ce qu'il souhaite devenir. Pour les établissements en mutation, il existe un risque que le rapport soit dépassé par l'évolution de l'établissement. Il est attendu que le rapport puisse être un outil de communication et de reconnaissance de la qualité de l'offre de formation, de la recherche et des services proposés par l'établissement. Le rapport d'évaluation peut en effet s'avérer utile dans la recherche de partenariats institutionnels et privés et lors de négociations avec l'autorité de tutelle.

En conclusion, je dirais que l'évaluation est mieux perçue à Paris X après le processus d'auto-évaluation, car elle a été envisagée comme un instrument de dialogue entre le centre et la périphérie et elle a permis de valoriser le rôle des acteurs de la communauté universitaire.

Le livre des références constitue un outil nécessaire qui couvre un large spectre de connaissances que les établissements doivent être en mesure de rassembler sur leur stratégie, leur organisation et leur fonctionnement. Le livre des références nécessite une appropriation et un recul pour penser et mettre en œuvre la démarche qualité en des termes propres à l'établissement.

Enfin, la contractualisation a été l'occasion de nourrir le projet d'établissement par des fiches Programme émanant des différentes composantes de l'Université, élaborées sur la base des axes stratégiques de l'établissement, traduits en objectifs opérationnels et en actions, assortis d'un échéancier de réalisation et un calcul des coûts. Ces fiches programme serviront à la mise en œuvre du projet de pilotage.



Débat avec la salle

Bernard CARRIERE, animateur des débats

On peut noter de nombreuses convergences entre les deux exposés d'expérience d'auto-évaluation à l'INPL et à Paris X. L'appropriation de la démarche par les différents acteurs semble constituer un élément clé dans la réussite du projet.

De la salle

L'intervenante de l'INPL a abordé sa démarche d'auto-évaluation en estimant que son atout résidait dans le fait de n'être ni enseignant ni chercheur. J'ai le sentiment que votre démarche est inverse. Je ressens même un rapport hiérarchique dans votre démarche. Le personnel de catégorie A en charge de l'élaboration du travail d'auto-évaluation faisait-il partie de l'établissement ? Avez-vous ressenti un phénomène « *œil de Moscou* » lors du pilotage ?

Armande LE PELLEC

On peut difficilement imaginer des établissements plus différents que l'INPL et Paris X tant du point de vue des cultures que des moyens. Nous n'aurions pas pu nous permettre de recruter une personne extérieure pour diriger ce travail. Notre objectif était de faire participer le plus grand nombre de personnels à notre démarche, dans un contexte où l'évaluation n'était pas très développée. La personne en charge du travail d'auto-évaluation fait partie de l'établissement depuis de nombreuses années, elle possède donc une compétence essentielle : la connaissance de la culture de l'établissement. De plus, cette personne entretenait déjà des relations directes avec les auteurs des contributions. Nous avons souhaité utiliser au mieux les ressources présentes.

Jean-Louis COUJARD

L'INPL et Paris X sont des établissements profondément différents. Cependant, on peut noter une grande homologie entre les démarches. Je souhaite insister sur le principal point de divergence entre nos deux démarches : l'INPL a développé une démarche plus manageriale et l'Université Paris X a développé une démarche plus démocratique.

Armande LE PELLEC

Effectivement, nous avons recueilli toutes les contributions. La démarche se voulait participative. La censure que nous avons apportée a été effectuée là où il y avait un manque d'argumentation dans les propos. Nous souhaitons restituer la parole des composantes, mais certains n'ont pas compris que le rapport final devait être concis et argumenté.

Thierry SIMON

Dans votre exposé, vous notez l'apport de l'auto-évaluation dans la signalisation des secteurs émergents. A l'inverse, votre travail a-t-il été l'occasion d'une mise en lumière de secteurs en décélération ?

Armande LE PELLEC

L'auto-évaluation survenait en même temps que l'habilitation de l'offre de formation, la connaissance des secteurs a été utilisée dans ce cadre. Au niveau de la recherche, l'instauration d'une politique efficace est un exercice qui nécessite du temps. Nous souhaitons passer d'une recherche « toile d'araignée » à l'identification d'une politique scientifique forte pour l'Université. Nous avons profité du dispositif du livre des références pour identifier plutôt les secteurs émergents, les points forts de l'Université.



De la salle

Vous avez abordé la notion d'avis des composantes. Que recouvre cette notion ? Par ailleurs, vous avez noté une faible adhésion de la démarche au niveau du Conseil d'administration. Qu'en est-il ?

Armande LE PELLEC

Les acteurs des composantes ont fourni des contributions écrites ou des contributions orales (comme certains étudiants et enseignants).

Au sein de l'université Paris X, la culture de l'évaluation est assez faible. Le précédent président a tenté de débattre la question de l'évaluation au niveau du Conseil d'Administration, mais l'engouement a été faible. L'un de nos objectifs était de passer d'une évaluation subie à une évaluation voulue.

Michel LEVASSEUR

La difficulté pour l'université à exprimer ses points forts est un élément essentiel de votre exposé. L'évaluation ne consiste pas à débusquer constamment les faiblesses. Il faut donner l'occasion aux établissements de faire la démonstration de leurs points forts. Cette démarche est cruciale dans un contexte européen et mondial de compétition accrue.

Au niveau de la recherche, le CNE s'interroge sur l'existence d'une véritable politique au-delà de l'empilement de laboratoires aussi prestigieux soient-ils. Existe-t-il une cohérence entre l'offre de formation et le développement de la recherche ? Quels sont les points forts de la politique de recherche ? Ces questions interpellent le CNE.

J'ai été récemment surpris de voir figurer le CNE comme l'un des opérateurs évaluant la recherche. Nous savons que la recherche est évaluée par ailleurs.

Armande LE PELLEC

Le rapport du CNE constitue un document qui sera diffusé auprès de nos partenaires. 10 % de ce document renvoie à la politique scientifique. La politique de formation représente 40 % du document. Cela pose des questions en termes de communication envers nos partenaires.

Bernard CARRIERE

J'ai participé à plusieurs évaluations. Un dialogue est engagé par le CNE avec l'établissement pour identifier les secteurs sur lesquels doit porter l'évaluation. Il est vrai que de nombreux collègues se sont plaints de l'absence d'évaluation pour tel ou tel champ disciplinaire alors qu'ils nous avaient orienté vers ces champs.

Michel LEVASSEUR

Les établissements reçoivent huit experts en trois ou quatre jours. Il y a quelques années, nous avons évalué l'université de Nice avec quinze experts. Le CNE effectue un effort de réduction du nombre de ses experts, afin de mieux cibler ses thèmes d'intervention. Le CNE sera donc moins exhaustif qu'auparavant. Ce ne sont pas les experts qui décident les thèmes d'intervention, mais le Comité national. J'ai souhaité que la lettre de mission qui précise les thèmes soit approuvée par le Comité national et nous apportons autant de soin dans l'approbation de la lettre de mission que dans le rapport final.

Jean-Louis COUJARD

Vous dites que l'auto-évaluation est également un moyen d'analyse des points forts. A l'INPL, nous n'avons pas du tout procédé à cette analyse. Nous avons considéré que cette analyse des points forts résidait dans le projet d'établissement et que l'auto-évaluation était destinée à apprécier les marges de progrès. Dans l'exposé du CNE, ce matin, il a été dit que le CNE portera une appréciation particulière sur la qualité du rapport interne. Je souhaiterais savoir comment le CNE portera cette appréciation, qui nécessite une évaluation externe approfondie. Si un établissement a oublié d'effectuer une communication sur ses points forts, fera-t-il l'objet d'un mauvais traitement ?



Le pilotage à l'université Picardie Jules Verne, site pilote entrepôt des données

Michel DAUMIN

*Secrétaire général,
Université Picardie Jules Verne*

En introduisant mon propos, je dirais que les organisateurs ont souhaité que mon intervention porte sur la démarche de pilotage menée par notre université, démarche qui ne s'appuie pas sur le livre de références, puisque le CNE a évalué l'université en mars 2000, avant l'existence du livre de références.

L'UPJV est un établissement pluridisciplinaire, pluri-facultaire et multi-site, qui compte 21 000 étudiants, 1 100 enseignants, 35 laboratoires ou centres de recherche, 600 IATOSS, 210 000 mètres carrés de locaux et son budget non-consolidé s'élève à 31 millions d'euros. L'organisation de l'établissement est essentiellement centralisée.

Dès 1999, et à la suite notamment de la visite du CNE, l'équipe de direction s'est engagée dans une démarche de pilotage afin de lancer une réflexion sur l'adéquation des objectifs et des moyens.

I. La démarche pilotage

L'UPJV rencontre un contexte spécifique avec :

1. Une nouvelle architecture de l'offre de formation. Le renforcement de l'offre professionnelle est plus coûteux que la formation générale ;
2. une progression démographique inégale. Certains UFR ont perdu 40 % de leurs effectifs, tandis que les UFR relatifs aux sports et aux arts rencontrent un vif succès ;
3. un budget global constant ;
4. un phénomène de sédimentation des moyens humains et financiers, marqué par une faible mobilité des personnels.

De 1999 à 2001, cette période a d'abord connu la mise en place d'une phase d'analyse. Nous avons choisi, comme l'INPL, de faire appel à des compétences externes. Un groupe de pilotage sur l'adéquation des moyens et des objectifs a d'abord été mis en place. Nous avons bénéficié d'un soutien ministériel dans le cadre du contrat 2000-2003. Nous avons bénéficié d'une ligne budgétaire pour la gestion, sur laquelle l'université a impacté le recrutement de deux contrôleurs de gestion. Les deux personnes recrutées avaient des compétences en matière d'analyse et d'évaluation. L'établissement a ainsi créé une structure de contrôle de gestion, et cela a donné lieu à un choc de culture.

La première tâche de la structure de contrôle de gestion a été de procéder à un inventaire des modes de répartition des moyens entre les composantes. Nous avons ainsi constaté que l'établissement se contentait d'ajouter quelques moyens aux composantes qui créaient des diplômes et qui ouvraient des formations, sans pour autant réduire les moyens d'autres composantes. En conséquence, la présidence était privée de marges de manœuvre dans la conduite d'un projet. Car à budget constant, si l'on ajoute des moyens à des composantes, sans en retrancher aux autres composantes, les marges de manœuvres disparaissent mathématiquement.



Enfin, l'établissement a procédé à l'analyse du fonctionnement des services centraux et des services administratifs des composantes. Notre démarche de pilotage s'est basée sur le principe de la globalisation.

Dans un second temps, nous sommes passés à une phase opérationnelle. Nous avons adopté une nouvelle carte de répartition des moyens et des dotations aux composantes. Certaines composantes ont ainsi vu leurs moyens baisser de 30 %, tandis que d'autres UFR voyaient leurs moyens augmenter de 60 %, comme l'UFR STAPS.

Nous avons créé un fonds d'investissement pour obtenir une mutualisation des moyens et une vision pluriannuelle. Nous avons en effet réussi à convaincre les différents acteurs de la nécessité de gérer autrement les investissements de l'université en créant un fonds alimenté par des ressources diverses : collectivités territoriales, contrats, etc. Nous avons monté un programme pluriannuel d'investissement.

L'établissement a ensuite procédé à la restructuration des services centraux en six directions. Après six mois de dialogue et de concertation, nous avons créé des services transversaux inter-composantes sur chaque site et intégré les services informatiques directement dans les équipes de gestion et de direction.

La phase opérationnelle s'est poursuivie avec la définition d'une nouvelle carte de répartition des moyens IATOS entre les composantes et le redéploiement de 44 postes IATOS. Enfin, nous avons procédé à la gestion centralisée des services enseignants et nous avons mis en place un tableau de bord des heures complémentaires.

II. L'entrepôt de données

De 2001 à 2004, l'université a procédé à l'instauration d'un nouveau mode de management de l'équipe de direction. Nous avons acquis auprès de l'Amue l'entrepôt de données et intégré le groupe d'établissements qui le développent. L'entrepôt de données a abouti à la production de données plus fiables.

Les outils d'aide à la décision créés ont été diffusés auprès des différents acteurs. Les destinataires sont variés. Au sein de l'équipe de direction, le bureau procède à l'examen mensuel des données du tableau de bord. Ces données concernent par exemple les inscrits, le patrimoine, les ressources humaines ou les flux financiers. Par ailleurs, le Président, le Vice-président, le secrétaire général et les directions centrales ont accès, avec un code, à une base de données sur quelques thématiques. Les responsables des composantes reçoivent des informations relatives à leur composante et ont fait part de réactions très positives à ce sujet. Les usagers en général, et plus globalement les membres de la communauté universitaire, ont accès à une rubrique spécifique sur l'intranet et peuvent consulter une plaquette annuelle de chiffres clés.

50 % des indicateurs ministériels sont susceptibles d'être renseignés par l'entrepôt. L'entrepôt de données a permis de fiabiliser les chiffres. Cette fiabilisation constitue un élément essentiel d'aide à la décision. Auparavant, lors des négociations par exemple, certains pouvaient contester la fiabilité des chiffres. Les chiffres sont désormais validés par les contrôleurs de gestion, puis par la direction, avant d'être mis en ligne.

L'entrepôt de données permet d'appréhender des données générales concernant l'université et ses composantes ; le budget, en fournissant des tableaux sur le suivi budgétaire général, le suivi mensuel des commandes, l'analyse comparative des dépenses des UFR ; les personnels, en fournissant des données relatives aux heures complémentaires, aux IATOS ; les infrastructures en fournissant des



données sur les travaux réalisés, les prévisions, la répartition des emplois en fonction des mètres carrés ; la reprographie.

Les principes de gestion retenus sont :

1. La centralisation de la gestion des tableaux de bord et de l'émission des données ;
2. l'interaction permanente entre la cellule de contrôle de gestion et les informaticiens ;
3. la validation des chiffres par le bureau avant diffusion ;
4. le souci permanent d'automatiser des extractions à partir de l'entrepôt.

L'avantage de l'entrepôt de données est double. Il permet en premier lieu de croiser les bases de données, bases qui ont été implantées dans les établissements à des moments différents avec des arborescences diverses. A partir des bases sources, l'entrepôt permet d'extraire des données et d'obtenir des indicateurs comme les dépenses par mètres carrés, le nombre de mètres carrés par étudiant, le nombre de IATOS par étudiant ou le nombre d'enseignants par étudiant. En second lieu, l'entrepôt de données permet la production d'évolutions des données comparées dans le temps. Sans entrepôt de données, il faudrait sortir régulièrement des historiques des bases et travailler manuellement pour effectuer des comparaisons temporelles. L'entrepôt permet donc une historicité et une fiabilité des données.

III. Feuille de route 2004-2005

Le premier objectif de notre feuille de route est le bilan social. L'essentiel des données présentes dans ce bilan est issue de l'entrepôt de données. Notre deuxième objectif est l'intégration d'un logiciel de gestion du patrimoine et d'un outil de gestion des relations internationales. Enfin, les autres objectifs sont la mise en place d'une base de recherche ainsi que la formation sur le site à l'utilisation de WEBi.

En conclusion, la démarche de pilotage à l'UPJV est âgée de six ans. La demande publique a beaucoup évolué ces dernières années. A l'époque, on ne parlait que très peu d'auto-évaluation et l'évaluation était ressentie comme imposée. Aujourd'hui l'approche est différente. L'entrepôt de données peut avoir une utilité purement quantitative, car il ne fournit aucune indication qualitative. Le suivi de contrat doit donc faire l'objet d'une attention particulière.



Débat avec la salle

Domitien DEBOUZIE

Avez-vous dû résoudre des problèmes de qualification d'emplois, en particulier au niveau des personnels IATOS ? Avez-vous mis en place des plans de formation des personnels ?

Michel DAUMIN

Notre démarche était presque spontanée. Le recours à des compétences externes constituait l'aveu que nous ne disposions pas des compétences internes pour gérer ces changements. L'équipe de contrôle de gestion externe a intégré l'université et a diffusé ses savoirs. Après le départ des deux contrôleurs de gestion, nous avons réussi à mobiliser les compétences adéquates en interne au bout de quinze jours. Nous avons par ailleurs mis en place une campagne de formation.



Synthèse de la journée

Domitien DEBOUZIE

Président de l'université Claude Bernard, Lyon 1

Compte tenu de la richesse des exposés, je vais donner un point de vue plutôt qu'une synthèse des débats et des exposés de la journée.

Les universités réclament davantage d'autonomie. Le LMD a été l'occasion pour les universités de faire remonter des propositions, à partir d'une politique pédagogique affichée dans leur offre de formation. Se pose une première question : selon quels critères l'offre de formation est-elle évaluée ? Une université, qui est d'abord une institution chargée de la formation des étudiants, définit-elle son offre en fonction de sa recherche ou des besoins de la société et/ou des étudiants ? Au niveau européen, on considère qu'il est nécessaire, notamment dans le domaine de la formation, de garder un équilibre d'une part entre l'innovation et la continuité, et d'autre part entre l'excellence et la pertinence socio-économique. Mais le LMD a montré l'attente des étudiants à davantage de choix dans les parcours de formation. En outre, les universités sont, elles le seront de plus en plus, en compétition pour former les étudiants en master et doctorat ; la qualité de leur offre sera donc jugée, notamment par les étudiants. La LOLF posera un autre problème à partir du 1^{er} janvier 2006 : à partir des objectifs affichés par l'Etat, les universités devront être en mesure de répondre en retranscrivant localement les ambitions affichées au niveau national. Ce sera un premier challenge.

Le LMD a fait surgir plusieurs questions importantes : un établissement cherche-t-il à s'afficher d'abord par son offre de formation, ou plutôt par sa recherche ? Dans les deux cas, est-il capable de définir ses objectifs ? L'autonomie des universités existe-t-elle dans les deux cas ? En formation, la DES décide de l'offre de formation, après évaluation par la MSTP et discussion avec l'établissement. En recherche, la situation est plus complexe puisque, en plus de la DES, interviennent les organismes de recherche et la Direction de la Recherche. Les marges de manœuvre d'une université restent limitées, face aux politiques nationales des organismes comme le CNRS ou l'INSERM.

Le deuxième challenge nous vient de l'Europe. En Europe, il existe une culture de l'assurance qualité, avec notamment l'ENQA, le réseau européen de l'assurance qualité. Le CNE fait partie de l'ENQA et l'IGAENR en est membre associé. Nous ne possédons donc en France que deux institutions affiliées à l'ENQA, tandis que les autres pays européens ont une représentation plus forte. La MSTP ne répondrait pas aux critères définis en Europe pour être une agence d'accréditation, notamment par l'absence de critères publics d'évaluation. Par ailleurs, la France est totalement absente des réseaux européens d'écoles doctorales. Nous participerons peu aux discussions sur l'avenir des écoles doctorales en Europe ; nous risquons donc de nous voir imposer un modèle qui ne correspondrait pas à la culture française.

Peu d'universités françaises ont la culture de l'évaluation. Selon l'EUA, celle-ci doit reposer sur la confiance et la coopération entre l'institution évaluée et l'agence chargée de l'évaluation. Une culture de l'auto-évaluation doit se mettre en place partout dans les universités. La question de la participation des étudiants dans les processus d'évaluation n'est pas suffisamment abordée. D'abord, pour la simple raison que ce sont les étudiants qui sont nos premiers usagers. Ensuite, parce que l'université doit répondre aux changements extérieurs, à l'internationalisation, aux exigences des étudiants. Or les étudiants ont beaucoup changé ; il faut mesurer donc leurs attentes et y répondre. Dans chaque université des commissions paritaires étudiants – personnels doivent être créées et opérationnelles (c'était l'un des points forts des arrêtés Bayrou de 1997). Reste un point délicat : hors les



modifications dans les méthodes pédagogiques résultant de cette évaluation, peu d'enseignants (et enseignants – chercheurs) mettent en avant les évaluations de leurs enseignements lorsqu'ils recherchent une promotion ou un recrutement. Une vraie culture de l'évaluation des enseignants – chercheurs sur toutes les facettes du métier, n'existe pas encore en France.

A partir du moment où les établissements adoptent une démarche qualité, l'Etat doit faire de même. La politique contractuelle entre les établissements et l'Etat illustre quelques unes des difficultés ; les universités ne sont pas persuadées que les contrats sont évalués à la hauteur de ce qu'ils représentent. Par exemple, on ne peut pas affirmer que les formations professionnelles aient été toutes réellement jugées sur l'insertion professionnelle de leurs diplômés. Combien d'entre elles ont été arrêtées alors que leurs diplômés ont beaucoup de difficultés à trouver une insertion correspondant à leurs qualifications ? Peu d'universités ont reçu des commentaires sur la façon dont leur contrat a été exécuté.

La nature de ce qui est évalué mérite aussi réflexion. De nombreuses formations, notamment en gestion, sont évaluées sur leurs procédures, les services rendus aux étudiants. Mais il existe d'autres formes de l'évaluation : sur les contenus des formations et sur les résultats, notamment en termes d'insertion professionnelle. L'évaluation des procédures mises en place par un établissement d'enseignement supérieur s'appuie sur le livre de références du CNE ; elle concerne l'organisation, la cohésion de l'établissement, la conception du projet d'établissement, la construction du système d'information. Ce livre devra évoluer, en tenant compte des remarques formulées par les établissements qui l'expérimentent. L'évaluation des formations sur leur contenu pédagogique reste, à mon avis, peu développée puisque les avis positifs ou négatifs des demandes de masters reposent plutôt sur la qualité de la recherche déployée par les intervenants dans les formations.

Enfin, la question de la pérennité de la démarche d'évaluation est essentielle, ce qui serait facilité avec une équipe de direction stable, qui puisse inscrire son action dans la durée.

En conclusion, je souhaite remercier tous les contributeurs et les auteurs de présentations et féliciter l'AMUE pour l'organisation de cette journée et le juste dosage dans la présentation des aspects théoriques et pratiques de la question de l'évaluation.