

Stratégies des Universités et Évaluation de la Recherche

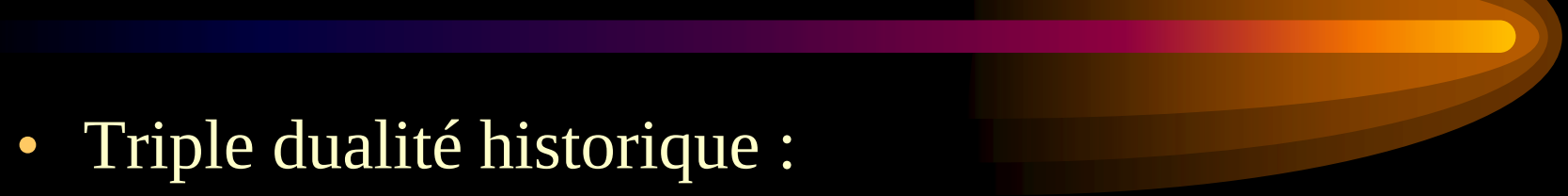


Jean-Pierre Finance
Pdt Université Henri Poincaré, Nancy
Ancien président de la CPU
13 mai 2009

Quelques éléments de contexte



Éléments de contexte français



- Triple dualité historique :
 - Universités – Écoles
 - Accès non sélectif – accès sélectif
 - Universités – Organismes
- Universités jeunes, place difficile à trouver entre la gestion nationale et les logiques facultaires
- Service public très largement majoritaire et droits de scolarité anecdotiques

Éléments de contexte français



- Beaucoup trop « d'État tatillon » sur les aspects réglementaires
- Pas assez « d'État stratège et régulateur » (ex: création effrénée d'antennes, concurrence insidieuse entre opérateurs publics, création de multiple structures redondantes)
- Culture de qualité émergente, culture d'évaluation partielle (forte en matière de recherche, faible sur l'enseignement, inexistante sur les autres activités)

IMPLANTATIONS UNIVERSITAIRES

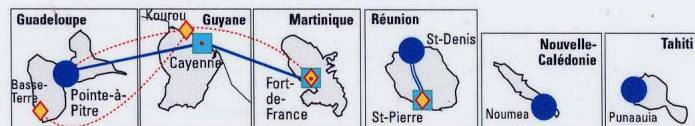
sites sièges de

-  plusieurs universités
-  une université
-  une université de technologie
-  un institut national polytechnique
-  une université multipolaire (son siège)
-  un CUFR

sites universitaires secondaires

-  étudiants en formations universitaires
-  étudiants en IUT
-  étudiants en IUFM

Les sites correspondent aux unités urbaines de l'Insee (1999) qui comportent des formations universitaires (y compris ingénieurs et IUT) ou des formations d'IUFM. Pour les sites sièges, l'offre de formation n'est pas détaillée.



Éléments de contexte français



- Poids hypertrophié des disciplines
- Individualisme renforcé par les modes d'évaluation de la recherche
- Peu de culture européenne et internationale

Au cours des 30 dernières années

- Augmentation considérable du nombre d'étudiants
- L'immobilier a augmenté (U2000, U3M, CPER)
- Effectifs des enseignants et enseignants chercheurs ont suivi comme résultat de crises successives (1995, 2005)
- Effectifs de personnels Biatos très insuffisants
- Mais surtout : la massification a introduit une modification qualitative des métiers

Au cours des 20 dernières années

- Contractualisation quadriennale → émergence de politiques d'établissement, notamment en recherche
- Laboratoires mixtes universités - organismes de recherche
- Création des écoles doctorales (~300), des incubateurs d'entreprises innovantes ...

Au cours des 15 dernières années



- Dimension territoriale : renforcement des relations avec les collectivités
- Mise en place du processus de Bologne (LMD)
- Mise en place de la LOLF
- Développement d'instances d'évaluation : CNE, CNER ...
- Rôle croissant de la CPU et Mutualisation d'outils (AMUE)

Le choc des comparaisons internationales et les actions entreprises



Les classements internationaux



- Le poids de la bibliométrie
- Les classements institutionnels
 - Times, ...
 - Shanghai
 - Nouvel observateur, Usine nouvelle ...

➔ Électrochoc dans le microcosme français

Quelques interrogations

- Comment mieux prendre en compte la diversité du paysage universitaire ? Comment passer du mythe de l'égalitarisme à la recherche de l'équité ?
- Comment renforcer la capacité d'initiative des universités ? Comment améliorer leur efficacité ? Comment améliorer leur attractivité et leur lisibilité ?
- Quel équilibre entre autonomie de l'Université, autonomie des composantes internes et liberté académique des universitaires ?
- Importance majeure du facteur humain : comment améliorer la GRH ?

Les actions entreprises

- Moyens supplémentaires en personnels (2005, 2006, 2007) , mais peu en fonctionnement
- Loi d'avril 2006 sur la recherche
 - Création de l'ANR
 - Création des PRES et développement de politiques de sites
 - Création de l'AERES
 - RTRA
 - Carnots
 - Fondations
 -

Les actions entreprises (suite)

- **Renforcer l'autonomie et la responsabilité des universités** : Loi du 10 août 2007
 - Modification statutaire : gouvernance, recrutement
 - Acquisition de blocs de compétence :
 - RH (5 ans)
 - Finances (5 ans)
 - Immobilier (pas de date butoir)
- Question centrale : les moyens (annoncé : + 5Md€ en 5 ans, + 4Md€ en 5 ans pour la recherche).
Mais qu'en est-il réellement ?

La loi LRU



- Modification des relations entre l'État et les universités (impact sur l'organisation des services de l'État) : loi de décentralisation
- Renforcer la liberté, et en même temps la responsabilité → comptes à rendre
- Complète la capacité de définir des stratégies et des projets par celle de les mettre en oeuvre

*Construire et mettre en œuvre
des stratégies d'établissements,
Place de l'Évaluation*

Élaborer une stratégie d'établissement en matière de recherche



- Articulation entre le top down et le bottom up : large part aux initiatives du terrain
- Modes d'action de l'établissement :
 - Structuration
 - Allocation de moyens
 - Recrutements et GRH
- Place des partenariats

Vers une reconnaissance de différentes formes d'excellence



- Nécessité de mettre en évidence et de reconnaître différentes formes d'excellence (sortir d'une échelle unique de valeurs)
 - ➔ permettre à chaque établissement de construire une stratégie propre
- Adapter les instruments d'évaluation à la mesure objective de ces formes différentes (ex: CHE)

Place de l'Évaluation



- Miroir de la stratégie et de sa mise en œuvre :
 - Indispensable au pilotage
 - Nécessaire à la mise en œuvre opérationnelle

Une nécessaire évolution de l'université, mais aussi de la tutelle



- Définir les objectifs et les moyens de l'évaluation
- Capacité à choisir des évaluateurs et à commanditer des évaluations
- Capacité à exploiter les résultats d'évaluation
- Validité des données utilisées : nécessité de systèmes d'information performants

Évaluation : démarche inséparable de la conduite d'une politique d'établissement

- Quoi, pour quoi, pour qui, par qui ?

Quoi ?	Pour quoi ?	Pour qui ? (commanditaire)	Par qui ?
Stratégie et gouvernance	Attribution de Moyens, de labels	État, établissement	AERES EUA
Labos	Allocation de Moyens, décisions	Établissement, acteurs	AERES ANR
Formations	Allocation de Moyens, décisions	Établissement, Étudiants	AERES
Individus	Carrière, primes, recrutement	Établissement, acteurs	CNU, instance ad hoc

Évaluation : démarche inséparable de la conduite d'une politique d'établissement



- Comment ?
 - Pilotage de l'évaluation
 - Choix des méthodes
 - Place de l'autoévaluation
 - Mobilisation de moyens

Évaluation et Démarche qualité



- Démarche qualité :
 - Donner confiance dans les processus
 - Qualité des résultats
- Démarche concomitante avec la recherche d'une meilleure efficacité
- Mise en place d'outils et de standards à l'échelle européenne
- Relation étroite entre démarche qualité et autoévaluation

Évaluation externe : les principes



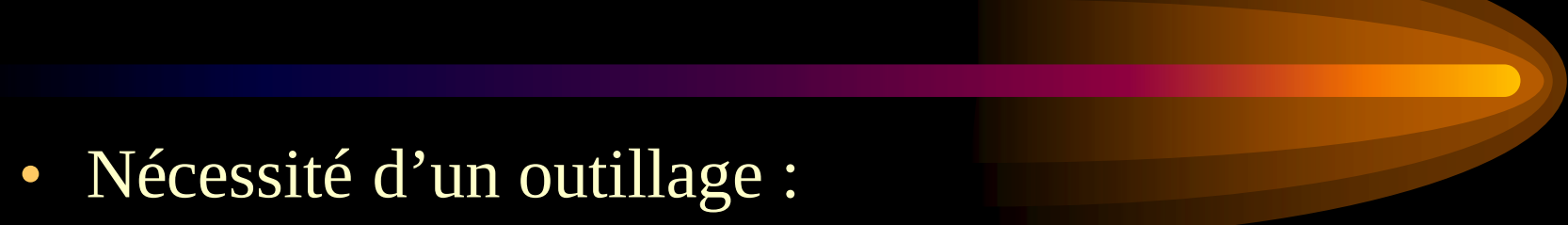
- Principes fondamentaux:
 - Séparation des pouvoirs entre évaluateur et décideur
 - Acceptabilité
 - Transparence
 - Aspect contradictoire et instance de recours

Évaluation externe : les principes



- Principes opérationnels :
 - Ne pas passer plus de temps à évaluer qu'à faire, attention aux dérives technocratiques
 - Expression publique des critères et des méthodes d'évaluation
 - Lutter contre les risques liés « tout quantitatif », en particulier usage exclusif de la bibliométrie

Évaluation : la mise en oeuvre



- Nécessité d'un outillage :
 - Système d'information et données validées
 - Réseau d'experts
- Rapports d'activité
- Pour l'université :
 - Acquérir la capacité de conduire des autoévaluations
 - Acquérir les compétences pour être un donneur d'ordre : cahier des charges, organisation du processus
 - Rétribution des évaluateurs ?
 - Plus généralement coût des dispositifs d'évaluation (exemple britannique)

Évaluation : Les questions d'actualité

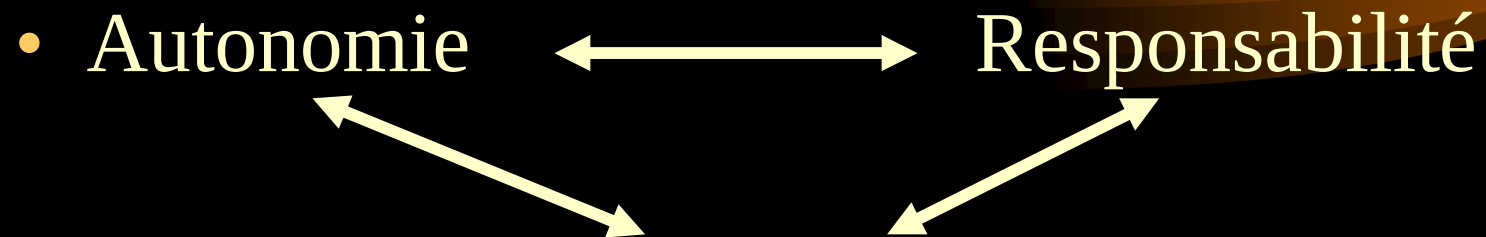
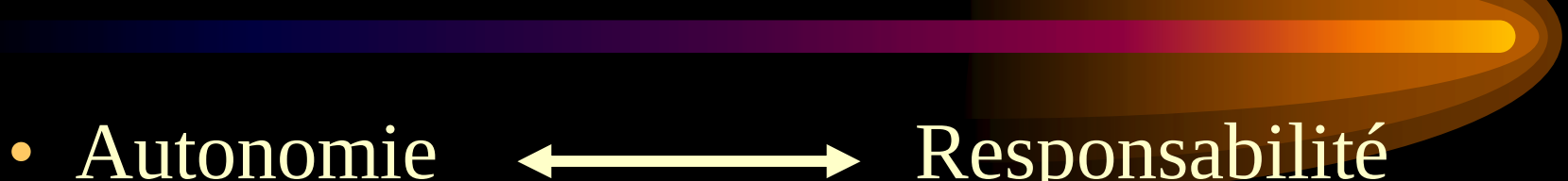


- Question centrale la GRH
 - Enseignants - chercheurs : recrutement, promotion, primes
 - Comités de sélection
 - Gestion des primes
 - Gestion des carrières
 - Biatos : évaluation, promotion

En guise de conclusion



Véritable révolution



Qualité, Évaluation

- Évaluation : ni trop, ni trop peu ...

Merci