

L'Université de Strasbourg à l'heure de l'autonomie

Annie Cheminat
14 janvier 2010

- **Université pluridisciplinaire couvrant les principaux secteurs disciplinaires : 38 composantes et 76 unités de recherche**
- **42 000 étudiants dont 20% de nationalité étrangère**
- **35 licences (46 spécialités) et 20 licences professionnelles (33)**
- **61 masters (165 spécialités)**
- **10 écoles doctorales / 2500 doctorants**
- **Diplômes universitaires de technologie (DUT) : 12**
- **Diplômes d'ingénieurs et écoles : 7**
- **Doctorats d'exercices en médecine, chirurgie dentaire, pharmacie**
- **Près de 5000 personnels dont 1600 enseignants-chercheurs permanents et 600 chercheurs des organismes de recherche dans les unités de recherche**

Rappels institutionnels

- Loi Savary - 1984
- Loi Organique relative aux lois de finances (LOLF) - 2001
- Loi relative aux libertés et responsabilité des universités (LRU) – 2007

De la Loi Savary à la LRU

- Gouvernance
- Gestion des ressources humaines
- Ressources financières
- Information, orientation, insertion professionnelle

De la nécessité de renforcer l'autoévaluation

- Objectifs
- L'élaboration d'indicateurs fiables
- Les différents champs d'observation
- Le processus de Bologne

Le Service d'Aide au pilotage

L'Agence d'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement supérieur (AERES)

Jusqu'à la promulgation en 2007 de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités, les missions et le fonctionnement des universités françaises sont régis par la loi Savary

● Loi Savary (1984)

Large réforme qui crée la notion de service public de l'enseignement supérieur incluant l'ensemble des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPCSCP) : universités, grandes écoles et formations courtes.

➔ Les missions des EPSCP

- Formation initiale et continue
- Recherche scientifique
- Diffusion de la culture scientifique
- Coopération internationale

● Loi Savary (1984)

➔ Les prérogatives et le fonctionnement des EPSCP (art.20)

- Personnalité morale**
- Autonomie pédagogique et scientifique, administrative et financière**

- Définition de la politique de formation et de recherche dans le cadre de la réglementation nationale et dans le respect des engagements contractuels**

- Instauration de contrats d'établissement pluriannuels**

● Loi Savary (1984)

➔ Instauration d'instances nationales d'évaluation

- ❑ décret du 21 février 1985 : création du Comité national d'évaluation des EPSCP (CNE)
- ❑ décret du 23 décembre 1985 : création du Comité national d'évaluation de la recherche (CNER)

● Loi Savary : bilan

- ➔ **Instauration de la notion de contrat entre l'Etat et les établissements, dans tous les registres de leur activité**
- ➔ **La politique contractuelle s'inscrit au centre du dialogue avec l'autorité de tutelle**
- ➔ **La politique contractuelle impose aux établissements de conduire une politique d'auto-évaluation pour :**
 - ❑ **rendre compte du bien-fondé de leurs stratégies**
 - ❑ **mesurer le degré de réalisation des actions inscrites au contrat**
- ➔ **La politique contractuelle s'accompagne d'évaluations externes (CNE, IGAENR)**

- **Loi Organique relative aux lois de finances (LOLF)**

- ➔ **promulguée en 2001 pour une entrée en vigueur en 2006**

- ➔ **instaure les lois de finances qui détaillent les moyens des différentes politiques publiques, présentées en missions et programmes**

- ➔ **La LOLF vise à :**

- développer une culture de responsabilité et de résultats**

- améliorer l'efficacité de l'action publique et à la rendre plus transparente**

- introduire la gestion par mission et la notion d'indicateurs de performance**

- **Loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU)**
 - ➔ **promulguée en 2007 pour une entrée en vigueur d'ici 2013**
 - ➔ **instaure l'autonomie des universités dans les domaines budgétaire, de la gestion des ressources humaines et du patrimoine**
 - ➔ **La LRU vise à :**
 - rendre l'université attractive pour les étudiants**
 - faire évoluer la gouvernance**
 - rendre la recherche universitaire visible à l'échelle internationale**

● Gouvernance

- ➔ Désignation du président par le CA pour un mandat de 4 ans renouvelable, dispose de réels pouvoirs sur les personnels et sur leur nomination
- ➔ Conjonction entre l'élection du président, celle du CA et la signature du contrat d'établissement : management renforcé du projet d'établissement
- ➔ Composition resserrée du CA : représentation renforcée du monde économique et des collectivités et collégialité dans la prise de décision plus réduite
- ➔ Rôle du CA recentré sur la stratégie et sur les conditions de sa mise en œuvre : contrat, budget, emplois
- ➔ La création et le périmètre des composantes de l'université relèvent du CA et non plus du niveau national, sauf écoles et instituts

● Gouvernance

➔ **Le Conseil scientifique (CS), le Conseil des Etudes et de la Vie universitaire (CEVU) et le Comité Technique Paritaire (CTP) n'ont plus qu'un rôle consultatif**

❑ **CS : orientations politiques, documentation scientifique, répartition des crédits de recherche, recrutement et titularisation des enseignants-chercheurs, primes de recherche et d'encadrement doctoral**

❑ **CEVU : offre de formation, évaluation des enseignements, accueil, information, orientation, aide à l'insertion professionnelle**

❑ **CTP : avis consultatif sur la politique des emplois**

➔ **Les décisions stratégiques sont désormais prises au CA**

● Gestion des Ressources Humaines

- ➔ La qualification des enseignants-chercheurs reste du ressort du niveau national (Conseil national des Universités/CNU)
- ➔ Le recrutement est de la responsabilité de l'établissement par le biais de comités de sélection créés par le CA, incluant 50% de membres extérieurs
- ➔ Les emplois d'hospitalo-universitaires restent gérés au niveau national
- ➔ Les obligations de service sont fixées par le CA
- ➔ L'attribution de primes aux personnels relève de la responsabilité du Président, selon des règles fixées par le CA

• Les ressources

➔ Globalisation des ressources financières incluant la masse salariale

- gestion plus souple des crédits
- fongibilité asymétrique
- définition d'un plafond d'emplois que l'établissement est autorisé à rémunérer

• Création de fondations disposant de l'autonomie financière

- développement des ressources propres
- mise en place de mesure incitative de défiscalisation à destination des entreprises et des particuliers

➔ Dévolution du patrimoine

● Information, orientation, insertion professionnelle : des missions inscrites dans la loi

➔ Information

« les établissements dispensant des formations sanctionnées par un diplôme d'études supérieures rendent publiques des statistiques comportant les indicateurs de réussite aux examens et aux diplômes, de poursuite d'études et d'insertion professionnelle des étudiants »

➔ Mise en place du dispositif « d'orientation active »

➔ Elaboration d'un schéma directeur d'aide à l'insertion professionnelle

➔ Création du « Bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP) »

● Objectifs

- ➔ **Disposer en interne d'outils de pilotage fiables, tant niveau central qu'au niveau des composantes**
 - ❑ aide à décision de l'équipe de direction et du CA
 - ❑ éléments du dialogue de gestion et d'une relation contractuelle entre le niveau central et les composantes
- ➔ **Disposer des indicateurs de suivi de la mise en oeuvre du contrat d'établissement**
- ➔ **Attester des résultats de l'établissement dans tous les registres de son activité**
- ➔ **Mettre en regard performance et moyens, pour répondre aux exigences de la LOLF**

● Objectifs

➔ **Produire de l'information en direction des lycéens et des étudiants dans une démarche d'aide à l'orientation**

Taux de réussite

Parcours d'étude

Insertion professionnelle des diplômés

➔ **Pouvoir se décrire aux yeux des partenaires institutionnels dans une démarche de communication**

➔ **Pouvoir attester de la qualité des pratiques en matière de formation, dans le cadre de l'espace européen de l'enseignement supérieur**

● Objectifs

- ➔ **Disposer des données au niveau le plus fin**
 - par formation
 - par composante
 - par unités de recherche
- ➔ **Assurer la cohérence des indicateurs d'une structure à l'autre**
- ➔ **Organiser et analyser les indicateurs en relation avec les objectifs poursuivis, dans une logique de démonstration**
- ➔ **Assurer un suivi régulier des tableaux de bord ainsi élaborés**
- ➔ **Organiser en interne la diffusion et le partage des indicateurs**

● Mise en oeuvre

- ➔ **Elaborer des fiches techniques contenant la définition, le mode d'obtention et la date d'observation pour chaque indicateur (référentiel)**
- ➔ **Assurer la cohérence des indicateurs au sein de l'établissement**
- ➔ **Assurer la cohérence des indicateurs de l'établissement avec les indicateurs nationaux**
- ➔ **Disposer de bases de données fiables**

● Les différents champs d'observation

- ➔ Formation initiale et continue
- ➔ Recherche et valorisation de la recherche
- ➔ Diffusion de la culture scientifique
- ➔ Relations internationales
- ➔ Ressources humaines et financières
- ➔ Patrimoine

- **Références, procédures et lignes directrices sur l'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur (cf. ENQA)**
 - ➔ **Politique et procédures pour le management de la qualité**
 - ➔ **Mécanismes d'approbation, d'examen et de révision périodique des programmes et des diplômes**
 - ➔ **Evaluation des étudiants : existence de critères, règlements et procédures publiées et appliquées systématiquement**
 - ➔ **Management de la qualité du corps enseignants**
 - ➔ **Outils pédagogiques et soutien aux étudiants en adéquation avec chaque programme proposé**

- **Références, procédures et lignes directrices sur l'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur (cf. ENQA)**
 - ➔ **Systemes d'information permettant un pilotage efficace des programmes de formation**
 - ➔ **Information du public, quantitative et qualitative sur les programmes et diplômes**
- **Implication des étudiants dans le management de la qualité**
 - ➔ **Enquêtes de satisfaction auprès des étudiants : formation, enseignements, environnement pédagogique**
- **Objectif : amélioration continue de la formation**

● Missions

- ➔ **diffuser la culture du pilotage et de l'autoévaluation**
- ➔ **suivre la mise en place des mécanisme de production et de partage des données**
 - ❑ **qualité et fiabilité des bases de données**
 - ❑ **validité des modalités d'extraction des données à partir des bases**
- ➔ **produire des outils d'aide à la décision, en s'appuyant sur un réseau de correspondants opérationnels**
 - ❑ **Etats des lieux et bilans**
 - ❑ **Indicateurs de performance**
 - ❑ **Enquêtes (dont suivi du devenir des étudiants)**

● Missions

- ➔ suivre la réalisation des objectifs stratégiques de l'université et assurer la diffusion de ce suivi
- ➔ assister la présidence dans le processus de contractualisation
 - ❑ avec le Ministère
 - ❑ en interne, avec ses composantes
- ➔ piloter la mise en place du contrôle de gestion au sein de l'université
- ➔ apporter une aide méthodologique dans la définition des référentiels de contrôle interne et de qualité, et suivre la mise en place des dispositifs

● Organisation

Le service d'aide au pilotage (SAP) est organisé en 4 départements

➔ **Département du Contrôle de gestion**

- organise la collectes des données, en collaboration avec l'ensemble des services de l'université**
- élabore les indicateurs et les tableaux de bord**
- procède aux analyses transversales en s'appuyant sur l'expertise de toutes les structures de l'université**

➔ **Département de Production et partage de données**

- réalise des bilans et des enquêtes en réponse à des demandes internes ou externes**
- produit les données et indicateurs pour la communication institutionnelle**

● Organisation

➔ Observatoire régional de l'Enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle des étudiants

- conduit des études sur les parcours étudiants : suivi de cohortes, taux de réussite...
- réalise des enquêtes d'insertion professionnelle des diplômés de l'université
- réalise des études et des enquêtes de satisfaction auprès de différents publics étudiants afin d'évaluer et d'améliorer la qualité des dispositifs qui leur sont proposés
- assure la diffusion auprès des étudiants des résultats des études et des enquêtes

● Organisation

➔ Département Qualité et contrôle interne

- ❑ accompagne la mise en place d'une démarche qualité au sein de l'université, en cohérence avec les références et lignes directrices pour le management de la qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur

● Le service d'audit interne

- ❑ réalise, de façon indépendante, des audits ponctuels sur les services ou les composantes de l'université, à la demande du Président
- ❑ évalue et analyse les risques dans la conduite des missions de l'UdS

● **l'AERES - Agence nationale d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur - est issue de la fusion de trois organismes, réalisée en 2007**

➔ **Comité national d'évaluation (CNE) : évaluation des établissements**

➔ **Comité national d'évaluation de la recherche (CNER) : évaluation de la recherche**

➔ **Mission scientifique, technique et pédagogique : évaluation des formations**

- **l'AERES est chargée d'évaluer**
 - ➔ les établissements et organismes de recherche
 - ➔ les activités des unités de recherche des établissements
 - ➔ les formations et les diplômes
 - ➔ les procédures d'évaluation des personnels
 - ➔ les procédures du management de la qualité des formations, dans le contexte de l'espace européen de l'enseignement supérieur
- **La création de l'AERES s'inscrit dans une dynamique en lien avec l'élargissement de l'autonomie des établissements**
- **L'évaluation des établissements se répète tous les 4 ans, en relation avec le processus de contractualisation des établissements avec l'Etat**

- **L'autonomie renforcée des universités françaises a pour corollaire**
 - ➔ des responsabilités accrues au regard des missions qui leur sont assignées
 - ➔ l'obligation, de par la loi, de rendre compte du degré de réalisation de ces missions, en relation avec les moyens qui leur sont affectés par l'Etat
- **L'ouverture en 2010, de l'Espace Européen de l'Enseignement supérieur et, plus largement, la compétition internationale entre les universités leur imposent de pouvoir attester de la qualité de leur management et de leur prestations**
- **Dans ce contexte, la pratique de l'évaluation interne, renforcée par l'évaluation externe d'instances d'évaluation reconnues pour la qualité de leur expertise, est la base du pilotage sur laquelle s'appuie résolument l'université de Strasbourg**