

Bologne et la stratégie de projet

Jean Bornarel
Professeur des Universités
Président de l'AUEG

Objectif de l'intervention

Démarche de projet

Niveaux de responsabilités

Les éléments majeurs pour réussir un management d'enseignement supérieur

Quelques commentaires pour **un niveau national**

Quelques commentaires pour **un établissement**

Objectif de l'intervention :

Illustrer combien le processus de Bologne et

l'harmonisation européenne enrichissent une
démarche

de qualité, une stratégie de projet pour manager

l'enseignement supérieur

Niveaux de responsabilités :

A au niveau des pays signataires,

B au niveau national,

C au niveau du « territoire » (région, académie, bassin de Formation)

D au niveau d'un établissement (Université,...)

E au niveau d'une composante, d'une Faculté, d'une filière de formation

Démarche de projet

- 1 – Objectif politique et philosophique
- 2 – Clarification des objectifs :
pour qui, par qui ? pourquoi, pourquoi faire ?
- 3 – Evaluations qui vérifieront « 2 satisfait »
- 4 – Stratégie induite par 3 et organisation
- 5 – Réalisation en interaction
- 6 – Evaluations pour contre-réaction de la base au sommet

1- Objectif politique et philosophique :

Devenir la société de la connaissance la plus compétitive au monde
en s'appuyant sur un développement durable et une solide
cohésion sociale.



Nécessité d'une réflexion réaliste en amont, qui dépend de la
culture,
de l'histoire, des moyens disponibles, des contraintes subies
pour
mieux définir :

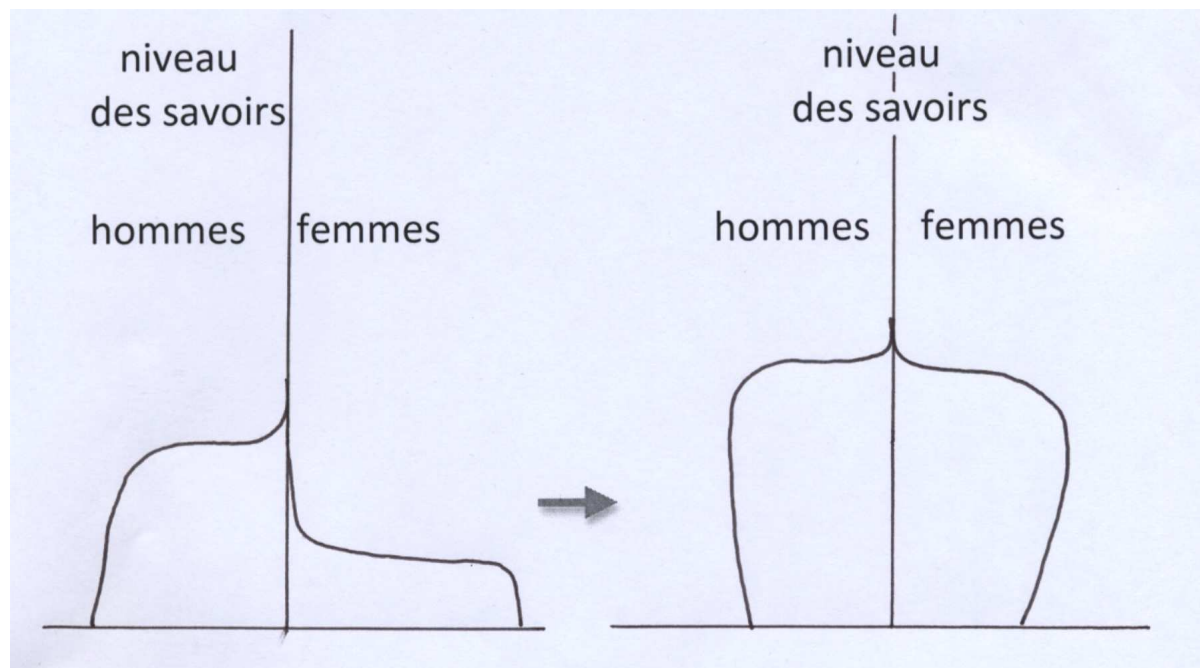
(individuel, collectif)

1- Cette réflexion en amont démontre souvent au moins :

→ une prise de conscience insuffisante sur le rôle de l'enseignement supérieur et de la recherche dans la société :

levier stratégique et pas seulement simple secteur d'activités

→ la nécessité d'accroître le niveau global des savoirs et ce, pour toute la population



2- Clarifier les objectifs

(pourquoi faire ? pour qui ? avec qui ?)

Bologne : « employability and mobility » des diplômés

on doit définir :

« **le système d'interaction** »

- quelles limites géographiques ?
- quels métiers ?
- quels partenaires ?

si le système d'interaction ne comprend pas au départ tel partenaire, certains résultats qui dépendent de lui ne peuvent être espérés

(ex : telle Université étrangère, tel type d'entreprise...)

plus l'ambition est grande, plus le système d'interaction est important

Systeme d'interaction

Exemples

national : reseau efficace entre les Ministres des pays signataires
faible interaction entre le dispositif universitaire et les
reseaux patronaux, syndicaux, economiques

etablissement : les pretentions sont definies par le systeme
d'interaction reel (recrutement et employeurs des
diplomes) : portee regionale ? nationale ? veritablement
internationale ? (Exemple a Grenoble : difference entre
Physique, Informatique et Biologie)

filiere d'enseignement :
d'ou viennent les etudiants ?
ou vont les diplomes et pour quels emplois ?

2- On doit définir :

les savoirs que doit posséder le diplômé

- savoirs, savoir-être, savoir-faire...
- utilitaires, technologiques, patrimoniaux...
- savoirs et métiers

mais, si on ne veut pas se limiter au résultat des diplômés, il faut

des valeurs ajoutées de savoirs pour un coût optimal et pour un nombre maximal d'individus

Quels savoirs ?

Si on élargit le système d'interaction, les partenaires demandent des diplômés

avec de meilleurs savoir faire et
savoir être

avec des connaissances disciplinaires relativement modestes mais
aux bases solides

avec une vraie multi-compétence

(enquêtes SFP - capacités du L
- compétences du M

évolution des embauches des cabinets de consulting ingénieur)

3- Définir les évaluations

Il est indispensable de définir les évaluations qui permettent de vérifier si les objectifs sont atteints **avant** de choisir une stratégie, avant de changer les structures, avant de décider des moyens.

Au niveau européen ont été définis trois références de savoirs :

L, M, D

Il est important de définir des **indicateurs quantitatifs solides** qui permettent des analyses qualitatives fondées :

- flux d'étudiants entrants et sortants (qualifiés en savoirs)
- parcours ascendants et descendants
- analyse des coûts
- performances des diplômés (poursuite d'études, niveau d'emploi...)
- ...

Les évaluations doivent certifier que les objectifs sont atteints

exemples

national :

- si on désire la mobilité, savoir mesurer la mobilité des étudiants et ensuite des diplômés
- si l'on désire accroître la valeur ajoutée en termes de savoirs, savoir évaluer les parcours d'étudiants (ascendants et descendants) jusqu'à l'emploi

filière d'enseignement :

- exemple des filières de Physique de Grenoble : savoir expliquer ce que l'on sait faire concrètement (évaluation des travaux pratiques)
→ rapport technique par séance (1/3)
+ séminaire in fine (2/3)
- exemple centrale Lille : examen final de mécanique en allemand (écrit) et interrogation finale d'ingénierie en anglais (oral)

4- Stratégie

Stratégie du résultat seul :

si seule la qualité des diplômés sortants importe, le dispositif « achètera » de bons étudiants et appauvrira le système global

Stratégie des schémas imposés :

si on impose les méthodes d'enseignement, les organisations, les schémas de travail, on diminue les initiatives et on ne peut pas ensuite critiquer les résultats

Stratégie contractuelle :

bien définir les objectifs après des bilans réalistes, signer des contrats réalisables, interagir et évaluer ensuite, mais... laisser toute initiative aux acteurs principaux

4- Stratégie et organisation

- Mettre en place des **dispositifs d'évaluation** indépendants reconnus par tous et **intéressants** pour tous les niveaux
- Optimiser **le périmètre des contractants**
(une Université, l'ensemble des Universités d'un territoire...)
- Supprimer **les incohérences** historiques

Exemple : les ECTS étudiants contiennent une totale liberté pédagogique

Exemple : si ECTS pour les étudiants, ECTS pour les enseignants

Exemple : cohérence entre coût et financement

5- Réalisation

Si les objectifs-évaluation sont bien définis,

si la stratégie est bien établie dans sa chronologie et dans la définition des responsabilités de chacun,

il faut :

relâcher les contraintes de toutes natures sur les acteurs (pédagogiques, organisationnelles, structurales, normatives...)

et

favoriser l'interaction, l'information, la mutualisation des moyens de façon vertueuse

6- Evaluation et contre-réaction

Une bonne **évaluation** est **intéressante** pour tous les acteurs et surtout les acteurs de terrain qui découvrent des réalités qu'ils ignoraient.

Une bonne évaluation déclenche des **initiatives instantanées** des acteurs de terrain.

La majorité des modifications induites par une bonne évaluation est **le fait des acteurs de terrain** sans nouveau financement.

Une bonne évaluation **élargit le système d'interaction** dans chaque situation.

Quelques commentaires sur un niveau national la France

Situation :

avant 1970 : un système à schémas imposés

de 1970 à 1988 : un système peu organisé et des contraintes

depuis 1989 : un **système contractuel** sur l'Université
(l'établissement) :

- contrats de 4 ans avec des conseillers d'établissement et une agence d'évaluation
- structures d'enseignement imposées par décrets (semestres, unités d'enseignement)
- loi organique de loi de finances
- stratégie de projet dans la forme et erreurs de fond

Quelques commentaires sur un niveau national la France

1- Prise de conscience croissante grâce notamment à la crise mondiale sur « Développement Durable » et « solide cohésion sociale »

Problème français depuis 30 ans et quelque soit le bord politique des dirigeants : l'Enseignement Supérieur et la Recherche ne sont pas véritablement ressentis comme un **levier stratégique majeur**, mais plutôt comme un secteur d'activités (les raisons : vieux pays qui était très avantagé, difficulté d'une analyse réaliste...).

Quelques commentaires...

2,3 Les résultats attendus ne sont pas suffisamment formulés :

mobilités des diplômés ?

employability ?

valeur ajoutée par les formations ?

Ainsi, les outils créés n'assurent pas aujourd'hui les fonctions que l'on peut espérer :

- l'agence d'évaluation évalue à la marge
« mobility and employability »
- les outils d'analyse financière sont présents
(loi organique de loi de finances LOLF) mais mal alimentés et peu utilisés.

4,5,6

La France est un pays de tradition centralisatrice.

La stratégie de projet n'est pas acquise par tous alors que la démarche contractuelle n'est pas remise en cause.

Donnons quelques exemples de « boucles » qui fonctionnent mal par non cohérence :

4,5,6

- les **ECTS** sont un atout remarquable pour définir des objectifs de savoirs des étudiants sortants, les prérequis des étudiants entrants, la charge de l'étudiant pour acquérir ces savoirs compte tenu de ses prérequis. Cela suppose une **totale liberté dans le choix de la stratégie pédagogique**.

Or en France, le statut de l'enseignant-chercheur jusqu'à présent imposait de fortes présences devant les étudiants et favorisait les enseignements théoriques en défavorisant les enseignements concrets (« avec matériel obligé »).

4,5,6

- les **ECTS** contiennent l'idée d'une organisation de l'enseignement au choix des acteurs du terrain (Université).

Or le niveau national a imposé des découpages en Unités d'Enseignement.

Les établissements ont souvent « découpé » en Unités d'Enseignement trop petites (3 ECTS !) qui ne correspondent pas à des savoirs **nécessaires** ; d'où des règles de **péréquations incohérentes** par rapport à une validation de savoirs acquis.

4,5,6

- La Loi organique de loi de finance (LOLF), c'est-à-dire la comptabilité analytique, repose sur des dépenses de comptabilité visibles et non pas depuis 1998 sur des **analyses de coûts**.

Cela induit :

- des financements inéquitables en termes de coût, sans que les acteurs en aient conscience
- des effets pervers concernant la mutualisation des moyens : on a intérêt à multiplier les établissements, même si l'Etat demande l'inverse.

4,5,6

La politique contractuelle a réussi sur le concept de **contrat d'établissement** (contrat d'Université ou d'Ecole, d'EPCSCP)

Créée en 1989, son projet initial était de créer un **contrat de site universitaire** (de « territoire ») dès 1992. Cela a échoué sur les sites universitaires riches.

Le projet contractuel a bien gagné les composantes, facultés, depuis 2000 environ, il a induit des **contrats individuels** pour les personnels administratifs et techniques. C'est seulement aujourd'hui que débutent les prises de conscience pour les contrats individuels pour les enseignants-chercheurs.

Conclusions pour un niveau national

- Comme toujours, c'est dès le départ (2 et 3) qu'une insuffisance de formulation sur les objectifs et les évaluations entraîne :
 - des erreurs de stratégie
 - des absences sur certaines remises en cause fondamentales

Un effort particulier doit donc être fait sur 2 et 3.

- On doit définir si l'on veut des résultats de compétence sur une élite ou sur une population. Dans le second cas, il faut évaluer la valeur ajoutée de savoirs
(attention aux parcours pernicioseux d'étudiants)
- On doit régler la cohérence entre
ECTS de l'étudiant
et ECTS de l'enseignant

- Pour améliorer le niveau des enseignements :
 - les unités d'enseignement (UE) doivent correspondre à des savoirs autonomes et nécessaires. Les compensations entre UE sont à proscrire.
 - les enseignants doivent être évalués.
- Pour optimiser les performances et les coûts :
 - les analyses de coût doivent être pertinentes : le service des enseignants correspond à un pourcentage de leur charge temporelle
 - la mutualisation doit être recherchée et favorisée : existence de contrats de « système d'interaction » regroupant les contrats d'Université, d'établissement.

niveau Etablissement

Définir vraiment objectifs et évaluations

1.2 cohérence entre objectifs et partenaires à interaction forte

3 liste de compétences demandées par les partenaires

groupe de travail avec extérieurs à l'établissement

création des évaluations en définissant et **isolant d'abord** les compétences exigées

les compétences non certifiées peuvent être évaluées de façon non isolée

4.5 Stratégie et organisation

ECTS enseignants

Nombre d'UE annuel ≤ 4

Calcul des heures ECTS étudiants

6 Evaluation indépendante

(liste des indicateurs distribuée)

- relations ECTS étudiant et ECTS enseignant
- arbres de flux ascendants et descendants
- évolution des résultats aux évaluations de compétences
- contre-réaction des partenaires