

*Pilotage de l'établissement :  
définition et emploi  
d'indicateurs pertinents*

*jeudi 12 mai 2005*

*- compte-rendu -*



## TABLE DES MATIERES

<b>Introduction.....</b>	<b>1</b>
Guy LE VAILLANT <i>Directeur du Département services, AMUE</i>	
<b>Indicateurs : instruments de pilotage ou outils de contrôle ?.....</b>	<b>2</b>
Hervé BAUSSART <i>Président de l'université des sciences et technologies de Lille (Lille 1)</i>	
I.    Eléments de contexte .....	2
II.   Des indicateurs pour piloter les universités .....	3
III.  Des indicateurs pour contrôler les activités de l'université ? .....	4
IV.  Du nécessaire dialogue de gestion.....	4
V.   La démarche à l'USTL – Lille 1.....	5
<b>Echanges avec la salle.....</b>	<b>7</b>
<b>Définitions .....</b>	<b>8</b>
Sibylle ROCHAS <i>Chargée de mission pilotage, AMUE</i>	
<b>La réussite à l'université : mesures et actions.....</b>	<b>9</b>
<b>Objectifs, actions et indicateurs de la réussite étudiante.....</b>	<b>9</b>
Michel TOUPE <i>Vice-Président chargé des ressources humaines, responsable de la modernisation, université Rennes 1, Haute Bretagne</i>	
I.    Le système pilotage.....	9
Louisanne TALBOURDET <i>Chargée de mission pilotage, université Rennes 2, Haute Bretagne</i>	
II.   Mesurer les différents facteurs de réussite : processus et indicateurs.....	10
<b>Echanges avec la salle.....</b>	<b>12</b>
<b>De la réussite académique à l'insertion professionnelle .....</b>	<b>14</b>
Yves CHAIMBAULT <i>Secrétaire général de l'université des sciences et technologies de Lille (Lille 1)</i>	
I.    D'où nous parlons.....	14
II.   De la réussite académique .....	15
III.  De l'insertion professionnelle.....	15



Martine CASSETTE

*Directrice de l'observatoire des formations et de l'insertion professionnelle (OFIP)*

IV. Insertion professionnelle et stages : quel rôle pour l'université ? ..... 17

**Échanges avec la salle ..... 18**

**L'allocation des moyens en personnel ..... 19**

**Pilotage, indicateurs et redéploiement ..... 19**

François PAQUIS

*Secrétaire général, université Blaise Pascal, Clermont-Ferrand 2*

I. Les indicateurs du taux d'encadrement pédagogique ..... 19

II. La politique de redéploiement..... 20

**Echanges avec la salle ..... 22**

**Définition et utilisation d'indicateurs dans le cadre de la gestion des emplois d'établissement..... 24**

Jean DEROCHE

*Secrétaire général, université Louis Pasteur, Strasbourg 1*

I. Une pratique des indicateurs bien ancrée dans la culture de l'établissement..... 24

II. Les indicateurs au service de la politique des emplois..... 24

III. Un bilan des précédentes campagnes ..... 26

**Echanges avec la salle ..... 27**

**LOLF, indicateurs et contractualisation ..... 29**

Brigitte BOTALLA-GAMBETTA

*Bureau de l'analyse et de la modernisation de la gestion, DES, MENESR*

Philippe PERREY

*Sous-direction de la politique contractuelle, DES, MENESR*

**Echanges avec la salle ..... 32**

**Clôture ..... 34**

Sibylle ROCHAS,

*Chargée de mission pilotage, AMUE*



## Introduction

### **Guy LE VAILLANT**

*Directeur du Département services, AMUE*

Mon introduction à ce séminaire sera axée sur deux points : un point d'histoire tout d'abord, sur la démarche que l'Agence mène avec vous, puis un point de contextualisation.

Avant cela, je remercie Sibylle Rochas, chargée de mission pilotage à l'Agence, qui a construit cette journée pour vous, avec le concours du Comité pilotage qu'anime l'Agence et que préside Monsieur Paul Personne, présent ce jour parmi nous.

Cette journée s'inscrit dans une conduite de projet avec les établissements, centrée sur l'aide au pilotage et développée depuis cinq ans maintenant. Elle donne lieu à des rencontres régulières, sous différentes formes. L'Amue propose tout d'abord un appui méthodologique dans des formations qui associent prioritairement des élus et des responsables opérationnels au sein des établissements. Elles permettent d'établir le lien entre les objectifs de pilotage et les indicateurs, mais aussi de porter la conviction de tous dans l'établissement. L'Agence aide également les établissements en mettant à leur disposition un entrepôt de données, outil lui-même né d'une collaboration entre établissements. Cet outil favorise l'extraction et le croisement de données issues de multiples bases de gestion. Des indicateurs et tableaux de bord sont construits à partir de ces extractions.

L'action pilotage menée par l'Agence consiste donc en une démarche de sensibilisation et de conviction d'acteurs pluriels. C'est une démarche de rapprochement des établissements et de partage de pratiques. Enfin, cette démarche ne se veut pas normative et vise, depuis l'origine, à s'adapter aux besoins locaux des établissements.

Le séminaire d'aujourd'hui s'inscrit aussi à la suite de plusieurs journées d'échanges, dont celle du 3 décembre dernier sur le thème « Auto-évaluation et autonomie des établissements ». Pour construire ce séminaire, nous avons pris appui sur la démarche du « Livre des références », portée par le CNE et l'IGAENR, ainsi que sur les démarches menées par les établissements dans le cadre du chantier pilotage. Le 10 juin 2004, s'est tenu le séminaire « Pilotage de la politique d'ouverture internationale des établissements », bilan de la formation-action déployée pour apporter un guidage méthodologique et de soutien dans la conduite de projet à des établissements volontaires. Enfin, la fiabilisation et la complétude des données ont donné lieu à deux journées de rencontre en 2002 et 2003. En effet, le pilotage suppose des préalables, dont notamment un important travail de définition et de complétude des données servant à alimenter les indicateurs. Je vous invite à consulter notre site [www.amue.fr](http://www.amue.fr), sous la rubrique « pilotage », afin de retrouver en détail toutes ces informations. Vous trouverez également sur ce site tous les actes des colloques mentionnés ci-dessus.

Nous allons aujourd'hui évoquer à la fois les objectifs et les indicateurs. Ce rapprochement entre les instruments de pilotage et les finalités est essentiel pour que le pilotage contribue à l'émergence d'une culture d'auto-évaluation, et soit mis au service de la gouvernance d'un établissement et de la conduite de son projet.

Enfin, il importe pour d'autres éléments de contexte qui tiennent au dialogue avec l'Etat. Actuellement, il demeure encore difficile de convaincre les différents acteurs de la communauté universitaire de la nécessité d'indicateurs partagés. Les établissements devront pourtant s'habituer à cette mixité d'indicateurs qui contribueront à la fois à construire leur développement et le dialogue contractuel.



## Indicateurs : instruments de pilotage ou outils de contrôle ?

**Hervé BAUSSART**

*Président de l'université des sciences et technologies de Lille (Lille 1)*

La réflexion sur les indicateurs, qu'ils nous soient imposés par les instances externes ou qu'ils répondent à une préoccupation interne ne peut pas être dissociée du débat sur l'autonomie des établissements et par conséquent sur la notion de responsabilité qui lui est inhérente. La question reste entière de savoir si le recours aux indicateurs favorise cette autonomie ou si au contraire il est susceptible de la limiter.

### **I. Eléments de contexte**

Trois éléments de contexte semblent prédominants pour traiter cette question : tout d'abord, l'élément de gouvernance et de modernisation des universités. Le rapport de l'Inspection sur les difficultés des établissements à adopter une démarche budgétaire cohérente et maîtrisée a réveillé beaucoup de passions au sein des universités. La modernisation des universités s'accompagne nécessairement d'outils destinés à favoriser la connaissance que les universités ont d'elles-mêmes. Par ailleurs nous savons que l'évaluation de la recherche est extrêmement prégnante dans le contexte actuel des établissements. Les travaux du comité national d'évaluation poussent aussi à la mise en place de démarches d'auto-évaluation. C'est là encore un élément qui incite les établissements à se doter des outils adéquats. Un livre de référence a été édité à l'initiative du CNE et de l'IGAENR : il souligne la question de l'autonomie et de la responsabilité des établissements. Cette superposition de dispositifs d'évaluation ne va cependant pas sans poser problème. Les universités sont très sensibles à la multiplicité des organismes d'évaluation, mais aussi à la question de l'unité de traitement : en particulier dans le domaine de la recherche, il n'est pas certain que la multiplicité des organismes permette une homogénéité des évaluations.

Le second élément de contexte qui favorise le recours aux indicateurs de performance est la compétition internationale, à laquelle on peut ne pas adhérer mais qui constitue dorénavant une donnée incontournable.. Nous constatons les effets de cette compétition à travers les nombreux classements ou « Rankings » qui se mettent en place à l'initiative d'universités étrangères, et dont les établissements français prétendent se détacher, mais qui pourtant les préoccupent considérablement. Les critères adoptés dans ce type de classement (prix Nobel, publications dans Nature etc....) laissent peut de place aux universités françaises et à leur visibilité à l'échelle internationale. Dans cet environnement désormais ultra-compétitif le maintien de la valeur du diplôme représente, dans ce cadre, un enjeu fondamental. Des questions nous sont posées : le diplôme sera-t-il l'élément déterminant de l'insertion professionnelle ou devra-t-il répondre à la certification par des organismes extérieurs dont le monde économique pourrait faire une exigence ? Plus encore les établissements peuvent également être tentés de faire certifier la qualité de leurs services, dans la perspective d'une démarche qualité globale. Les étudiants, et les usagers d'une manière générale, sont en effet demandeurs d'une qualité de prestations qui dépassent largement le cadre strict de l'enseignement et des formations.

Le troisième élément de contexte rend indispensable le recours aux indicateurs : la LOLF qui consiste en une « nouvelle constitution financière de la France » impose une nouvelle culture basée sur la mesure de l'efficacité et de l'efficience par les indicateurs de performances. La LOLF pour optimiser la qualité du service public impose les indicateurs comme cibles de résultats et comme garde-fou. Elle « légitimise » définitivement les indicateurs de performance. Cependant les députés et sénateurs se sont d'ores et déjà



exprimés sur ces indicateurs, avant même qu'ils ne soient adoptés. Un rapport détaillé du Sénat publié en mars 2003 propose une analyse critique des indicateurs annoncés sans pour autant remettre en question le principe même de leur utilisation. Ils attirent l'attention sur la difficulté de choisir les bons indicateurs, afin que leur lecture ne produise pas de contre-effets malheureux.

## **II. Des indicateurs pour piloter les universités**

Les universités souhaitent se doter d'indicateurs car elles doivent en premier lieu mieux se connaître, mieux mesurer leurs forces et leurs faiblesses, mieux s'auto-évaluer. Pour ce faire, elles disposent de différents outils, la plupart du temps des applications de gestion nationales, telles que Nabuco, Harpège ou autres logiciels qui permettent aux établissements de savoir sensiblement ce qu'ils sont, mais qui ne sont pas à proprement parler des outils de pilotage.

La maîtrise de l'information au sein des établissements entre services centraux, composantes et laboratoires est une condition sine qua non à toute velléité de pilotage. Grâce à cette information qui doit passer d'un état brut (état des lieux) à une exploitation stratégique, l'établissement peut établir son propre diagnostic afin de mesurer les effets de sa politique d'établissement et de s'étalonner, c'est-à-dire situer ses performances dans un contexte national et international.

A ce jour, tous les établissements se sont dotés de différents indicateurs plus ou moins faciles à obtenir et qui constituent les prémices de système de pilotage : il s'agit de par exemple de ratios, portant sur la connaissance du public étudiant, la connaissance des heures complémentaires, de leur nature et de leur distribution, ainsi que sur les personnels. Tous les établissements savent de combien d'unités de recherche labellisées ils disposent. L'exploitation des applications des gestions courantes permet déjà de sortir les premiers indicateurs qui si ils ne sont pas très fins permettent néanmoins de mesurer un certain nombre d'éléments premiers. Cependant, les établissements disposent de peu d'informations permettant d'accéder à des indicateurs plus fins et plus complexes. En matière de bibliométrie par exemple, nombre d'universités semblent démunies. De même elles ont une connaissance plus ou moins parfaite de leur niveau d'équipement. En matière d'infrastructures, les universités savent quelles sont celles qui sont en parfaite conformité avec la réglementation et lesquelles ne le sont pas. Mais est-ce suffisant ? Les établissements ne peuvent que constater ce qu'il en est, sans savoir ce qu'il devrait en être. Les établissements ont donc les moyens de maîtriser en partie les informations qui les concernent. Ils n'ont pas attendu la LOLF qui toutefois va sans doute amplifier cette tendance et influencer sur la nature des relations entre les universités et leurs tutelles.

La question de l'analyse des indicateurs et de la mise en place des mesures correctrices est donc une préoccupation pour les établissements actuellement. Dans ce contexte, une démarche qualité peut être tout à fait pertinente. Cependant le pilotage n'est possible que dans le cadre d'un dialogue structuré avec les différents niveaux de l'université. Quel que soit le mode d'organisation choisi, il importe de mettre en place une articulation d'un nouveau genre entre les différents acteurs. C'est pourquoi le pilotage n'est possible que dans le cadre d'une modernisation des universités.

Piloter l'université, c'est donc mesurer les effets de sa politique, contrôler la pertinence des dépenses afin de mieux allouer les ressources, concevoir les axes de développement futur et se donner les moyens d'entraîner la communauté universitaire vers un projet commun.



### III. Des indicateurs pour contrôler les activités de l'université ?

L'Etat se doit tout naturellement de contrôler l'usage des moyens qu'il met à disposition des opérateurs. Mais les problèmes peuvent survenir lorsque ce contrôle est mal conduit ou mal perçu. En interne, nous risquons en effet de rencontrer une certaine frilosité : le contrôle s'apparente à une « surveillance », il évoque l'idée de sanction, de restriction. C'est pourquoi pour que les indicateurs soient acceptés il faut qu'ils soient si ce n'est construits collectivement du moins validés collectivement.

On craint encore une sorte de « culte des indicateurs ou de « culte de la performance ». Il faut donc également veiller à ne pas tomber dans une technocratie trop envahissante : trop d'indicateurs risquent de limiter la possibilité de faire évoluer un établissement. La question de la légitimité du contrôleur se pose également : dans le domaine de la recherche par exemple, l'expertise par les pairs est très fortement contestée lorsqu'elle revient de manière négative. Pourtant, passés ces mouvements d'humeur, elle est tout de même acceptée, car elle a été produite par des pairs et donc perçue comme légitime. A l'inverse, le contrôle, dont on ignore parfois qui est le contrôleur, peut être perçu comme un élément sanctionnant, ne permettant donc aucune dynamique, et contestable car illégitime.

Enfin les indicateurs doivent être lus et analysés en tenant compte du contexte de l'activité mesurée. Un indicateur brut coupé de son environnement peut être mal interprété. S'agissant de l'indicateur de taux d'insertion professionnelle par exemple, qui peut dire que cet indicateur dépend uniquement de la qualité de la formation ? Nous observons donc les limites de la pertinence et de la fiabilité des indicateurs relatifs à l'efficacité socio-économique. De même, les indicateurs relatifs à la qualité de service rencontrent les limites des enquêtes d'opinion (fiabilité, représentativité, etc.). Enfin, certains indicateurs peuvent être faussés, notamment par le biais du transfert de charges. Pour toutes ces raisons il importe de contextualiser les indicateurs dans le cadre d'une évaluation globale.

Enfin une question capitale reste en suspend : le contrôle externe doit-il porter sur l'efficacité (mesurer les résultats par rapport à l'objectif visé) ou l'efficience (mesurer le résultat au regard des ressources mobilisées) ? Ce débat n'est pas simple, mais pourtant indispensable. Or il est minoré dans les établissements, sauf pour le président et le secrétaire général. Les établissements seront-ils évaluer sur l'efficacité de leurs actions, ou sur l'utilisation des ressources nécessaires pour les mener ?

Au sein d'un établissement, pilotage et contrôle doivent donc être équilibrés. Cet équilibre est à trouver dans le nécessaire dialogue de gestion à instaurer avec le Ministère : comment seront traduits les impératifs de la LOLF au sein des établissements ?

### IV. Du nécessaire dialogue de gestion

Le dialogue de gestion prévu dans la loi est strictement nécessaire : car si il est vrai que les universités ont accepté le principe de l'utilisation des indicateurs, elles souhaitent néanmoins être des acteurs à part entière dans leur choix, leur validation et leur mise en oeuvre

Ce dialogue de gestion doit porter sur :

1. Le rythme des remontées : la périodicité annuelle ne peut pas toujours être pertinente dans les universités. Il faut donc trouver un moyen d'inscrire certains indicateurs dans la durée, mais aussi s'accorder autour d'un compromis entre le rythme de remontée des indicateurs et le rythme des activités universitaires. Certaines politiques telles que l'ouverture internationale ou la recherche prennent des années à se mettre en œuvre ; Les bilans quadriennaux sont alors plus appropriés que des observations annuelles.



2. La prise en compte des différents types d'établissements d'enseignement supérieur : quels indicateurs pour quels établissements ? Le taux de réussite aux examens ne peut être identique à l'Ecole Polytechnique et dans une université. En matière d'insertion professionnelle, les étudiants qui ont bénéficié d'une année à l'étranger ne peuvent être comparés à ceux qui sont restés dans un cursus plus classique. Il est donc évident qu'il faudra compléter l'information brute par des éléments la rendant plus pertinente.
3. Le référentiel commun qui garantit que l'on compare ce qui est comparable. Ainsi, la lecture comparée des indicateurs ne peut se faire que dans le cas d'une harmonisation des définitions, voire d'une homogénéisation des sources.
4. La possibilité pour chaque établissement de construire ses propres indicateurs : afin de préserver la spécificité de chaque établissement.

## **V. La démarche à l'USTL – Lille 1**

L'USTL doit comme toutes les universités répondre à une double contrainte : une contrainte externe (se préparer à répondre aux sollicitations extérieures en termes d'indicateurs, et notamment d'indicateurs d'efficience) et une contrainte interne (choisir ses propres indicateurs dans la perspective d'évaluer, de piloter et de promouvoir sa politique d'établissement).

Ces contraintes ont entraîné un lourd investissement qui oblige à repenser le système d'information, mais aussi l'organisation budgétaire avec pour objectif de traduire le projet dans le budget de manière beaucoup plus claire. Cet investissement nécessite en outre un management spécifique puisqu'une culture de projet est développée. Enfin, cet investissement repose sur une évolution de la culture administrative et universitaire en général, et notamment sur la relation centralisé/décentralisé au sein de l'établissement.

Le budget par objectifs doit représenter un élément fort de la vie de l'établissement : chacun des conseillers doit pouvoir le comprendre, le critiquer et l'amender, ce qui entraîne une remise à plat des UB et des CR. Le budget de gestion oblige également à revisiter les destinations, mais aussi à passer à une logique de coûts complets.

En matière de management spécifique, nous avons introduit récemment un contrôle de gestion : il ne s'agit pas d'une inspection, mais d'un contrôle permettant de fournir l'information stratégique et de suivre les secteurs considérés comme sensibles. Nous sommes en train de réorganiser le cabinet qui devient une fonction regroupant l'analyse et la diffusion de l'information stratégique. La direction et le secrétariat général conçoivent les actions de réglage et coordonne leur mise en œuvre avec l'appui des personnels d'encadrement. Bien sûr, les directeurs de laboratoires participent à la vision prospective, en liaison avec les responsables d'axes. Les directeurs d'UFR, d'Instituts et d'Ecoles doivent également être associés au management stratégique de l'établissement. Les vice-présidents ont des responsabilités très fortes en matière de développement de tel ou tel axe du projet de l'établissement. La culture du pilotage implique nécessairement des présidences fortes également sensibles aux questions de management.





Ainsi, un changement culturel induit par la LOLF est à l'œuvre. Il porte sur

- le partage de l'information tout d'abord,
- mais aussi sur l'exploitation raisonnée et optimisée des données et des informations,
- sur la généralisation de la logique de projet
- et enfin sur la prise en compte systématique de l'évaluation. Même si une évaluation est critiquable, elle a le mérite d'exister. Elle doit donner naissance à des actions correctrices de manière à ce que le service public soit mieux rendu.

En conclusion, la concertation est strictement nécessaire au sein des établissements quand il s'agit de concevoir des indicateurs, qu'ils soient internes, c'est-à-dire propres aux établissements, ou externes c'est-à-dire inscrits dans la relation entre les établissements et les tutelles. Enfin, il importe d'utiliser les indicateurs dans le cadre d'une évaluation qui doit être globale, tenant compte du contexte et de la spécificité de chaque établissement



## Echanges avec la salle

### **Sibylle ROCHAS, Chargée de mission pilotage, AMUE**

Vous avez évoqué la nécessaire évolution de la culture universitaire et les relations centralisé/décentralisé au sein de l'établissement : comment l'université de Lille 1 s'engage-t-elle dans une culture de projet de composantes ?

### **Hervé BAUSSART, Président de l'université des sciences et technologies de Lille (Lille 1)**

L'université de Lille 1 est composée d'une école interne qui a son propre projet, d'un institut et d'UFR classiques. Les DESS se sont créés de manière transversale. Les laboratoires de recherche sont en général à cheval sur plusieurs UFR et de plus en plus, dans un contexte de site, les UMR deviennent inter-établissements.

Or la loi n'évoluera pas rapidement en matière d'UFR. Pourtant, la demande des directeurs d'UFR doit être entendue par les établissements. Au sein des composantes UFR, il faut recentrer les actions, essentiellement dans le domaine de la formation. Dans ce domaine, elles peuvent développer de véritables projets de composantes, bien sûr inclus dans le projet plus général de l'établissement, à condition de bien cerner le champ de leurs investissements.



## Définitions

### **Sibylle ROCHAS**

*Chargée de mission pilotage, AMUE*

Avant de poursuivre le programme du séminaire, je voudrais faire un bref rappel des définitions de trois termes que nous allons utiliser tout au long de cette journée : indicateur, tableau de bord, base de données.

Un indicateur traduit, spécifie ou mesure un phénomène, une action, un processus ou une situation. Il traduit en critères mesurables les points clefs sur lesquels se réalise le pilotage. Tout indicateur doit donc être corrélé à un objectif. A l'inverse, il n'y a pas d'objectifs sans indicateurs associés. Les indicateurs doivent être fiables, objectifs et quantifiables en général. Chaque indicateur doit être accompagné d'une fiche signalétique, consultable par tous.

Le tableau de bord correspond pour sa part à la présentation des valeurs de l'indicateur suivant une périodicité donnée, afin de situer l'état de performance et de fonctionnement et de décider les actions correctives.

La base de données récupère, stocke et restitue les informations.



## La réussite à l'université : mesures et actions

### Objectifs, actions et indicateurs de la réussite étudiante

#### **Michel TOUPE**

*Vice-Président chargé des ressources humaines, responsable de la modernisation, université Rennes 1, Haute Bretagne*

L'université de Rennes 2 comprend trois domaines de formation, cinq UFR un service d'enseignement distance, un centre de français pour étrangers et une école doctorale. Elle est installée sur deux sites, à Rennes et à Saint-Brieuc.

#### **I. Le système pilotage**

Le contrat 2000-2003 comportait déjà quelques éléments portant la mise en place du pilotage. La création d'un poste de chargé de mission a d'ailleurs traduit cette volonté de pilotage. Le contrat 2004-2007 correspond pour sa part à une affirmation et à une structuration du pilotage. Des objectifs ont été définis : disposer d'outils d'aide à la décision pour la direction de l'université et les composantes. Chaque équipe est ainsi responsable de la mise en place de tableaux de bord.

Nous n'avons qu'un seul comité de pilotage pour l'ensemble des domaines. Les politiques sont fortement impliqués dans ce comité puisqu'il comprend cinq vice-présidents, le secrétaire général, un directeur d'UFR (encore non désigné), la chargée de mission pilotage et un représentant de chacun des trois conseils (en l'occurrence, des étudiants qui apportent un éclairage intéressant aux débats).

Le comité de pilotage prend les décisions stratégiques en fonction des rapports des différentes équipes. Les responsables d'équipes projet présentent en effet le compte-rendu de leurs travaux au comité, ce qui donne lieu à discussion sur les suites à donner à ces travaux. Les équipes projets sont au nombre de sept. La première travaille sur la politique d'ouverture internationale. A la demande de l'équipe de Direction, une équipe projet travaille sur les chiffres clefs, une autre sur la politique pédagogique et les formations, une autre sur la gestion des ressources humaines. En effet, nous devons disposer d'instruments de pilotage en la matière. Le responsable de cette équipe est d'ailleurs la Direction des Ressources Humaines. Nous avons en outre créé plus récemment une équipe projet sur l'entrepôt de données : cet entrepôt va irriguer les autres équipes projets. Nous avons également mis en place une équipe projet sur les systèmes d'information, avec pour objectif de rendre cohérent notre système d'information, de le rationaliser et de le fiabiliser. Enfin, une équipe projet travaille sur la recherche.

#### **Louisanne TALBOURDET**

*Chargée de mission pilotage, université Rennes 2, Haute Bretagne*

En tant que chargée de mission pilotage, je fais partie de toutes les équipes projets. Plus particulièrement je suis responsable de celle qui a en charge les tableaux de bord du domaine de la pédagogie. .

L'université de Rennes 2 bénéficie d'une longue tradition d'affirmation et de pilotage de sa politique pédagogique. Ce pilotage central s'exerce dans le cadre d'une politique pédagogique unique, permettant d'en assurer la cohérence et faisant intervenir tous les acteurs de l'université. Ce pilotage était



essentiellement axé sur le rôle de l'université en matière d'accueil et d'apport aux différents publics, avec une prise en compte de leur diversité. Ainsi, dès 1985 par exemple, des modules permettant la réorientation des étudiants avaient été mis en place. Cette évolution a abouti en 1995 à une réforme très importante en premier cycle par l'instauration de la diversification des parcours. Ces modules représentaient un pourcentage important de la formation en DEUG. En 2002, cette politique a été poursuivie jusqu'à la licence.

Dans ce cadre, nous utilisons déjà un certain nombre d'indicateurs. Nous avons en effet des publics extrêmement hétérogènes, dont les attentes étaient très différentes. Avec le contrat 2004-2007, et la mise en place du LMD. Or la diversification des parcours qu'implique le LMD existait déjà dans notre université. C'est pourquoi le LMD a plutôt confirmé nos anciens objectifs. La mise en place du système pilotage est intervenue à peu près à la même époque. Nous avons donc mené une nouvelle réflexion sur les indicateurs qui jusque là étaient choisis plus par intuition que suite à une analyse rigoureuse. Nous disposons en outre d'un observatoire qui nous fournissait en données. Dans l'équipe projet, nous cherchons à mutualiser nos données et à rapprocher tous les acteurs en mesure de produire des informations sur la politique pédagogique.

## **II. Mesurer les différents facteurs de réussite : processus et indicateurs**

Les taux de réussite aux examens semblent des indicateurs naturels et indispensables. Ils permettent de mesurer un objectif final de réussite académique et de répondre aux demandes externes, et notamment du MEN lors de la négociation du contrat. Mais ces indicateurs sont-ils suffisants pour aider à la décision ? Ils ne permettent pas de mesurer les différents facteurs de la réussite sur lesquels l'université peut agir. Il est donc nécessaire d'éclairer ces taux de réussite par d'autres indicateurs permettant de connaître les composantes et/ou facteurs de l'échec afin de mieux cerner les mesures éventuelles, puis de mesurer l'impact des actions mises en place.

En termes de méthode, les objectifs de l'université ont donné lieu à la déclinaison de processus et d'actions de réglage. Parmi ces objectifs, l'université entend favoriser les parcours, l'insertion professionnelle et la poursuite d'étude. Les actions consistent à informer, aider à l'orientation, accueillir, insérer, accompagner les étudiants : tutorat, modules de méthodologie, soutien aux étudiants en échec. Nous avons en outre mené une enquête cette année auprès des publics en abandon à la fin du premier semestre.

A partir de là, les actions doivent être mesurées. Nous disposons par exemple d'un indicateur sur le taux d'absentéisme aux examens du premier semestre. Nous corrélons en outre ces objectifs avec une évaluation des enseignements. Ainsi, la définition des indicateurs n'existe que par rapport aux objectifs et actions mises en œuvre autour de ces objectifs.

Certains indicateurs existaient déjà : taux de réussite au diplôme ; taux de réussite à l'année (par session) et taux de passage en année supérieure ; taux de réussite aux enseignements fondamentaux de 1<sup>er</sup> semestre en 1<sup>ère</sup> année, taux de réussite au semestre (LMD), taux d'absentéisme par année et par session, taux d'absentéisme aux UEF de 1<sup>ère</sup> année. Nous envisageons maintenant de mettre en place de nouveaux indicateurs, et tout d'abord des indicateurs issus des études de cohorte. La cohorte actuellement en cours d'étude a donné lieu à un bilan au bout de trois ans, sous la forme de rapports par UFR et filières. Ces indicateurs portent sur le devenir des étudiants sortants, et notamment les sortants au bout d'un an. Par ailleurs, les études de cohorte n'interrogeant pas les étudiants tous les ans, nous avons pour projet de mettre en place une interrogation des sortants au bout d'un an. Enfin, nous avons prévu d'instaurer des indicateurs issus de l'évaluation des enseignements. L'évaluation est organisée dans chaque département et, cette année, nous avons diffusé un document minimum, relativement simple, à la fin du mois de mars.



Les indicateurs seront produits prochainement et porteront sur les enseignements, sur les modalités de contrôle et les examens, sur le tutorat en 1<sup>ère</sup> année, sur l'accueil et l'information.

Nous cherchons à définir chaque indicateur de façon précise, afin de le rendre fiable et pérenne. L'indicateur réussite par exemple a pour ratio le nombre d'étudiants admis sur le nombre d'étudiants inscrits. Nous travaillons à l'aide des données de la base Apogée qui recense les inscriptions pédagogiques et les résultats des étudiants. Il est important de disposer de bases de données extrêmement fiables, d'où leurs contrôles réguliers. L'outil Business Object permet ensuite de produire des ratios sur la base de ces données. Les taux de réussite sont déclinés par filière, par UFR, éventuellement par bac d'origine, etc. Des tableaux sont alors produits, ainsi que des fiches plus synthétiques, agrémentées de graphiques, qui seront présentées au conseil d'administration. Le graphique présentant les taux de réussite par année nous a par exemple permis d'observer les difficultés des étudiants suivant des études à distance. Chaque tableau de bord est suivi d'un commentaire qui apporte des éclairages complémentaires sur ces chiffres bruts.

Suite à la mise en place du LMD, les taux de réussite ont pu être calculés par semestre. Un premier bilan sur les choix pédagogiques des étudiants a également pu être réalisé, notamment pour les étudiants de 1<sup>ère</sup> année pour lesquels des efforts d'accompagnement spécifique sont mis en place. Toutefois, la réforme LMD a entraîné une évolution des organisations des UEF, ce qui rend difficile les comparaisons avec l'ancien système. Si 23 % des étudiants obtiennent toutes les UEF, ils sont 53 % à en obtenir au moins une. Dans toutes les licences, la structure d'enseignement est identique : trois UEF, un UE de méthodologie et une UE connexe. La mise en place de ces structures homogènes datent de 1995, ce qui permet à l'université de produire des indicateurs globaux par semestre.

Le taux d'absentéisme a également donné lieu à une fiche de qualification. Il correspond au nombre d'étudiants absents en UEF au 1<sup>er</sup> semestre sur le nombre d'étudiants inscrits. Un étudiant est considéré comme absent dès lors qu'il est absent à au moins une épreuve. Il n'est toutefois pas possible de procéder dès cette année à une comparaison avec les années précédant la réforme. Le taux d'absentéisme, qui avait tendance à diminuer, s'avère en hausse avec ce nouveau mode de calcul : est-ce un effet des changements dans l'accueil des étudiants ou un effet de la nouvelle stratégie des étudiants par rapport à cette réforme de l'enseignement ?

Ainsi, tous ces indicateurs ont été élaborés au regard d'objectifs et se traduiront en actions, notamment à l'intention des étudiants les plus en difficulté. Ces indicateurs permettent ensuite de mesurer l'impact éventuel des actions. En termes d'absentéisme, nous savons qu'un certain nombre d'étudiants arrivent à l'université en situation d'attente parce qu'ils n'ont pas réussi leur entrée ailleurs ou parce qu'ils n'ont pas encore connaissance de leurs résultats à certains concours. La diversification des parcours avait pour objectif de répondre à ces attentes un peu spécifiques. Ces taux nous permettent de différencier les causes de l'absentéisme et de l'échec aux examens.

Ces documents sont utilisés par les vice-présidents pédagogie et par les différents groupes de pilotage qui travaillent sur l'offre de formation et la mise en place des parcours. Enfin, le CEVU et le conseil d'administration étudient ces indicateurs de manière attentive, notamment dans le cadre d'un premier bilan du LMD. Ces documents sont en outre diffusés aux responsables de filières, ainsi qu'au SUED (Service d'enseignement à distance) afin de permettre une meilleure adaptation des enseignements à ce public particulier.

Il est donc essentiel que les indicateurs produits soient bien définis par rapport à la politique menée par l'établissement, et donc par rapport à ses objectifs politiques. Sinon, ils ne serviront à rien en termes de décisions.



## Echanges avec la salle

### **Didier GOURIER, Directeur scientifique, Ecole Nationale Supérieure de Chimie de Paris (ENSCP)**

Les indicateurs de réussite sont très utiles pour l'établissement, mais leur appropriation par d'autres peut s'avérer très dangereuse. Récemment, un article du *Figaro* publiait un classement des meilleures universités françaises, classement établi au regard de ces taux de réussite. Or les conclusions qui peuvent être tirées d'un tel classement peuvent signifier tout et son contraire.

En outre, les étudiants les moins besogneux pourraient être attirés par les universités ayant les meilleurs taux de réussite en licence.

### **Louisanne TALBOURDET, Chargée de mission pilotage, université Rennes 2**

J'ai effectivement évoqué l'utilisation de ces indicateurs en interne. En outre, je n'ai pas parlé de comparaisons entre eux, mais d'une étude de leur évolution. Pour se comparer, il vaut mieux utiliser les indicateurs du Ministère, et non ceux des universités.

### **Amal SAYAH, Vice-président du conseil d'administration, université Toulouse 3**

Je reste persuadé que pour réussir le pilotage, il faut une volonté politique qui suscite l'adhésion des acteurs. Or j'ai eu le sentiment que les politiques étaient absents de votre comité de pilotage. Les directeurs d'UFR boycottent-ils ce comité ? En outre, je n'ai pas vu de vice-présidents statutaires, ni de représentants des commissions statutaires.

Vous avez par ailleurs signalé que le comité de pilotage prend des décisions stratégiques : les prend-il ou les suggère-t-il simplement ? Sinon, quel est ensuite le rôle des conseils d'UFR dans ce processus de pilotage de l'établissement ? De même, les responsables de filières proposent les adaptations, mais quel est alors le rôle des responsables d'UFR ? Nous avons l'impression qu'ils sont un peu mis sur la touche.

### **Michel TOUPE, Vice-président chargé des ressources humaines**

Le comité de pilotage compte cinq vice-présidents, soit une présence forte du noyau politique de l'établissement. Ces derniers ont été, sur proposition du président, élus par le conseil d'administration.

Par ailleurs, notre organisation s'avère assez centralisée : les architectures de formation sont identiques dans l'ensemble des formations, ce qui permet l'obtention de données synthétiques, ensuite déclinées filières par filières.

Les directeurs d'UFR ne font pas partie du noyau politique de notre établissement. Néanmoins, ils ont été invités à désigner un représentant en leur sein pour faire partie de ce comité de pilotage. Or ils ne l'ont pas fait.

Une restitution du travail de l'équipe projet sur la pédagogie a eu lieu en conseil d'administration et la prochaine aura lieu demain en CEVU. Nous attendons de ces présentations que de nouvelles demandes émanent des conseils. Toutefois, le comité de pilotage est éminemment politique : il étudie les objectifs du contrat d'établissement, avant que les groupes ne travaillent à l'élaboration des indicateurs répondant à ces objectifs. Puis, d'autres objectifs peuvent être rajoutés au niveau du comité de pilotage.



**Noëlle AVARD-CARDONA, Secrétaire générale, université Montpellier 2**

L'appropriation de tous ces indicateurs par les différents acteurs, ainsi que leur capacité à réagir et leur temps de réaction me posent problème.

**Louïsanne TALBOURDET, Chargée de mission pilotage, université de Rennes 2**

Nous ne pouvons pas être réactifs en deux ou trois mois. Néanmoins, la mise en place de la diversification des parcours en 1995 était clairement liée à notre analyse des données de l'époque et à nos réflexions permanentes sur les attentes des publics.

Si nous produisons un taux d'absentéisme en baisse à la fin du premier semestre par exemple, je ne suis pas sûre que cela entraînera une réaction dès la rentrée prochaine. En effet, nous ne connaissons pas encore toutes les causes de cet absentéisme. Nous devons donc nous interroger et analyser les différents facteurs dont s'empareront ensuite les décideurs et les politiques.

**Michel TOUPE, Vice-président chargé des ressources humaines, université de Rennes 2**

Peut-être n'avons nous pas suffisamment insisté sur le fait que cette démarche s'avère relativement récente dans notre établissement. Auparavant, nous étions dans une autre démarche. C'est pourquoi un certain nombre d'équipes projet n'en sont encore qu'au stade de la définition des indicateurs. A l'exception de l'axe traitant de la politique d'ouverture internationale, nous ne sommes pas très avancés. Certes nous produisons déjà des indicateurs sur la démarche pédagogique, mais pas encore sur l'ensemble des thématiques. Nous ne sommes donc pas encore en mesure de procéder dès maintenant aux actions de réglage.

**Gilles BERTIN, Chef de projet, pôle universitaire de Lyon**

Comment avez-vous motivé les composantes afin qu'elles remplissent les questionnaires ? Les étudiants étaient-ils impliqués dans la construction du taux de satisfaction ?

**Louïsanne TALBOURDET, Chargée de mission pilotage, université Rennes 2**

Nous avons effectivement prévu une évaluation de l'évaluation. Nous n'étions pas responsables de l'enquête d'évaluation des enseignements, mais notre équipe était demandeuse de certains de ces indicateurs. Nous nous sommes donc réunis pour la rédaction du questionnaire. Nous souhaitions un questionnaire assez bref. Pour les filières qui jusqu'ici ne procédaient à aucune évaluation, ce document avait l'avantage de les engager sur une évaluation minimum.

Sur les trois années de licence, nous avons un taux de réponse des étudiants à hauteur de 30 % dans chaque filière. Les questionnaires devaient être distribués en CM afin de toucher le maximum d'étudiants. Mais certains enseignants n'ont peut-être pas suivi l'initiative. Le CEVU doit maintenant tirer les leçons de cette expérience





## De la réussite académique à l'insertion professionnelle

**Yves CHAIMBAULT**

*Secrétaire général de l'université des sciences et technologies de Lille (Lille 1)*

J'avais fini une précédente intervention avec une phrase de Georges Balandier qui évoquait le risque pour le politique de se cacher derrière le discours d'expert : il me semble important, en effet, avant même de parler d'indicateurs ou de parler d'en établir, de rappeler le primat du politique et la nécessité d'avoir une vision de ce que l'on veut atteindre avant de savoir quels outils de mesure on va utiliser.

### **I. D'où nous parlons**

Une des caractéristiques du Nord Pas-de-Calais est la place importante des formations technologiques et professionnelles dans les lycées et une place de l'enseignement supérieur relativement faible, qui tend d'ailleurs à diminuer (de 71 % à 66 % sur les cinq dernières années). La métropole lilloise dispose de trois universités, découpées selon une grande complexité, et de la fédération universitaire polytechnique de Lille (la « catho »).

L'USTL s'est constituée à partir de la faculté des sciences, mais elle abrite un secteur de sciences humaines et sociales important et il convient de souligner sa forte tradition technologique. L'importance de la formation continue est une autre grande caractéristique, notamment à travers le CUEEP.

L'université a connu une transformation radicale et continue : il y a 25 ans, elle comptait deux laboratoires de recherche reconnus et en regroupe 40 désormais. Il y a 15 ans, elle était avant tout une université de 1<sup>er</sup> cycle, organisée en pyramide. Elle se rapproche aujourd'hui d'une structure plus cylindrique, et le second cycle pèse plus que le premier, notamment par la montée des formations professionnalisées. Il y a 5 ans, 66 % des effectifs étudiaient les sciences dures contre 55 % cette année. A l'inverse, les effectifs en économie et en gestion sont en constante croissance.

Le pilotage de l'université de Lille 1 s'est mis en place par strates successives : l'établissement a une organisation « politique », son équipe de direction, assez étoffée et depuis longtemps ; l'administration de mission est éclatée entre différentes cellules (formation, recherche internationale, etc.). Au niveau du secrétariat général, sous l'appellation « organisation et méthode », existe une structure permettant d'alimenter la réflexion du conseil d'administration, notamment sur les questions de GPEC IATOS. L'OFIP est la structure qui fournit les informations pour le pilotage. Nous utilisons les logiciels nationaux, à l'exception d'Apogée. En outre, nous disposons d'un entrepôt de données.

Le débat politique dans l'université a mobilisé le tiers des enseignants chercheurs de l'établissement (350 personnes) durant l'année universitaire précédente. Nous disposons d'un observatoire des formations et de l'insertion professionnelle (OFIP) dont les objectifs ont évolué avec le temps. Mais, dès sa création, l'OFIP a travaillé à la fois sur la réussite académique et sur l'insertion. Plus récemment, son rôle a évolué vers l'évaluation des formations.

L'OFIP appartient aux services centraux de l'université, mais il a conservé une certaine autonomie : il dispose d'un budget propre et définit sa propre politique d'embauche de vacataires. Il effectue des études à la demande de l'université, à l'initiative ou sur la suggestion de l'OFIP. A côté de ses productions traditionnelles, de type scientifique (suivis de cohortes), l'OFIP a développé une analyse de type tableaux de bord, plus politique. L'OFIP fonctionne avec un conseil de gestion et un conseil scientifique composé du



président, du vice-président formation du secrétaire général et du directeur de l'OFIP. Les tableaux de bord de l'OFIP sont présentés devant le CEVU et le conseil d'administration.

## **II. De la réussite académique**

Ma présentation rejoint largement celle de Rennes 2 sur ce point. Deux exemples : l'approche du taux de réussite des inscrits par DEUG et par licence. Nous avons eu des difficultés à définir cet indicateur en rapportant le nombre d'admis au nombre de présents : en effet, nous aurions pu rapporter le nombre d'admis aux inscrits aux examens. En effet, qu'est-ce qu'un présent pédagogique ? Un présent sur table ou un présent à la première session ? Dans ce cadre, les taux de réussite peuvent varier de plus de dix points. Deux conclusions a) ce choix n'a rien d'anodin, il est extrêmement politique ; b) Je dois insister sur le fait que l'OFIP se livre à un travail très minutieux de reprise des statistiques remontées des secrétariats pédagogiques : on est aux antipodes de l'indicateur presse-bouton.

Un autre exemple : l'enquête de l'OFIP a montré des taux de réussite des étudiants étrangers très différents selon leurs origines géographiques : à partir de là, nous avons essayé de redéfinir notre mode de tutorat des étudiants étrangers. Nous avons en effet observé une difficulté de compréhension de nos modes d'évaluation chez certains de ces étudiants (ce que confirme le rapport Cohen).

Les taux de réussite permettent par ailleurs d'adopter une véritable politique en matière de réorientations : nous relevons 66 % de réorientation sur le DEUG, avec une place importante pour les IUT et les DEUST dont la rentrée a lieu au deuxième semestre. Les résultats en termes de réorientation sont marginaux en inter-université, et quasiment nuls en ce qui concerne le degré technique.

Je souhaitais enfin présenter et commenter un document que m'a fait parvenir un collègue d'une université espagnole, parce qu'il reconstitue, à partir d'une analyse statistique des choix de crédits et des validations de ceux-ci obtenus par les étudiants, à la fois des mesures de la réussite et des mesures de calcul des coûts de « production » d'un diplômé. Le document dont vous disposez (diffusé en séance sous forme papier) m'a paru assez intéressant : en effet, cette analyse illustre complètement le fait qu'une mesure de la réussite et du coût est possible, tout comme une approche par les crédits permettant d'évaluer le surcoût de l'absentéisme.

## **III. De l'insertion professionnelle**

### **Martine CASSETTE**

*Directrice de l'observatoire des formations et de l'insertion professionnelle (OFIP)*

L'objectif premier de l'OFIP, créé en 1990, était l'insertion professionnelle des diplômés. Lorsque nous réalisons une enquête en matière d'insertion professionnelle, nous cherchons à savoir si les diplômés de l'université permettent de trouver un emploi stable dans de bonnes conditions, dans un délai court et en adéquation avec la formation. Les enquêtes d'insertion professionnelle doivent cependant répondre à certaines méthodologies : par exemple, la formation continue doit être, en théorie, isolée car il ne s'agit pas d'insertion professionnelle mais d'évolution professionnelle sur d'autres fonctions. Mais dans les faits, il est difficile de définir de façon simple la population des étudiants en formation continue. Finalement, l'OFIP a opté pour un critère d'âge : ainsi, pour distinguer une population post-initiale d'une population en formation initiale, nous avons fixé l'âge de 27 ans. Ces choix ne sont toutefois pas figés : bien sûr, il est préférable de conserver ces indicateurs sur le moyen terme. Néanmoins, les indicateurs doivent savoir également s'adapter aux situations.



Par ailleurs, les délais d'interrogation posent question : pendant très longtemps, l'OFIP a choisi un délai de 24 mois pour les DESS et de 30 mois pour les Docteurs. Or il n'apparaît pas de très grandes différences en matière d'insertion professionnelle entre 24 et 30 mois. On pourrait donc n'utiliser que le délai de 24 mois. Par contre demander des résultats rapides à 12 mois pose problème. En effet, à 12 mois, le taux d'insertion n'est pas forcément très élevé et surtout, il ne nous permet pas de tirer des conclusions sur le contenu de cette insertion. A l'inverse, un délai de cinq ans semble un peu long : nous avons besoin de fournir aux étudiants des informations assez récentes en matière d'insertion professionnelle. De plus à 5 ans, la situation professionnelle est davantage liée au parcours professionnel du diplômé, à son réseau de relations professionnelles, au type d'entreprise dans laquelle il est, ... qu'à son diplôme d'origine.

Les enquêtes d'insertion professionnelle décrivent d'abord la situation des anciens étudiants : CDI, CDD, recherche d'emploi, études, autres. Nous n'analysons toutefois pas ce que sont devenus ceux qui ont poursuivi des études. En outre, être en étude ne signifie pas forcément que l'étudiant n'a pas réussi son insertion professionnelle : il peut être à la recherche d'une double compétence ou souhaiter suivre un DESS à la suite de son DEA. En outre, certains étudiants se réinscrivent parfois à l'université pour pouvoir partir une année à l'étranger.

Les principaux indicateurs de l'OFIP sont :

- Le taux de chômage calculé par le nombre de diplômés en recherche d'emploi par rapport aux « Actifs » (diplômés en emploi et rechercher d'emploi).
- La part de CDI est mesurée par le nombre de diplômés en CDI par rapport à l'ensemble des diplômés en emploi (CDI + CDD).
- Le statut de la population en emploi nous informe sur le pourcentage de cadres, de profession intermédiaire, d'employés et d'ouvriers. Selon les niveaux de diplôme, la répartition n'est pas identique : la part de cadres peut représenter un bon indicateur de l'insertion des diplômés à partir du niveau bac+5.
- Le salaire médian a pour intérêt d'être un indicateur simple d'utilisation : 50 % de la population étudiée perçoit plus que ce salaire et 50 % moins.
- Nous analysons également plus spécifiquement le premier emploi qui a toute son importance pour l'étudiant : nous l'analysons en termes de nombre de mois de recherche d'emploi, mais aussi afin de comparer toutes les évolutions entre ce premier emploi et l'emploi à 24 mois.
- Enfin, l'OFIP affine également ses analyses à l'aide d'indicateurs sur les types d'employeurs, les secteurs d'activité et les lieux d'emploi par rapport à l'origine géographique.

On ne peut étudier l'insertion sur la base d'un seul indicateur, mais sur la cohérence des indicateurs les plus significatifs. Ainsi, les comparaisons entre les différents indicateurs entre deux DESS nous permettent de déterminer si la logique de formation de tel DESS correspond à ses résultats en matière d'insertion professionnelle. Toutefois, ces indicateurs permettent-ils de tirer des conclusions sur l'adéquation entre formation et emploi ? Pour ce faire, nous réalisons des répertoires d'emplois afin de disposer d'une description précise des emplois (ces travaux sont utilisés par le service d'orientation de l'université). Cependant, nous n'allons pas vérifier l'adéquation parfaite entre la formation et l'emploi. Il revient donc aux responsables de formation de s'interroger. En outre, les métiers évoluent désormais très rapidement.

Il nous est par ailleurs possible de compléter nos indicateurs par des indicateurs synthétiques complémentaires, en analysant par exemple le taux de satisfaction de l'emploi occupé à N+2. De plus, l'étude du taux de satisfaction de la formation à N+2 nous offre un autre regard que l'évaluation pendant le



parcours. Ce taux peut représenter un clignotant d'alerte lorsque l'université repense ses parcours de formation.

Bien sûr, l'insertion professionnelle ne dépend pas que des formations, mais également de la conjoncture économique. Ainsi, depuis 2002, tous les indicateurs sont en baisse. En outre, certains secteurs (comme l'informatique) ont connu des périodes très fastes, mais non pérennes.

#### **IV. Insertion professionnelle et stages : quel rôle pour l'université ?**

L'accès au premier emploi représente un point délicat pour l'étudiant. Afin de l'aider, les formations professionnelles proposent des stages. Néanmoins d'autres dispositifs peuvent être mis en place dans l'université. Le stage permet souvent à l'étudiant de s'insérer ensuite dans l'entreprise. Il permet en outre à l'étudiant d'évoquer des situations concrètes lors de ses futurs entretiens d'embauche. Il apprend à l'étudiant le langage de l'entreprise. Faut-il rendre le stage obligatoire partout où cela est utile et possible ? La question mérite peut-être d'être posée pour le niveau L3. La durée moyenne de stage par étudiant représenterait un indicateur intéressant : c'est le nombre de mois de stages obligatoires ayant donné lieu à une convention de stage dans l'année sur l'effectif étudiant dans les niveaux de fin d'études.

Néanmoins, ce genre d'action doit être piloté dans le cadre d'une adhésion des équipes pédagogiques : en effet, le stage doit être inséré dans les objectifs pédagogiques. Des problèmes d'encadrement peuvent également surgir. De plus, l'indicateur ne peut être nourri que par un recensement fiable de toutes les conventions.

Par ailleurs, nous avons observé que l'étudiant trouve plus facilement un stage obligatoire de DESS (ou d'IUP) de bon niveau et de bon contenu lorsqu'il a déjà effectué un « petit » stage d'observation en milieu professionnel. Alors, ne serait-il pas préférable de décider que tout étudiant doit effectuer un stage d'observation afin de s'approprier la logique et le fonctionnement de l'entreprise ? Dans ce cadre, l'université mesurerait son action par un ratio du nombre de mois de stage totaux sur effectif total de l'université. (A Lille 1, 4 000 stages ont lieu, en moyenne, par an dont 10 % dits non obligatoires. Ces stages concernent quelque 25 % des étudiants).

D'autres dispositifs d'aide à l'insertion peuvent également être mis en place : comment aborder la recherche d'emploi, comment présenter son CV, comment décrypter les annonces, comment préparer l'entretien d'embauche, etc. A Lille 1, 2 000 étudiants sont passés par nos différents dispositifs d'aide à l'insertion. Les indicateurs à bâtir auraient alors pour but de montrer l'évolution de l'effort de l'université et la participation des étudiants à ces opérations : importance des dispositifs mis en œuvre (nombre de jours de sessions « recherche d'emplois » chaque année) et taux de participation des étudiants à ces dispositifs (nombre d'étudiants dans l'ensemble des sessions de l'année par rapport aux effectifs étudiants concernés par l'insertion c'est-à-dire en fin de parcours).

En conclusion, chaque année l'OFIP réalise trois enquêtes d'insertion professionnelle sur les DESS, doctorats et licences professionnelles, soit environ 1 600 diplômés avec un taux de retour entre 80 et 90 %, ainsi que des enquêtes complémentaires sur les DEA par exemple. Avec le LMD, l'OFIP devra-t-il analyser l'insertion de toutes les fins de parcours ? Des problèmes de moyens risquent d'apparaître. En outre, quelle fréquence pour quel taux de retour ?



## Échanges avec la salle

### **Amal SAYAH, Vice-président du conseil d'administration, université Toulouse 3**

Quels moyens sont accordés à l'OFIP ? Comment obtenez-vous un taux de retour de 80 % ?

### **Martine CASSETTE, Directrice de l'OFIP**

Je ne travaille pas à temps plein à l'OFIP, trois ingénieurs d'études et une technicienne travaillent à mes côtés. Nous utilisons tous les moyens existants pour disposer des fichiers les plus précis possible. Nous adressons au moins trois relances : nous envoyons un courrier pour annoncer l'enquête et nous réalisons ensuite le questionnaire par téléphone. Nous recrutons donc des vacataires pour cette interrogation téléphonique qui se déroule le soir et le samedi matin.

### **Sibylle ROCHAS, Chargée de mission pilotage, AMUE**

Comment sont organisées la production et la diffusion des différents indicateurs dans vos deux universités ?

### **Yves CHAIMBAULT, Secrétaire général, université de Lille 1**

Le cabinet n'a pas pour rôle d'être le lieu d'aide au pilotage : nous devons constituer une structure spécifique.

### **Louisanne TALBOURDET, Chargée de mission pilotage, université de Rennes 2**

A Rennes 2, la production de la plupart des indicateurs classiques est réalisée par la cellule de pilotage. Nous commençons à peine à travailler sur les indicateurs de la LOLF : se posera donc bientôt le problème de la mise en place d'une structure ou de circuits de production et de diffusion.



## L'allocation des moyens en personnel

### Pilotage, indicateurs et redéploiement

#### François PAQUIS

*Secrétaire général, université Blaise Pascal, Clermont-Ferrand 2*

Notre démarche est issue d'une volonté présidentielle de procéder à des redéploiements de personnels au sein de l'université. Les indicateurs représentent, pour nous, des outils d'aide à la décision : quels sont leurs apports dans la politique de redéploiement de poste décidée dans le cadre du contrat d'établissement ?

Notre comité de pilotage est présidé par le président de l'université et comprend outre les trois vice-présidents des conseils, un directeur de composante, un directeur de laboratoire, un directeur de département pédagogique, le secrétaire général, la chargée de mission pilotage et un certain nombre d'administratifs.

#### I. Les indicateurs du taux d'encadrement pédagogique

La première série d'indicateurs est relative à la détermination du taux d'encadrement pédagogique. Le premier indicateur porte sur le nombre d'enseignants et le deuxième sur le nombre de postes en heures équivalent TD. Nous prenons en compte tous les postes d'enseignants qu'ils soient occupés par des titulaires ou des contractuels, sur budget d'Etat. Nos renseignements sont issus d'Harpège. Nous prenons en considération toutes les inscriptions administratives des étudiants, issues d'APOGÉE. S'agissant des personnels IATOSS, nous calculons les quotités de travail. Nous ne comptabilisons pas les IATOSS affectés dans les laboratoires : en effet, nous disposons d'une unique UFR recherche qui regroupe l'ensemble des laboratoires de recherche. C'est pourquoi une comparaison avec les autres UFR n'aurait pas de sens.

Nous avons déterminé un taux d'encadrement global par composante qui prend en compte à la fois l'encadrement enseignant et l'encadrement administratif et technique, hors recherche. Trois courbes apparaissent sur notre graphique : le taux d'encadrement enseignants, le taux d'encadrement IATOSS et la moyenne enseignants et IATOSS par rapport au nombre d'inscrits. Des disparités d'encadrement tout à fait significatives apparaissent ; nous les retrouvons d'ailleurs sur les postes IATOSS et enseignants de la même façon.

Cet indicateur du taux d'encadrement par composante a ensuite été affiné : en effet, les besoins entre UFR sont difficilement comparables. Nous avons donc effectué des comparaisons par typologie. Il apparaît alors que les taux d'encadrement dans les seules écoles d'ingénieurs et IUT sont assez différents, selon l'ancienneté des écoles notamment. Cet indicateur nous conduit à procéder à des redéploiements entre nos secteurs. De la même façon, dans les filières non sélectives (UFR de droit commun), nous observons des disparités assez importantes, aussi bien en matière de IATOSS que d'enseignants. L'UFR sciences est dotée plutôt favorablement, tandis que les taux d'encadrement sont très défavorables dans l'UFR de Psychologie par exemple.

Puis, cet indicateur a été affiné au niveau des départements pédagogiques. Dans l'UFR sciences, nous observons par exemple un taux d'encadrement en enseignants et en IATOSS très fort dans un département (principalement en raison des baisses d'effectifs étudiants considérables dans ce secteur) et un taux



d'encadrement plutôt faible dans un autre. Nous avons effectué un travail identique sur l'UFR lettres et sciences humaines. Les disparités relativement fortes s'expliquent avant tout par l'évolution des effectifs.

## **II. La politique de redéploiement**

Ces différents indicateurs s'avèrent donc assez intéressants pour analyser la situation. Des redéploiements ont été décidés entre composantes, sachant que les indicateurs dont nous disposons ne déterminent pas de façon brute la politique de redéploiement. Cette dernière est examinée dans une commission emploi qui propose une politique au conseil d'administration et aux composantes. Les taux d'encadrement pédagogique ne représentent qu'une partie de cette politique : il a été décidé de redéployer les postes, mais sans jamais mettre en péril les pôles d'excellence de la recherche. En outre, cette politique a abouti à la réintégration, dans les organigrammes des laboratoires, d'un certain nombre de personnes qui y avaient leur place au regard de leurs publications.

Afin de compléter ces premiers indicateurs, nous avons également mis en place quelques indicateurs supplémentaires, et notamment un indicateur portant sur l'évolution sur cinq ans des effectifs et des services déclarés (en équivalent TD) pour l'université dans son ensemble. Or nous observons que plus les effectifs baissent, plus les services déclarés augmentent. En fait, entre 1999 et 2003, compte tenu de la baisse des effectifs, nous avons cherché à améliorer l'attractivité de l'université et ce en multipliant les diplômes spécialisés, ce qui a augmenté la charge d'enseignement. Ainsi, l'évolution inversée de ces courbes est directement le fruit de la politique de l'établissement.

Par UFR, nous avons également précisé les services déclarés année par année, ainsi que les heures complémentaires versées et les sous-services. Ainsi, il semble assez paradoxal qu'une composante verse 3 976 heures complémentaires à ses titulaires et déclare par ailleurs 765 heures de sous-service. Cette analyse nous permet de mettre en place les actions correctives. Les heures effectuées par des enseignements extérieurs ont également été analysées : elles augmentent tandis que les effectifs diminuent, notamment en raison de la création de certaines formations professionnelles.

Nous avons également mis en place un indicateur permettant de mesurer le nombre d'inscriptions, le nombre d'heures complémentaires et le nombre d'heures de sous-service. Ainsi, dans une UFR par exemple, la courbe s'avère tout à fait satisfaisante. La politique de maîtrise des heures complémentaires a bien fonctionné. Dans une autre, la situation est à peu près identique. A l'inverse, dans une dernière UFR, nous relevons un pic en matière d'heures complémentaires et de sous-services en 2001. Nous avons donc engagé une politique corrective au travers de redéploiements d'effectifs. Concernant le sous-service, nous avons tenu un discours assez ferme qui a permis des avancées dès 2002. Notre IUT est pour sa part confronté à une diminution de ses effectifs, qui se traduisait paradoxalement par un nombre d'heures complémentaires assez important. A la demande du président, des mesures correctives ont été prises et ont permis de diminuer de 3 000 les heures complémentaires de cette structure.

Le ratio nombre d'heures complémentaires total sur nombre d'étudiants inscrits est également intéressant : nous observons en effet que plus les composantes sont bien dotées, plus le ratio d'heures complémentaires par étudiant est fort. Nous avons ensuite analysé ce ratio sans tenir compte des heures complémentaires des intervenants extérieurs : à l'UFR sciences, composante plutôt bien encadrée, nous relevons ainsi une tendance à la surabondance du nombre d'heures dispensées. L'UFR le moins encadré demeure celui qui bénéficie du nombre d'heures d'interventions d'enseignants de l'établissement le plus faible. Puis, nous avons précisé notre analyse au niveau des départements. Les mesures correctives prises ont permis de faire diminuer les heures de sous-service. Enfin, au sein d'un même département, les sous-services ne sont pas identique entre secteurs.



Ainsi, ces indicateurs représentent un outil très utile pour la politique de redéploiement, notamment des enseignants chercheurs. En revanche, le travail est un peu plus complexe pour les IATOSS : on nous oppose souvent le fait que les tâches effectuées à la scolarité de l'UFR sciences par exemple ne sont pas identiques que celles effectuées à la scolarité de l'UFR lettres.





## Echanges avec la salle

### **Gilbert ANGENIEUX, Vice-président du conseil d'administration, université Chambéry, université de Savoie**

Ne manque-t-il pas, dans votre analyse, une comparaison des indicateurs par rapport à une cible ? En effet, un étudiant en IUT n'est pas équivalent à un étudiant en psychologie. Il me semble donc nécessaire d'introduire d'autres éléments dans cette analyse, notamment en termes d'objectifs.

Par ailleurs, il est tout à fait vrai que les comparaisons en matière de IATOSS sont plus difficiles.

### **François PAQUIS, Secrétaire général, université Clermont 2**

Nous considérons que le SAN REMO représente un outil d'analyse utile pour comparer les établissements français, mais en interne, il a moins d'intérêt puisqu'il se fonde sur des éléments arbitraires déconnectés des besoins. C'est pourquoi nous dotons les composantes en prenant l'offre de formation telle qu'elle est : notre objectif est donc simplement de faire correspondre nos sous-services aux effectifs.

Bien sûr, les comparaisons en termes de IATOSS sont difficiles entre départements ou entre laboratoires. Mais nous essayons tout de même de bâtir des données brutes, tout en sachant que nous aurons des difficultés à en tirer des actions correctives.

### **Jacqueline CHEREL, Responsable de la division des personnels, université Nantes**

Les directeurs de composantes ont-ils validé et accepté ce système qui a l'avantage d'être simple ? Par ailleurs, avez-vous procédé à des redéploiements de l'IUT vers l'université de droit commun ?

### **François PAQUIS, Secrétaire général, université Clermont 2**

Lorsque nous avons présenté ces indicateurs, certains directeurs de composantes les ont appréciés et d'autres moins. Néanmoins, le président a tenu bon, tout en reconnaissant le caractère perfectible de ces indicateurs. Ils sont désormais à peu près acceptés, sous réserve d'une validation finale et d'un certain nombre de commentaires divers qui atténuent la brutalité des chiffres.

Nous avons procédé à des redéploiements de postes de l'IUT vers les composantes de droit commun de l'université, mais toujours avec l'accord du directeur de l'IUT. Nous lui avons fait valoir que le Ministère lui reprenait systématiquement des moyens chaque année et qu'il valait donc mieux les transférer à l'université. En outre, nous avons mis quelques crédits de maintenance lourde en balance lors de notre discussion avec lui.

### **Un intervenant**

Avez-vous eu une réflexion sur la part des services centraux ? Privilégiez-vous une approche par secteur plutôt que par fonction ?

### **François PAQUIS, Secrétaire général, université Clermont 2**

Nous n'avons pas intégré les services centraux dans cette réflexion. Notre approche s'effectue donc, pour l'instant, par fonction et par UFR simplement.



### **Un intervenant**

Des indicateurs permettent-ils de comparer les taux de réussite et d'insertion en fonction des taux d'encadrement ?

### **François PAQUIS, Secrétaire général, université Clermont 2**

Nous n'avons pas établi cette corrélation pour l'instant.

### **Sibylle ROCHAS, Chargée de mission pilotage, AMUE**

Avez-vous rencontré des difficultés dans la constitution de vos bases de données ?

### **François PAQUIS, Secrétaire général, université Clermont 2**

Nos données sont dorénavant fiabilisées, mais il est vrai qu'au départ, nous avons rencontré quelques difficultés en croisant nos différentes sources d'informations. Un travail de vérification important a été effectué pour tous les taux.

### **Un intervenant**

Quel outil sert à effectuer le calcul des heures complémentaires ?

### **François PAQUIS, Secrétaire général, université Clermont 2**

Nous avons développé un logiciel appelé Geisha.

### **Une intervenante**

Comment sont mesurées les heures complémentaires ?

### **François PAQUIS, Secrétaire général, université Clermont 2**

Nous comptabilisons les heures complémentaires telles qu'elles sont déclarées par les intéressés. Cette déclaration est contre-signée par le directeur de la composante.



# Définition et utilisation d'indicateurs dans le cadre de la gestion des emplois d'établissement

**Jean DEROCHE**

*Secrétaire général, université Louis Pasteur, Strasbourg 1*

## **I. Une pratique des indicateurs bien ancrée dans la culture de l'établissement**

Il me semble difficile de décider de mettre en place des indicateurs du jour au lendemain. Il existe à l'ULP un préalable à travers la présence de bon nombre d'actions dans ce domaine. L'ULP participe notamment à des démarches nationales, met à jour mensuellement un tableau de bord de l'équipe présidentielle et élabore de longue date un bilan social. Enfin, le contrat 2005-2008 comprend des indicateurs de suivi du contrat quadriennal. Un chargé de mission évaluation a en outre été nommé en 2005.

Depuis 1999, l'ULP s'est attachée à construire des indicateurs pouvant aider à l'affectation optimisée de la ressource en emploi, notamment pour les IATOS. En revanche, les indicateurs en matière d'affectation des enseignants sont plus récents. Il s'avère essentiel que toutes ces bases de données se fondent sur des informations entièrement fiables. Des bases informatiques à jour et des logiciels adaptés représentent donc des pré-requis indispensables.

Le domaine IATOS est le plus outillé de notre université : une enquête « fonctions » adaptée à l'ULP est utilisée pour la prise de décisions en matière d'affectation d'emplois. En revanche, pour les enseignants, peu d'outils sont disponibles pour le dialogue entre l'équipe présidentielle et les composantes, à l'exception de statistiques et d'éléments d'appréciation assez généraux.

## **II. Les indicateurs au service de la politique des emplois**

### **1. La campagne 2005**

L'enquête « fonctions » représente une déclinaison de l'enquête Silland. Elle repose sur des extractions des bases de données disponibles dans l'établissement. Les composantes ont pour tâche de décrire l'utilisation de leurs emplois dans chacune des fonctions identifiées dans l'enquête, qui d'ailleurs ne porte que sur les composantes.

Chaque fonction est scindée en plusieurs critères pondérés. En outre, les sources utilisées sont toujours mentionnées. Pour l'essentiel, ces données sont issues d'enquêtes ministérielles ou de bases de données de l'établissement. Peu émanent des composantes. Le modèle repose sur l'appréciation de l'encadrement de 15 fonctions différentes. La charge de ces fonctions est mesurée à partir de 33 critères auxquels sont associées des pondérations. Huit critères reposent sur un questionnaire adressé aux composantes : en évitant de trop interroger les composantes, nous limitons le poids reposant sur elles. Les composantes ont tout de même à affecter chacun de leurs ETP sur l'une ou l'autre de leurs fonctions. Pour chacune des fonctions, un ratio est ensuite établi : il permet d'évaluer l'aisance ou la difficulté des composantes par rapport à une moyenne d'ETP pour chaque fonction.

Afin d'apprécier la sur-dotation ou la sous-dotation de chacune des composantes, sont recensés les actes de gestion importants par rapport aux ETP affectés dans la fonction. Ces graphiques sont ensuite reproduits pour chacune des 15 fonctions de l'établissement. Actuellement, une négociation est en cours avec chacune des composantes quant aux emplois 2006. Ce dialogue se fait sur la base des indicateurs de



l'enquête « fonctions » : sont étudiées les dotations en faveur de la scolarité, de la gestion financière et de la logistique immobilière de chaque composante.

L'enquête « fonctions » existe dans l'établissement depuis 1999. Elle a permis de constater que certaines composantes étaient sur-dotées dans la logistique immobilière. Des postes de catégorie C ont donc été supprimés et échangés contre d'autres auprès du Ministère. Enfin, ces graphiques non contestés permettent de rendre des arbitrages.

A mon arrivée, j'ai souhaité transformer ces indicateurs par fonction en un indicateur global qui présente, d'un coup d'œil, la situation de la composante au regard de la moyenne des composantes de l'ULP. Il a donc fallu élaborer un indicateur composite permettant de constater les sous ou sur-dotations. Toutefois, ce type de graphique doit être nuancé : par exemple, exprimé en valeur absolue, le déficit en ETP est mesuré à hauteur de 3,7 pour la faculté de médecine, mais en valeur relative (soit par rapport à la taille totale de la composante), il ne se situe plus qu'à hauteur de 2,3. Ces graphiques doivent en outre être pondérés en fonction des besoins très divers des composantes. Ainsi, si la sous-dotation du département de psychologie pour les fonctions administratives est réelle, celle qui apparaît en matière d'enseignants ou de chercheurs n'est pas réelle car ce département en a évidemment moins besoin qu'un département de sciences.

## **2. Les évolutions mises en œuvre pour la campagne 2006**

Notre logiciel se nomme à l'origine Geisha, mais chez nous, il est désormais appelé Sosie. Il s'avère en effet nécessaire de disposer d'une application permettant de rendre compte de la réalité des services d'enseignement afin d'élaborer des indicateurs susceptibles d'aider à la décision et prenant en compte la diversité des intervenants. Les indicateurs disponibles à partir des exploitations de Sosie peuvent porter sur deux grandes séries de champs : la situation de chaque composante en termes de potentiel pédagogique et la situation de chaque composante en matière de ressources en enseignants.

Dans l'approche par discipline, sont mesurés le nombre d'enseignants, le service dû, les sous-services (le cas échéant), les heures complémentaires mises en paiement, ainsi que les heures complémentaires non payées. Une fois ces données croisées, nous aboutissons à différents ratios : masse des sous-services / nombre d'enseignants permanents ; heures complémentaires/nombre d'enseignants permanents ; écart à la moyenne par rapport à la moyenne EC ou SD. Puis, un tableau de bord est préparé pour chaque discipline. Nous observons que pour la section CNU, 113 heures correspondent à des sous-services, soit trois heures de sous-service par individu. Si une charge extrêmement importante en heures complémentaires est constatée, des décisions de redéploiements d'effectifs sont prises.

Dans l'approche par composante, la mobilisation de données issues d'autres applications informatiques (Apogée, Harpège) permet d'enrichir notre vision de l'aisance ou de la difficulté qu'a une composante pour assurer les enseignements dus. Sosie nous permet de mesurer l'évolution des effectifs étudiants, l'évolution des effectifs enseignants, ainsi que l'évolution de la charge d'enseignement calculée en central et réellement mise en œuvre ; Sosie permet en outre de simuler les heures complémentaires par composante, sur la base des estimations d'effectifs. Une fois ces données croisées, nous obtenons un ratio P/E (nombre d'enseignants/nombre d'étudiants) et un ratio H/E (heures dispensées/nombre d'étudiants).

Nous ne pouvons toutefois comparer ces ratios de la même manière pour toutes les composantes. Nous avons donc été conduit à regrouper les composantes en fonction des grandes classes définies par SAN REMO. Les graphiques obtenus servent de base au dialogue avec les directeurs de composantes. Un tableau de synthèse générale fait enfin apparaître de quelle manière sont réalisés les enseignements dispensés aux étudiants, ainsi que les éventuels échanges entre composantes. Pour le groupe Sciences par exemple, nous observons des écarts significatifs par rapport à la moyenne : en fait, l'Observatoire



astronomique de Strasbourg compte peu d'étudiants, mais concentre beaucoup d'enseignants-chercheurs. Cette situation atypique ne nous permet donc pas de le comparer avec les autres composantes.

Pour finir, il n'existe pas ou peu d'outils permettant de mesurer l'activité de recherche. Certes, nous disposons d'un embryon de données accessibles au moyen de SIREDO, mais ces données sont difficilement analysables. Nous avons tout de même mis au point un indicateur portant sur les chercheurs actifs afin d'obtenir le ratio chercheurs actifs/nombre d'enseignants-chercheurs. Cet indicateur doit toutefois être manié avec précaution : en effet, une sanction contre une composante comptant un faible nombre de chercheurs actifs ne serait pas forcément fondée.

### **III. Un bilan des précédentes campagnes**

Sur la période 2001-2005, 89 postes de professeurs se sont libérés et près de 42 ont été redéployés. Le tableau de bord fait apparaître les recrutements par composante : origine de l'emploi dans son affectation pédagogique, dans son affectation de recherche et affectation actuelle. Au-delà de la répartition des emplois entre les composantes, l'ULP a également pour souci de suivre la politique de recrutement d'enseignants-chercheurs. Dans le cadre de sa politique d'attractivité, a été élaboré un tableau de bord des recrutements opérés permettant de mesurer la pression sur les emplois et les pratiques des commissions de spécialistes. Durant la campagne 2004 par exemple, sur les 25 emplois recrutés, 11 ont fait l'objet d'un recrutement local et 14 d'un recrutement extérieur.

La mise en place de GRAAL en septembre prochain devrait permettre à l'ULP de se doter de réelles capacités pour créer des indicateurs pertinents dans le domaine de la recherche. Par ailleurs, la mise en application de la LOLF va certainement conduire à une refonte des indicateurs : à tout le moins, les indicateurs de l'enquête « fonctions » devront être revus pour être compatible avec la LOLF, car une mise en cohérence entre les fonctions IATOS et les actions LOLF semble nécessaire.



## Echanges avec la salle

### **Pascal BEAUREGARD, Secrétaire général, université Montpellier 1**

Combien d'emplois IATOS ont pu être redéployés ? Y a-t-il eu des redéploiements au bénéfice des services centraux ? Avez-vous effectué des redéploiements entre la recherche et les autres fonctions ? Enfin, comment a été traité le problème spécifique des enseignants universitaires en médecine ?

### **Jean DEROCHE, Secrétaire général, université Strasbourg 1**

Certains redéploiements ont donné lieu à un abondement des services centraux.

Toute notre politique de redéploiement répondait au principe d'une suppression de postes de catégorie C pour les transformer en postes de catégories B ou A, afin d'en faire bénéficier les activités scientifiques.

Les composantes de médecine se situent bien sûr en dehors de toutes comparaisons, faute de pouvoir déterminer le dénominateur du ratio, soit le service dû par les enseignants.

### **Louisanne TALBOURDET, Chargée de mission pilotage, université Rennes 2**

Disposez-vous d'un indicateur portant sur le taux d'encadrement des personnels IATOS ?

### **Jean DEROCHE, Secrétaire général, Université Strasbourg 1**

Un tel indicateur existe.

### **Louisanne TALBOURDET, Chargée de mission pilotage, université Rennes 2**

Ne faut-il pas tenir compte des effets de seuil, dans certaines filières, entre la première et la deuxième année par exemple ?

### **Jean DEROCHE, Secrétaire général, université Strasbourg 1**

En effet, tous ces indicateurs doivent être relativisés. Ils ne sont qu'un outil d'aide à la décision. Nous devons par exemple tenir compte de la nécessaire intervention d'intervenants extérieurs dans certaines composantes (écoles d'ingénieur et IUT).

### **Amal SAYAH, Vice-président du conseil d'administration, université Toulouse 3**

N'aboutissez-vous pas à des charges théoriques inférieures aux charges réelles ? Comment gérez-vous alors ces charges réelles ?

Enfin, ces données correspondent avant tout à des constats. Suite à ce constat, quelles perspectives envisagez-vous, notamment en matière d'offres de formation et de nombre d'enseignants ?

Enfin, pouvez-vous nous donner quelques informations sur GRAAL ?

### **Jean DEROCHE, Secrétaire général, Université Strasbourg 1**

Je n'ai pas connaissance des charges théoriques au regard des charges réelles. Nous disposons toutefois des informations nominatives présentes derrière chaque donnée. Enfin, la réflexion dynamique représente un chantier que nous aurions aimé ouvrir, mais nous n'en avons pas encore eu l'occasion.



**François PAQUIS, Secrétaire général, université Clermont 2**

GRAAL récupère les données des différents logiciels dont nous disposons. Les autres données seront complétées par les laboratoires eux-mêmes et concerneront la partie scientifique. Ce projet sera testé à partir du mois de juin. Nous l'avons mené avec l'aide du Ministère de la Recherche et du CNRS. Nous avons travaillé sur des nomenclatures communes de telle façon que les laboratoires n'aient pas à saisir doublement les informations en direction des grands organismes et de l'administration centrale. Nous souhaitons que ce logiciel soit opérationnel en fin d'année 2005.

**Yves CHAIMBAULT, Secrétaire général, université de Lille 1**

Comment gérez-vous l'hétérogénéité des personnels IATOS présents dans les différentes composantes ?

**François PAQUIS, Secrétaire général, université Clermont 2**

En fait, nous disposons de très peu de personnels IATOS sur budget propre : nos indicateurs s'appuient donc sur les postes statutaires, ce qui rend bien compte de la réalité. Je n'évoque toutefois pas ici les contractuels recrutés sur les contrats de recherche.

**Un intervenant**

Comment gérez-vous le déficit en postes de catégorie C lorsque vous redéployez ces postes en catégorie A ou B ? Faites-vous appel à des entreprises extérieures ? Par ailleurs, nous n'avons pas du tout évoqué les indicateurs en matière de patrimoine immobilier.

**Jean DEROCHE, Secrétaire général, Université Strasbourg 1**

Il revient à la composante dans laquelle les emplois sont supprimés de se doter d'effectifs si nécessaire. Cependant, nous partons du principe que les emplois supprimés correspondaient à des sur-dotations.

En matière d'indicateurs sur le patrimoine immobilier, nous sommes en train de nous doter du logiciel RS ABYLA.



## LOLF, indicateurs et contractualisation

### Brigitte BOTALLA-GAMBETTA

*Bureau de l'analyse et de la modernisation de la gestion, DES, MENESR*

En introduction, je vous rappelle que dans le cadre de la LOLF, vous serez désormais demandés des budgets par destination et sous-destination, ainsi qu'une répartition des emplois par destination et sous-destination, ces destinations et sous-destinations étant pratiquement les mêmes que les actions et sous-actions des programmes de l'enseignement supérieur.

La nouvelle gestion publique est fondée sur la responsabilisation par rapport à des résultats : le responsable de programme s'engage sur des objectifs, dispose d'une autonomie accrue et rend compte de ses résultats et de l'utilisation des moyens. Il remet un projet annuel de performance (PAP) et un rapport annuel de performance (RAP). Ces documents décrivent les objectifs poursuivis, ainsi que les résultats obtenus et les résultats cibles attendus. Les objectifs devront être en nombre limités et correspondre à la finalité de la politique publique concernée. Ils devront répondre aux besoins du citoyen, aux besoins de l'utilisateur et aux besoins du contribuable. Enfin, ils devront être mesurables par des indicateurs chiffrés, avec des valeurs de résultats, mais également des valeurs cibles à moyen terme.

Pour déterminer ces objectifs, nous sommes partis des grandes missions attribuées à l'enseignement supérieur. Ces objectifs ne seront toutefois validés qu'une fois inscrit dans le PAP 2006, soit en août prochain. Les cinq objectifs stratégiques sont les suivants :

- le niveau de formation supérieure de la population ;
- la formation de la main d'œuvre ;
- l'impact de la recherche sur le développement ;
- le positionnement de la France dans le monde ;
- l'égalité d'accès des différentes classes sociales aux diplômes de l'enseignement supérieur.

Pour chaque objectif, des indicateurs de résultats ont été définis. En outre, des objectifs intermédiaires ont été déterminés dans chaque domaine. Puis, nous avons établi des indicateurs permettant d'atteindre ces objectifs (cf. diaporama). L'indicateur portant sur la part de marché des établissements d'enseignement supérieur dans la formation continue a cependant déjà été supprimé de cette liste.

A partir de ces objectifs stratégiques, le responsable de programme fixe des valeurs cibles. A ce jour, aucune n'a encore été fixée. Pour obtenir ces objectifs stratégiques et leurs valeurs cibles, les établissements mettent en œuvre des actions. Tous ces objectifs stratégiques ou intermédiaires seront déclinés en objectifs opérationnels de manière contractuelle avec les établissements.





## Philippe PERREY

*Sous-direction de la politique contractuelle, DES, MENESR*

D'un côté, la politique nationale se mesure avec des indicateurs PAP et RAP et de l'autre, les établissements sont pilotés à l'aide de leurs propres indicateurs. Or la politique nationale est mise en œuvre par les établissements. Ainsi, le lieu où se rencontrent les objectifs nationaux et ceux des établissements est le dialogue contractuel durant lequel objectifs nationaux et indicateurs des établissements sont confrontés. Le contrat quadriennal préexistait à la LOLF ; la LOLF n'amène rien de nouveau à ce contrat qui parlait déjà d'objectifs, de cibles, de tableaux d'indicateurs, etc. Mais la LOLF va probablement renforcer le contrat, année après année ; en outre, elle va donner un caractère obligatoire aux indicateurs.

Dans le contrat, il faudra tout d'abord signaler en quoi l'établissement contribue aux objectifs nationaux. Puis, les objectifs spécifiques aux établissements devront être déclinés en objectifs opérationnels qui seront rapportés aux actions LOLF, avec évidemment des résultats chiffrés à atteindre. Enfin, le contrat évoquera les moyens accordés aux établissements. En effet, la dotation contractuelle représente une part relativement réduite du budget de l'établissement : le contrat permettra à l'inverse d'avoir une vision globale des moyens de l'établissement, moyens financiers et moyens en postes enseignants et postes IATOS.

Par ailleurs, la LOLF va nous inciter à donner davantage de place au bilan. Ce bilan suppose que l'établissement soit en mesure de fournir des éléments concrets et chiffrés. Nous insistons donc sur la nécessité, pour les établissements, de mettre en place leur propre système de pilotage. D'ailleurs, les indicateurs PAP comprennent une mesure du dispositif d'auto-évaluation mis en place. Les résultats de ce dispositif permettent d'alimenter le bilan présenté par les établissements. En outre, un certain nombre des éléments de ces bilans quadriennaux alimentent le rapport annuel de performance, au niveau national.

L'objectif de ce travail est d'aboutir à un diagnostic partagé. L'établissement doit pouvoir se positionner dans le temps et par rapport à ses semblables. C'est pourquoi l'ensemble de l'activité de l'établissement fera l'objet d'un bilan, et non les seules actions financées dans le contrat. En outre, nous insisterons sur le bilan financier : comment l'ensemble des moyens ont-ils été mobilisés au cours des années écoulées ?

La mesure de la performance des établissements se fera à l'aide de trois catégories d'indicateurs : indicateurs PAP/RAP ; indicateurs contrat (quadriennaux et par établissement) et indicateurs de pilotage de l'établissement. Par exemple un indicateur de mise en œuvre d'un dispositif d'auto-évaluation devra être mis en place. Trois catégories de modes d'auto-évaluation (politique de formation, politique scientifique et management) ont ainsi été définies et appliquées aux situations des établissements :

- l'établissement n'a pas d'action ou de projet significatif contribuant à ce but ;
- un plan d'action a été défini et mis en œuvre ;
- la définition d'un plan d'action, sa mise en œuvre, le suivi et l'adaptation de sa réalisation s'intègrent dans un cycle permanent (processus d'amélioration continue) ;
- le dispositif d'assurance qualité est validé par une instance externe reconnue.

Bien sûr, l'établissement peut se situer à des degrés d'avancement différents pour la formation, pour la politique scientifique et pour le management. On peut comprendre que certaines composantes soient plus avancées que d'autres sur certains domaines : c'est pourquoi des éléments seront fournis afin d'affiner le dispositif.

Les indicateurs contrat existent pour permettre la mise en perspective de l'établissement dans le temps et par rapport aux autres établissements. Les 77 indicateurs de la DEP vous permettent seulement de dresser un constat de la situation de l'établissement alors que le contrat quadriennal consiste à faire une projection dans l'avenir. A ce jour, les



indicateurs contrat ne sont pas encore validés : ils seront envoyés aux établissements de la vague A dans le cours du mois de juin prochain. Pour faciliter le travail des universités, des tableaux pré-remplis à l'aide des données dont dispose déjà la DES seront envoyés aux établissements.

Prenons l'exemple des indicateurs sur la formation. Les catégories seront les suivantes : flux d'étudiants, adéquation entre l'emploi et la formation, attractivité, formation tout au long de la vie et international. Sur les flux d'étudiants, l'objectif consiste à ne pas créer de doublons avec d'autres indicateurs existants. Pour ce faire, les indicateurs doivent être les plus simples possible. *A priori*, tous les indicateurs remontent par SISE : c'est pourquoi des tableaux pré-remplis seront envoyés aux établissements qui n'auront qu'à compléter les colonnes « objectifs ». S'agissant de l'adéquation emploi/formation, idéalement l'indicateur devrait porter sur l'insertion professionnelle : mais d'une part, cet indicateur s'avère très difficile à interpréter, d'autre part, il est difficile pour un établissement d'avoir accès à ces données. C'est pourquoi il sera simplement demandé aux établissements de fournir les données dont ils disposent et d'indiquer comment ils se sont organisés pour suivre l'insertion des étudiants.

S'agissant de l'attractivité de l'établissement, cinq indicateurs ont été sélectionnés : origine des étudiants qui s'inscrivent en L1 en fonction du lieu de délivrance du dernier diplôme obtenu ; pourcentage d'étudiants ayant obtenu leurs 180 crédits de licence par champ disciplinaire ; répartition en pourcentage des étudiants inscrits en M1 dans l'établissement en fonction de l'université de délivrance du dernier diplôme obtenu ; pourcentage annuel d'étudiants inscrits pour la première fois en doctorat, titulaires du grade de master ; part annuelle des docteurs par rapport au nombre de doctorants, par champ disciplinaire.

En matière d'indicateurs contrat, des informations seront demandées sur des éléments budgétaires : présentation synthétique du bilan et des prévisions de dépenses sur la période contractuelle, en coûts complets et présentation synthétique des prévisions de recettes sur la période contractuelle. Il s'agira bien évidemment d'une estimation mettant en rapport le projet d'établissement et ses moyens pendant la même période.



## Echanges avec la salle

### **Amal SAYAH, Vice-président du conseil d'administration, université Toulouse 3**

Certes, rendre des comptes à la nation sur l'utilisation de ses deniers est indispensable. Toutefois, nous sommes seulement en train de finir de mettre en place les masters du contrat en cours. Pensez-vous raisonnablement que nous serons en mesure de remplir tous ces tableaux d'une manière sereine avant la fin de l'année ? Ne serait-il pas nécessaire de laisser plus de temps aux établissements de la vague A ?

### **Philippe PERREY, Sous-direction de la politique contractuelle, DES, MENESR**

Je sais bien que dans l'académie de Toulouse, certains établissements ne mettront en place le LMD qu'à la rentrée 2005. Le contrat 2007-2010 devrait être signé en décembre 2006. Mais bien souvent, les contrats sont signés, au mieux, à la fin de la première année du contrat. Notre objectif reste toujours de rattraper le calendrier idéal de signature d'un contrat quadriennal, soit la veille de son entrée en vigueur. Je ne pense pas que de nouveaux délais seront accordés aux établissements de la vague A. Toutefois, nous ne vous demanderons pas un bilan si le LMD n'est pas mis en place : vous ferez ce que vous pourrez faire. Personne ne vous demandera l'impossible. Nous envisageons plutôt une mise en place progressive de ce dispositif que des délais plus longs. Nous sommes parfaitement conscients de cette difficulté et nous en tiendrons compte.

### **Brigitte BOTALLA-GAMBETTA, Bureau de l'analyse et de la modernisation de la gestion, DES, MENESR**

La LOLF correspond simplement à des pratiques de bonne gestion que nous aurions dû adopter depuis longtemps. Il est impératif que toute une partie du contrat soit prête pour la fin de l'année 2006 : en effet, le contrat est totalement imbriqué avec la LOLF vu qu'il précise les moyens et les résultats de chaque établissement.

### **Sibylle ROCHAS, Chargée de mission pilotage, AMUE**

Où pourrions-nous trouver une définition précise de chacun des indicateurs ? Disposerons-nous de « fiches de qualification » décrivant précisément les sources et les modes de calcul pour chaque indicateur ?

### **Brigitte BOTALLA-GAMBETTA, Bureau de l'analyse et de la modernisation de la gestion, DES, MENESR**

Nous sommes en train d'établir ces fiches avec la DEP et l'OST. Elles seront publiées sur notre site internet. Les fiches présentent les sources, les services responsables de la collecte, du calcul, la méthode de calcul et même les modes d'archivage des données. Elles sont donc très précises.

### **Philippe PERREY, Sous-direction de la politique contractuelle, DES, MENESR**

En juin prochain, vous serez destinataires de liste exhaustive des indicateurs. Puis, en octobre ou novembre, nous vous ferons parvenir les tableaux d'indicateurs, avec les précisions nécessaires pour les différents calculs. Ces tableaux seront pré-remplis dans la mesure du possible avant de vous être envoyés. En outre, ces informations seront disponibles sur le site : [www.ides.pleiade.education.fr](http://www.ides.pleiade.education.fr)

Les années précédentes, de nombreuses annexes au contrat étaient demandées et devaient être remplies : elles ne seront plus nécessaires désormais.



### **Un intervenant**

Les établissements de la vague A risquent de rencontrer des problèmes de calendrier. En effet, cette période correspond également à la période d'établissement du budget.

### **Philippe PERREY, Sous-direction de la politique contractuelle, DES, MENESR**

Nous ne pouvons nous permettre de prendre à nouveau six mois de retard sur la signature des contrats. Néanmoins, vous êtes en contact permanent avec les bureaux de la DES qui s'occupent de votre établissement et vous pourrez leur transmettre vos difficultés.

### **Un intervenant**

Ainsi, nous ne découvrirons qu'en octobre ou novembre que nous avons la moitié des tableaux à remplir pour le 15 décembre !

### **Philippe PERREY, Sous-direction de la politique contractuelle, DES, MENESR**

Vous aurez connaissance de la liste des indicateurs dans la circulaire du mois de juin.

Un intervenant

Y a-t-il beaucoup de différence entre les indicateurs mentionnés sur le site actuellement et les nouveaux indicateurs ?

### **Philippe PERREY, Sous-direction de la politique contractuelle, DES, MENESR**

Théoriquement, il y aura moins d'indicateurs, mais quelques uns seront nouveaux.

### **Brigitte BOTALLA-GAMBETTA, Bureau de l'analyse et de la modernisation de la gestion, DES, MENESR**

Vous trouverez toutes les informations sur la LOLF sur le site [www.ides.pleiade.education.fr](http://www.ides.pleiade.education.fr). Le nom d'utilisateur est « des » et le mot de passe « ides ». Dans la rubrique Guide des références, vous pourrez prendre connaissance de tous les textes de référence.



## Clôture

**Sibylle ROCHAS,**

*Chargée de mission pilotage, AMUE*

Avant de nous quitter, je voudrais vous indiquer les prochaines manifestations organisées par l'Agence sur la LOLF et sur le pilotage.

Concernant la LOLF, l'AMUE organisera un cycle de trois séminaires sur : « LOLF et finances », « LOLF et GRH », « LOLF et pilotage », dont le premier aura lieu en juin. Par ailleurs, l'AMUE vient de publier le premier numéro d'une lettre mensuelle sur la LOLF. Son objectif est de vous apporter des informations régulières sur les avancées de la LOLF et sa déclinaison dans les établissements. Nous souhaitons également mettre en ligne, sur le site de l'AMUE, des fiches méthodologiques à destination des établissements.

Concernant le pilotage, nous organisons régulièrement des formations de sensibilisation à la méthodologie de pilotage (cinq par an). Par ailleurs, l'AMUE a lancé un appel à candidatures pour une nouvelle formation-action : il s'agit d'accompagner un groupe de cinq établissements pour mettre en œuvre des outils de pilotage sur le thème de la politique d'ouverture internationale. L'appel à candidatures est en cours, il s'achève le 17 juin prochain.

Je vous remercie de votre présence et je remercie vivement tous les intervenants.