

Qualité et indicateurs universitaires: Des expériences en voie de développement

Mario AHUES, Professeur, Université de Saint-Etienne, FRANCE, ¹

Fabian CARRION, Chercheur, Louvain School of Management, Facultés universitaires catholiques de Mons, BELGIQUE,²

Nadine MESKENS, Professeur, Louvain School of Management, Facultés universitaires catholiques de Mons, BELGIQUE ³

Introduction

Les organisations universitaires françaises vont connaître, durant les prochaines années, de profondes mutations à la suite de la nouvelle loi dite « d'autonomie universitaire ». Elles vont se rapprocher ainsi du mode de fonctionnement belge. Celles-ci traduisent vraisemblablement la volonté des pouvoirs publics, d'une part, de garantir l'accès à la connaissance pour tous et d'autre part, d'impliquer largement le secteur de l'éducation dans la dynamique visant à améliorer la qualité de vie de l'ensemble des citoyens. Dans tous les pays européens, les établissements d'enseignement supérieur sont le théâtre de restructurations, de fusions, de réorganisations en pôles et de mutations des instances. Par la redistribution des responsabilités, des rôles et des fonctions qu'elle provoque, cette refonte introduit des nouvelles règles relationnelles entre les acteurs, les services et les unités de l'infrastructure. Les universités doivent aussi faire face à l'accroissement continu des exigences des étudiants de plus en plus avertis des progrès de la connaissance et de la technologie, à l'augmentation des demandes de formation et à l'évolution de la société. Ils sont donc contraints à mieux utiliser les ressources matérielles et humaines dont ils disposent et à optimiser leur gestion pour réduire les dépenses optimisant la qualité de leurs formations. Selon le Processus de Bologne, les établissements universitaires, en positionnant l'étudiant au centre de leurs préoccupations, doivent mettre en place des outils et des méthodologies de gestion pour assurer le meilleur compromis entre une offre de formation compatible avec les préférences des étudiants et les besoins de la société et une maîtrise des dépenses en adéquation avec les exigences des bailleurs de fonds.

Il est donc plus qu'évident que les politiques managériales des établissements universitaires doivent répondre à de nouveaux défis. Ils concernent notamment l'intégration et l'assimilation des outils de modélisation et de simulation nécessaires à l'identification des problématiques, à la modélisation des processus, à la maîtrise et à l'optimisation des flux, à la planification de l'utilisation des locaux et des emplois du temps et au pilotage par la performance. Cette performance doit accompagner l'évolution des besoins et l'évolution de l'utilisation des nouvelles technologies dans la pratique pédagogique.

La gouvernance universitaire devra constituer un des volets centraux autour desquels s'articulera la réforme actuelle que connaissent les universités et qui prône la modernité de l'organisation interne. Elle inclut, au delà de la facette de restructuration, le choix pertinent d'outils de pilotage et de contrôle, l'adoption des principes d'une gestion décentralisée et la mise en place

¹ Recherche partiellement financée par le projet « Promouvoir l'égalité des chances à l'Université » du ministère de l'éducation nationale de l'Etat français.

² Recherche partiellement financée par le « Programme Pôles d'attraction interuniversitaires - Etat belge - Politique scientifique fédérale ».

³ Ibid.

d'une logique de contractualisation interne à même d'accroître la valeur des formations et de la recherche.

L'attrait pour une telle vision ne doit toutefois pas cacher les questions essentielles liées aux notions mêmes de performance et d'évaluation de la performance, tout cela dans le contexte particulier du monde universitaire. Les choix en matière de modalités d'évaluation sont ressentis comme importants : qui évalue? dans quel but? sur quels critères? à partir de quelles données?

Déterminée à rencontrer l'attente légitime de promotion de la transparence pour les étudiants et les chercheurs ainsi que pour les bailleurs de fonds, l'évaluation de la performance pourrait s'arrêter à ce stade. Le risque serait alors grand, si elle n'intégrait pas aussi dans sa logique la priorité de l'étudiant et l'amélioration de la qualité des activités universitaires, de focaliser les efforts sur l'élimination de points de performance médiocre plutôt que d'œuvrer vers une meilleure qualité. Par son simplisme, la démarche irait donc droit à l'échec.

Une autre question fondamentale concerne les principes de gouvernance des établissements universitaires. Ces principes ne doivent en aucun cas être un simple assemblage d'outils inspirés des fondements de gestion des entreprises. Les gestionnaires se trouvent ainsi face à de nouvelles problématiques de gestion du milieu universitaire, qui ne vont pas sans rappeler celles qu'a connues le monde manufacturier : le pilotage de la performance et la gestion logistique pour la création de la valeur.

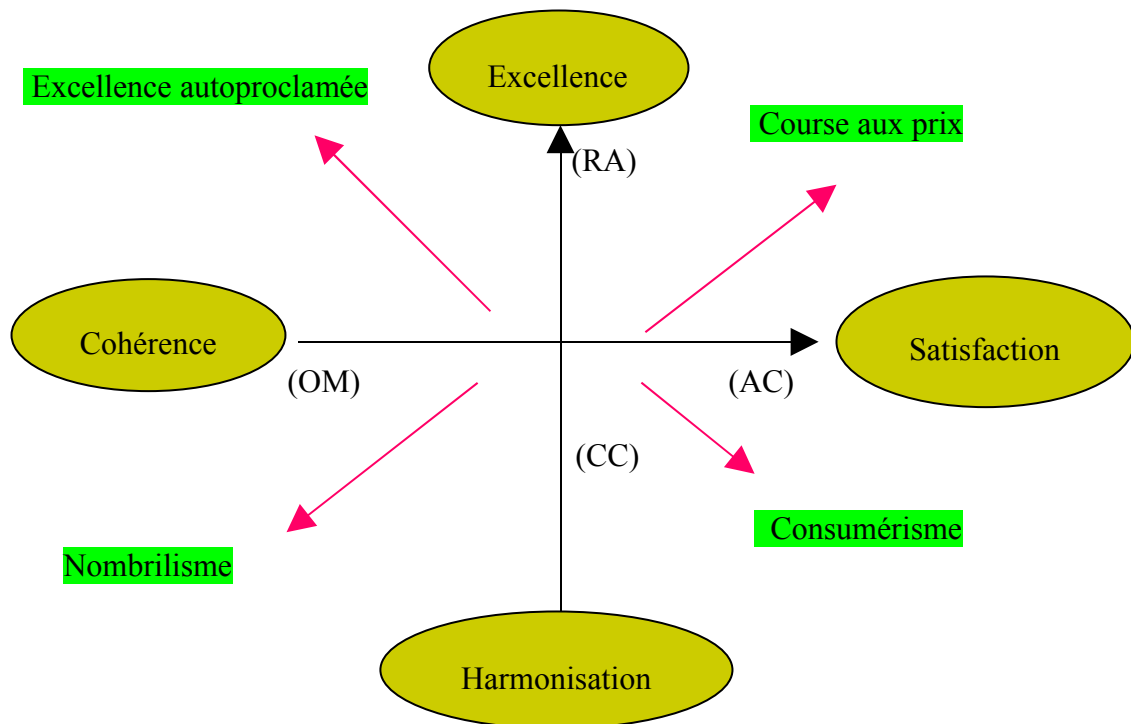
Il est donc devenu primordial pour les universités de développer un système d'aide à la gouvernance (ou au pilotage de la performance) qui aura des implications au niveau de la gestion globale de l'établissement et qui s'accompagnera d'une forte réduction des coûts et d'une augmentation de la qualité. Les différentes dimensions de la performance globale de l'université, dont sa notoriété, s'en trouveront ainsi améliorées.

Qu'est-ce que la qualité ?

La notion de qualité est, certes, au centre du débat quand il s'agit de processus d'évaluation et d'implantation d'un système de contrôle au travers d'indicateurs de performance. Dans le monde universitaire toute idée relative à la qualité devra prendre en compte les caractéristiques de « bureaucratie professionnelle » de ce type d'institutions. La multiplicité d'activités réalisées en son sein (dont nous retiendrons, pour simplifier, Formation, Recherche et Gouvernance) nous incite à retenir la taxinomie de Dirk Van Damme (2001, 2007). Dans celle-ci, la qualité est conçue en termes de satisfaction d'une condition de conformité. Or, cette conformité peut être exigée avec

1. des référentiels absolus (RA),
2. des critères communautaires (CC),
3. des objectifs et des moyens spécifiés (OM),
4. des attentes du destinataire ou client (AC).

Dans ce contexte, il convient de reconnaître les quatre dangers que sont les combinaisons diagonales du schéma suivant, où l'axe vertical représente une graduation (croissante de bas en haut) de la différenciation alors que l'axe horizontal représente une graduation (croissante de gauche à droite) de l'externalisation :



L'affectation d'un critère de qualité en Formation, Recherche et Gouvernance doit prendre en compte les finalités de ces secteurs d'activité dans une université. La proposition suivante semble rencontrer bon nombre d'adeptes parmi les enseignants-chercheurs qui partagent le sentiment de la nécessité d'un système de contrôle de la qualité dans les établissements d'enseignement supérieur:

Activité	Notions de qualité appropriées
Formation	Cohérence
	Harmonisation
Recherche	Excellence
Gouvernance	Satisfaction

Faisons maintenant état de quelques constats en matière de tradition universitaire en France en ce qui concerne l'évaluation de l'accomplissement des objectifs opérationnels.

Dans le milieu de l'enseignement supérieur francophone il est fréquent de constater quelques éléments culturels qui ont une influence sur l'installation d'une culture de la qualité. Citons parmi les constats négatifs:

1. Homo-évaluation des acteurs, en ce sens que, sauf par les pairs, la communauté des enseignants-chercheurs a une très faible perméabilité à des hétéro-évaluations,
2. Inefficacité des mesures imposées telles que les enquêtes des étudiants ou les auto-évaluations internes,

alors que parmi les incitations positives, on compte

1. Partage progressif de modes de penser et d'agir: gestion par projets,
2. Appropriation par la communauté: intériorisation et automatisation conséquentes.

Ainsi, en pratique, la culture de la qualité a pour frein principal la résistance au changement et comme levier fondamental les minorités actives.

C'est pourquoi, la stratégie de développement qui semble être la plus efficace, voire l'unique qui a une chance d'aboutir, est le mixage des initiatives "top-down" et "down-top" et l'appropriation de cette culture par les acteurs au travers de la gestion par projets locaux et à l'aide de commissions paritaires.

Quelques propositions conceptuelles

Nous commençons par la premise, acceptée de nos jours sans distinction idéologique, qui consiste à dire que l'institution universitaire s'approprie d'une *finalité*, que celle-ci se décline en *objectifs généraux* et ceux-ci en *objectifs opérationnels* et des moyens permettant d'agir afin de les réaliser.

Dans un processus d'auto-évaluation, les *indicateurs de performance*, rattachés aux objectifs opérationnels, constituent le *tableau de bord* permettant de « *conduire le navire à bon port* ».

Il s'agit donc de *témoins*.

Nous proposons par la suite des exemples dans les trois ensembles d'indicateurs:

1. Formation,
2. Recherche,
3. Gouvernance.

Les Indicateurs de Formation peuvent être regroupés en sous-familles que sont

1. Les diplômes,
2. L'insertion professionnelle,
3. Les relations internationales,

Comme exemple d'indicateurs de Formation relatifs aux diplômes, nous pouvons proposer:

1. Indicateurs du niveau Licence (Bachelor):
 - a) Réussite en fin de cursus licence : nombre d'étudiants diplômés en cursus licence, rapporté au nombre d'étudiants en L3, selon chacun des champs disciplinaires,
 - b) Effectifs d'étudiants diplômés en licence l'ayant obtenue en 3 ans sur le nombre total de diplômés de licence,
 - c) Abandon, redoublement, réorientation.
2. Indicateurs du niveau Master
 - a) Pourcentage d'étudiants inscrits en équivalent master selon chacun des champs

- disciplinaires,
- b) Pourcentage d'étudiants inscrits en équivalent master selon chacun des champs disciplinaires ayant obtenu le diplôme en 2 ans.

3. Indicateurs du niveau Doctorat

- a) Evolution des effectifs doctorants;
- b) Evolution du nombre de thèses soutenues en moins de 4 ans.

Quelques indicateurs de Formation concernant l'insertion professionnelle pourraient être:

1. Taux d'emploi et de poursuite d'études des diplômés de Master,
2. Taux d'emploi et de poursuite d'études des diplômés de Licence,
3. Taux d'emploi des docteurs 12 mois après l'obtention du diplôme.

Quelques indicateurs de Formation relatifs aux relations internationales que l'on pourrait envisager:

1. Pourcentage d'étudiants de nationalité étrangère inscrits en L, M ou D sur nombre total des étudiants inscrits en Licence,
2. Pourcentage d'étudiants de nationalité étrangère inscrits en L, M ou D sur nombre total des étudiants inscrits en Master,
3. Pourcentage d'étudiants de nationalité étrangère inscrits en L, M ou D sur nombre total des étudiants inscrits en Doctorat.

Les indicateurs de Recherche peuvent être regroupés en sous-familles que sont

1. La productivité scientifique des chercheurs,
2. Le financement de la recherche,
3. L'attractivité internationale.

Comme exemple d'indicateurs de recherche ayant trait aux chercheurs et leur production scientifique, nous pouvons donner les suivants:

1. Part des enseignants-chercheurs publiants,
2. Part des enseignants-chercheurs publiants affectés aux équipes de 1ère classe,
3. Part des publications dans les domaines déclarés comme prioritaires,
4. Indice de citation à 2 ans des publications de l'établissement.

Comme exemple d'indicateurs de recherche concernant les aspects financiers on peut donner:

1. Part des crédits scientifiques attribués aux équipes de 1ère classe.
2. Part des crédits scientifiques attribués aux équipes de 1ère classe,
3. Taux de participation de l'établissement à des projets de l'Union Européenne.

Comme indicateur de recherche concernant l'attractivité internationale on peut donner:

Proportion d'étrangers parmi les chercheurs rémunérés par l'établissement.

Enfin, les indicateurs de Gouvernance peuvent être regroupés en trois familles que sont

1. Les finances,
2. Le patrimoine immobilier,
3. La gestion des ressources humaines.

Comme indicateurs financiers nous pouvons imaginer, par exemple,

1. Poids des charges de personnels sur dépenses totales réelles,
2. Evolution des heures complémentaires,
3. Ressources propres sur total des recettes réelles,
4. Taux d'exécution du budget.

A titre d'indicateurs de l'immobilier nous pourrions citer, par exemple,

1. Situation de l'établissement au regard de la réglementation de sécurité,
2. Répartition de l'état qualitatif du bâti en termes du pourcentage de surfaces bâties dont l'état qualitatif est correct,
3. Suivi annuel des consommations énergétiques et des fluides dans le souci d'améliorer la politique de maîtrise des coûts.

Comme exemple d'indicateurs de la gestion des ressources humaines nous pouvons donner les suivants:

1. Bilan et prévisions de la politique de recrutement,
2. Bilan et prévisions de la politique de redéploiement de postes,
3. Formation continue des personnels.

Conclusions provisoires

La tradition universitaire dans les pays de culture francophone a retardé considérablement, en comparaison avec le monde anglo-saxon, l'installation de processus d'évaluation des activités institutionnelles. L'absence, en France, d'une culture de la qualité (en anglais, quality assurance) est due en partie au caractère centralisé de la gouvernance des établissements d'enseignement supérieur. La Loi de Réforme Universitaire (LRU) qui est entrée en vigueur en France le 10 août 2007, appelle les universités à se doter d'un système de contrôle et suivi de ses performances tant sur le terrain des Formations, que sur celui de la Recherche et celui de la Gouvernance. Déjà la Loi organique de la loi des Finances (LOLF) avait introduit la notion d'indicateurs de performance en imposant une gestion comptable dite « par objectifs ».

Il semblerait que les universités belges – du moins avec certitude les universités de la communauté française de Belgique – présentent un intérêt plus que certain vis-à-vis de l'étude non pas d'indicateurs de qualité à proprement parler mais plutôt de statistiques de qualité. En effet, tout d'abord nous disposons des publications et des bases de données du CRef⁴ fournissant un ensemble de statistiques propres à chaque université faisant partie du Conseil. L'ensemble des thèmes ou catégories de statistiques abordées dans ces publications sont à peu de chose semblables à celles recommandées par le gouvernement français pour les indicateurs, en ce sens que les trois catégories concernées sont les suivantes : les étudiants, le personnel et la recherche. Un annuaire de

⁴ <http://www.cref.be/> - Conseil des Recteurs des Universités Francophones de Belgique réunissant les Recteurs des institutions universitaires de la Communauté française de Belgique.

statistiques est publié chaque année et ces derniers sont disponibles depuis 1996. Ceci étant, en matière d'indicateurs, il existe les standards de qualité EQUIS auxquels doivent se référer les universités souhaitant acquérir l'accréditation correspondante. Cette accréditation est réservée aux Business Schools et les prémisses d'un audit interne sont mises sur pied dans les établissements la souhaitant. Bien plus que la simple satisfaction d'obtention d'une accréditation, l'accréditation EQUIS a pour objectif premier d'améliorer la qualité des institutions en les faisant réfléchir sur les points forts et les points faibles de chacun et en pointant éventuellement du doigt les éléments qui auraient besoin d'améliorations. Ainsi, dans le cadre d'une demande d'accréditation, un rapport d'auto-évaluation de la qualité doit être remis aux autorités qui l'utiliseront comme document de base pour l'accréditation.

Il nous semble important d'entreprendre une analyse à la fois théorique et pratique de la situation actuelle et ses projections dans le court et moyen termes. L'expérience de certaines universités françaises, en nombre très réduit, permet de conforter ce que des universités suisses et belges francophones préconisent en la matière, à savoir, un travail à partir de projets locaux, filière par filière, la constitution de commissions paritaires (enseignants, étudiants, personnels administratifs) et une rétro-alimentation constante entre les expériences à la base et l'action volontariste des autorités universitaires, autour d'une définition claire (quoi que jamais exhaustive) des objectifs opérationnels assortis d'un nombre raisonnable d'indicateurs au plus haut niveau de direction (autour de 20 pour un établissement de taille moyenne: entre 10 mille et 15 mille étudiants pour un pays de 50 millions d'habitants environ), la création d'une cellule centrale de suivi de ces indicateurs et la mise en place d'indicateurs de suivi du processus d'évaluation afin de rectifier l'éventail d'indicateurs en fonction de l'expérience acquise sur des périodes d'environ 5 ans.

Dans ce travail, une quatrième famille d'indicateurs a été délibérément omise dans ce travail. Celle qui concerne le Suivi du processus d'auto-évaluation de l'établissement.

Conférences recommandées (*disponibles sur Internet*)

- (1) Marie-Françoise FAVE-BONNET, *Du processus de Bologne au LMD: analyse de la « traduction » française de « quality assurance »*, Colloque RESUP - Sciences Po, Paris, 1 au 3 février 2007,
- (2) Jan KARLSSON, *Internationalisation et Qualité : un duo d'avenir*, IMHE info, mars 2004.
- (3) Jacques LANARES, *Evaluation facultaire en Suisse*, Séminaire de l'AMUE : Evaluation des enseignements et des formations : une étape vers la Qualité, Paris, le 4 octobre 2007,
- (4) François LE POULTIER, *Une étape vers la qualité: enjeux et perspectives*, Séminaire de l'AMUE : Evaluation des enseignements et des formations : une étape vers la Qualité, Paris, le 4 octobre 2007.
- (5) Dirk VAN DAMME, *L'enseignement supérieur à l'ère de la mondialisation*, Paris, le 10 novembre 2001.
- (6) Dirk VAN DAMME, *Diversification in European higher education and the future accreditation*, ECA workshop, Berlin, 14 juin 2007.