

Journées Pédagogie et
Professionnalisation
ADIUT

26 mars 2015
IUT du Limousin – Limoges

Atelier 3 :
Piloter en mode projet

1

Evaluation et contractualisation : « de la nécessité de dépasser les injonctions institutionnelles pour faire vivre un projet innovant »

Michel LE NIR

Equipe "pratiques et politiques de l'enseignement supérieur"
Education, Cultures et Politiques (EA 4571)
IUT Lumière – Université Lyon 2



**IUT LUMIÈRE
LYON 2**
Le choix de l'Alternance

Les objectifs de l'intervention

2

Qu'est-ce qu'un projet institutionnel ? Comment peut-on le définir ?

Et surtout, dans quelle mesure l'évocation de la notion de projet, est-elle légitime lorsque nous évoquons l'IUT Lumière ?

De quelle manière l'IUT Lumière a-t-il intégré les exigences des démarches évaluatives qui lui ont été imposées dès sa création ?

Comment s'est-il adapté à la généralisation de l'évaluation des IUT au début des années 2000 ?

Ces démarches ont-elles freiné son projet singulier ou au contraire favorisé une meilleure visibilité de ses pratiques et contribué à les renforcer ?

Comment ont-elles, notamment, contribué à nourrir la contractualisation engagée avec l'université ?

Plan de l'intervention

Partie 1 : Une tentative d'explicitation de la notion de projet

**Partie 2 : Les fondements du projet de l'IUT
Lumière**

Partie 3 : Evaluer les IUT...

Partie 4 : Mettre l'évaluation au service de l'IUT... et non l'inverse

4

Partie 1

Expliciter la notion de projet



IUT Lumière – Bâtiment 1

Six caractéristiques susceptibles de circonscrire le terme de projet

5

Christophe Midler, du Centre de recherche en gestion PREG-CRG (UMR 71 76) rattaché à l'Ecole Polytechnique définit un projet de la manière suivante :

- 1** Une démarche finalisée par un but et fortement contrainte ;
- 2** Une prise en compte de la singularité de la situation ;
- 3** Une affaire de communication et d'intégration de différentes logiques ;
- 4** Un processus d'apprentissage dans l'incertitude ;
- 5** Une convergence dans une temporalité irréversible ;
- 6** Un espace ouvert et fluctuant.

Différentes lectures de la notion de temporalité

Les définitions évoquées précédemment sont fortement marquées par la dimension industrielle du projet.

Un document de travail rédigé par l'Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ANESM) propose une distinction entre gestion par projet et projet d'institution soulignant **une temporalité différente**.

	Gestion par projet	Projet d'institution
Le champ	Un secteur d'activité	L'organisation
L'objectif central	L'innovation l'expérimentation	et L'amélioration de l'existant
Le mode d'organisation	Horizontal (ou par réseau)	Vertical (ou hiérarchique)
La temporalité	Courte	Longue

Source : Repères concernant la notion de projet, Note ANESM - Cabinet COPAS

7

Partie 2

Les fondements du projet de l'IUT Lumière Lyon 2



IUT Lumière – Bâtiment 2

Une création d'IUT... mais pas seulement

Le Président de l'Université Lyon 2 confie à Paul Rousset, ancien Doyen de la Faculté de Sciences Economiques et de Gestion, le pilotage du dossier.



Il devra privilégier la recherche d'une alternative pour les candidats en nouvelle orientation et pour des élèves qui ne sont pas nécessairement appelés à s'engager vers des études longues.

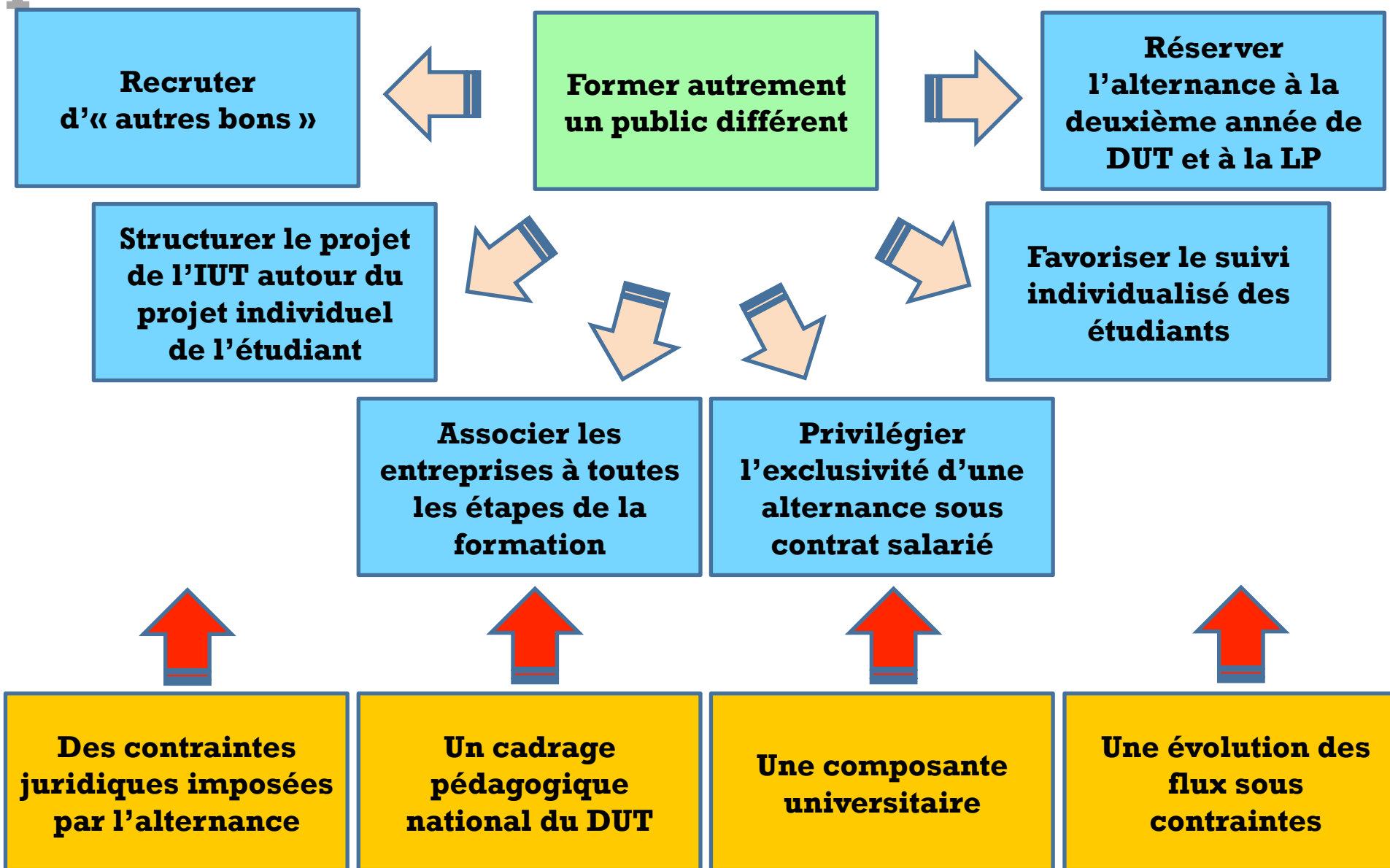
Un contexte à prendre en compte

- la nécessité pour l'université d'accueillir un nombre croissant d'étudiants alors qu'elle enregistre déjà des taux d'insuccès élevés,
- la tendance de nombreux étudiants à poursuivre des études dans le supérieur en l'absence de véritable projet,
- les difficultés croissantes de transition et le constat d'un processus de plus en plus long et chaotique entre formation et emploi,
- les taux significatifs de ruptures de contrat dans les formations par alternance,
- la réticence des entreprises à accueillir pour deux ans des jeunes n'ayant que le baccalauréat en poche sans la formation technologique qui pourrait leur donner un minimum d'efficacité en situation de travail.

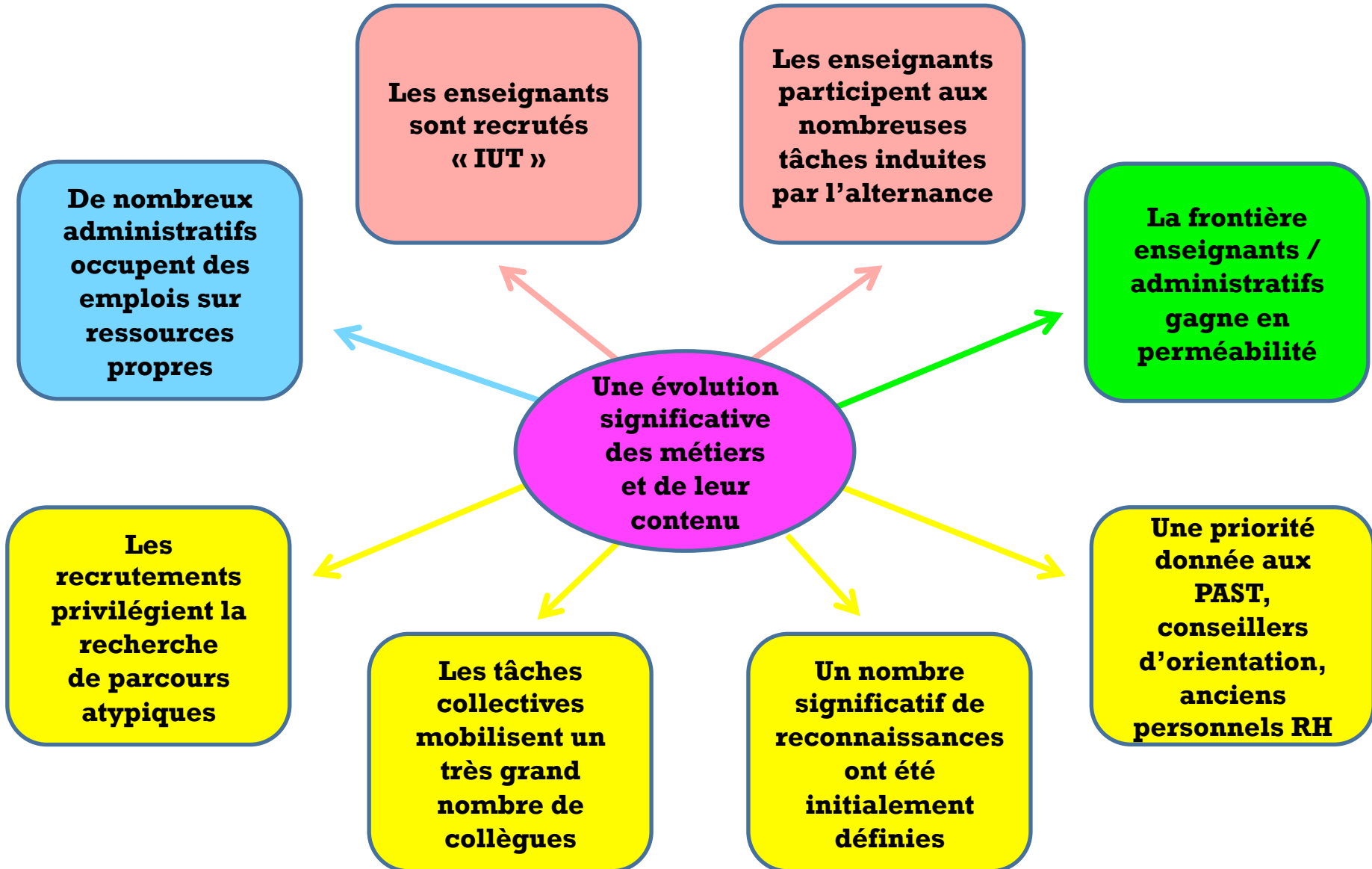
[1] Une démarche finalisée

10

par un but... et fortement contrainte



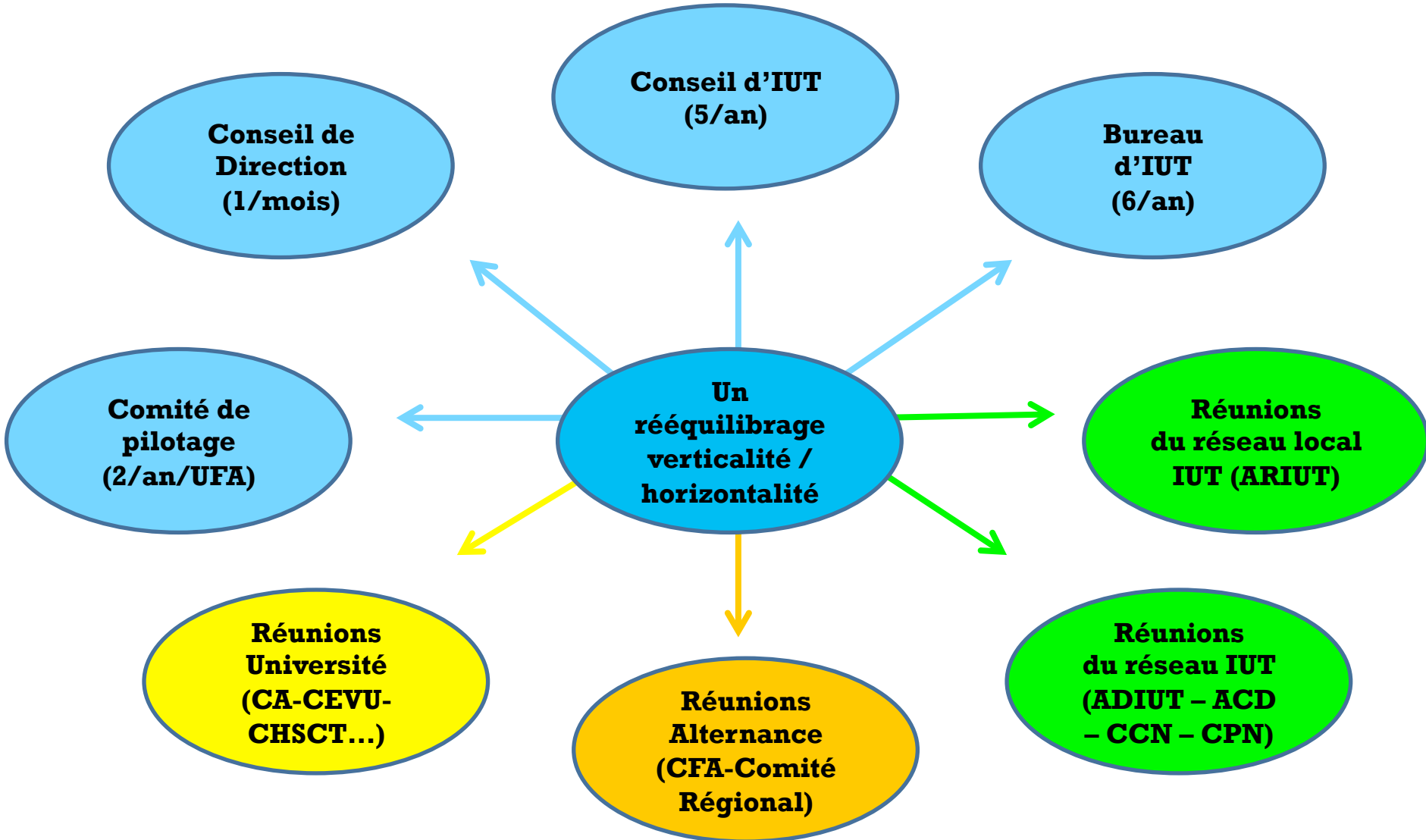
[2] Une prise en compte de la singularité de la situation



[3] Communication et intégration des différentes logiques

12

Combinaison des expertises des différents acteurs et mobilisation forte des réseaux

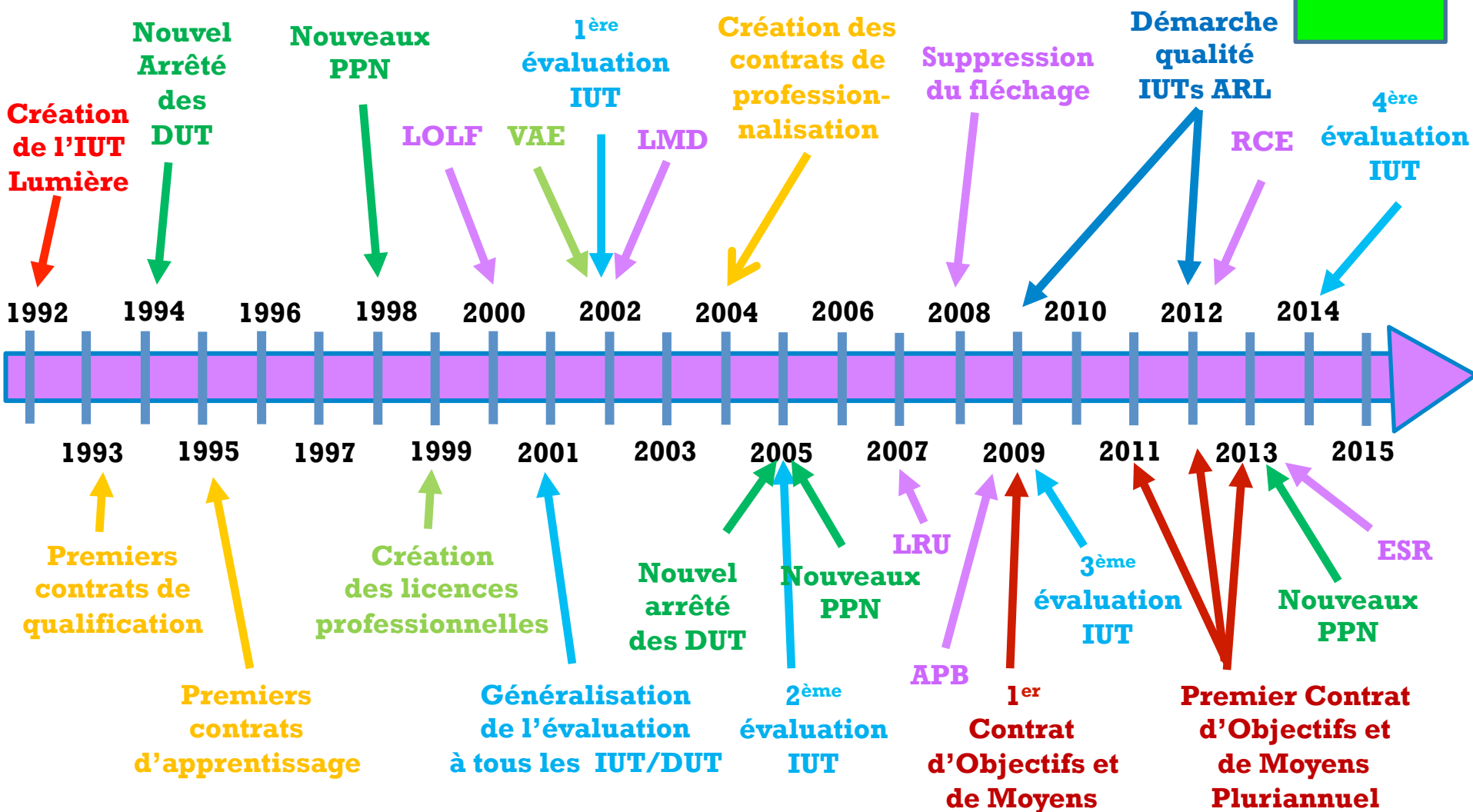


[5] Un processus d'apprentissage dans l'incertitude

- Le dispositif déployé pour le recrutement allait-il atteindre sa (ses) cible(s) ?
- Le pari sur les « autres bons » ne risquait-il pas de se faire au détriment de la réussite ?
- Serions-nous capables de nous déployer au-delà des deux premières spécialités tertiaires et d'accompagner la montée en charge progressive des effectifs sans perdre en qualité ?
- Serions-nous en mesure de générer les ressources suffisantes pour accompagner notre déploiement ?
- La culture de notre IUT allait-elle perdurer au-delà des pionniers ?
- Les entreprises allaient-elles nous suivre sur la durée en dépit de l'exigence de la collaboration que nous leur proposons ?
- Notre singularité allait-elle survivre aux profonds bouleversements qui allaient impacter l'enseignement supérieur ?

[6] Un espace ouvert et fluctuant

14



Conclusion sur la notion de projet

15

- L'IUT Lumière présente bien les principaux ingrédients d'un projet institutionnel
- Cette recherche d'une voie alternative est restée un élément central du projet
- Les choix stratégiques ont été à plusieurs reprises rediscutés mais il faut reconnaître une constance de certaines orientations : publics accueillis, forte individualisation de leur suivi, place centrale du projet individuel comme élément structurant de la progression des formés, alternance salariée, forte culture collective, outils et méthodes transverses aux équipes...
- Présenté à l'origine comme un laboratoire expérimental, l'IUT s'est donné les moyens de préserver le caractère innovant de ses pratiques

16

Partie 3

Evaluer les IUT...



IUT Lumière – Bâtiment 3

L'évaluation des IUT (avant 2000...)

**Rapports des universités
(16 rapports élaborés entre 1988 et 2003)**

**Rapports au Pdt de la République
(1992, 1994, 1995, 1996, 1999, 2002 et 2004)**

Cinq constats :

- ➡ L'évaluation individuelle des IUT reste occasionnelle
- ➡ Les productions des experts sont extrêmement disparates
- ➡ Les acteurs du réseau IUT sont peu mobilisés
- ➡ Les sujets traités dans les rapports annuels sont peu variés (recrutement, recherche, antennes délocalisées...)
- ➡ La professionnalisation occupe une place modeste

Fin 2001, la Directrice des enseignements supérieurs informe les directeurs des IUT de la vague A de la mise en place d'un dispositif d'évaluation.

Il s'agit de mettre fin à une singularité qui voulait que l'habilitation de leurs formations soit concomitante à l'ouverture d'un département... et définitive.

3 objectifs principaux sont affirmés :

- ➔ permettre le contrôle de la qualité des IUT et de l'adaptation régulière de leurs enseignements**
- ➔ renforcer l'intégration des IUT dans la politique contractuelle des universités**
- ➔ disposer au niveau national d'éléments d'appréciation du dispositif IUT dans sa globalité**

Les grands principes de l'évaluation

- ➔ **L'évaluation est systématisée**
- ➔ **L'évaluation est confiée à la Commission Consultative Nationale des IUT**
- ➔ **Le dispositif résulte du co-construction Ministère – Réseaux des IUT**
- ➔ **L'évaluation des IUT est positionnée en amont des travaux préparatoires à la contractualisation de l'université avec le Ministère**
- ➔ **L'évaluation des IUT ne se limite pas aux aspects académiques**

Des évaluations sous tension

La diffusion progressive de l'évaluation aux différents dispositifs de formation s'est souvent accompagnée de tensions. **L'usage massif et faiblement régulé des démarches évaluatives porte en lui de nombreux risques de dérives.**

(Hadjji 2012)

Objectivité et publicité des critères de l'évaluation, légitimité des évaluateurs, qualité des procédures sont autant **de points de vigilance nécessaires.**

(Fave-Bonnet, 2010)

Un certain nombre de rééquilibrages sont à inventer si l'on veut réduire les malentendus et les tensions provoquées par les modalités de mise en œuvre de l'évaluation et ainsi réconcilier acteurs de l'enseignement supérieur et évaluation.

(Romainville, 2013)

Il ressort de ces échanges un sentiment globalement partagé que **c'est moins le principe de l'évaluation qui est remis en cause, que les pratiques qui en découlent.** Il s'en suit une volonté de s'interroger sur le « bon usage » de l'évaluation s'exerçant « dans les limites d'une saine raison ».

(Hadjji, 2012)

21

Partie 4

Mettre l'évaluation au service du projet de l'IUT... et non l'inverse



Premières expériences évaluatives à l'IUT Lumière

La première évaluation significative de l'IUT Lumière a été réalisée en 1996, lors du renouvellement des flux d'apprentissages auprès de la Région Rhône-Alpes.

- Personne à l'époque ne s'est interrogé sur la légitimité de l'exercice
- Bien que son cadrage, encore expérimental, soit limité, les documents produits présentaient une certaine ambition
- Pour la première fois nous ressentions la nécessité de re-questionner le projet initial et de nous interroger sur le sens de notre démarche
- Très vite la question de la collecte et de la qualité des données s'est posée, mais également l'absence d'unicité des demandes
- Et puis cette évaluation a été l'occasion de dépasser la tradition orale

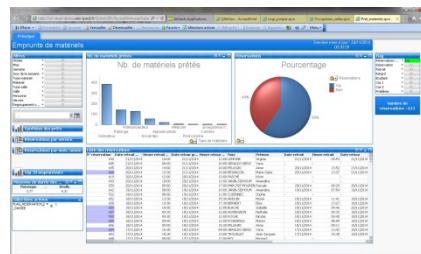
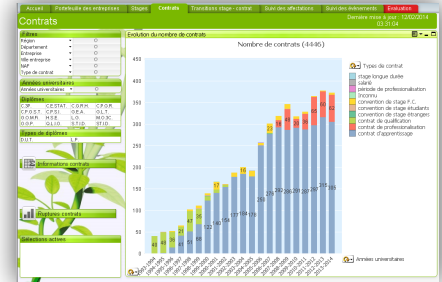
Le déploiement des applications décisionnelles

Depuis 2011 des applications couvrant les différents domaines du système d'information de l'établissement sont développées à l'aide de la solution QlikView. Elles permettent aujourd'hui de **mener de nombreuses analyses** sur des thématiques variées :

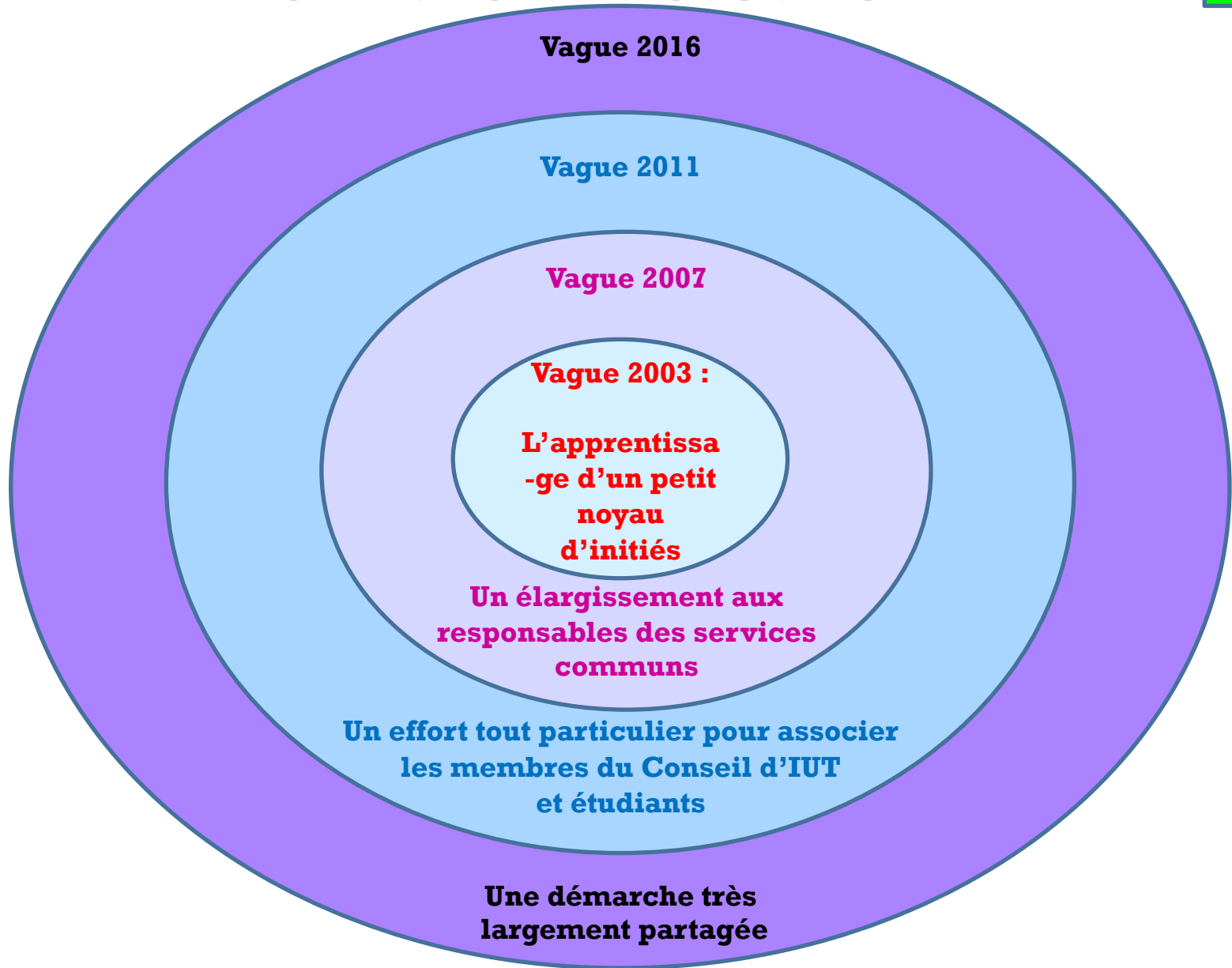
- recrutement et du parcours des étudiants,
- relations entreprises,
- gestion des heures (PPN vs PPL),
- suivi de cohortes.

ainsi que **contribuer au pilotage de fonctions plus « opérationnelles »** comme par exemple :

- la gestion du parc informatique,
- la gestion des impressions,
- la gestion des salles de cours.



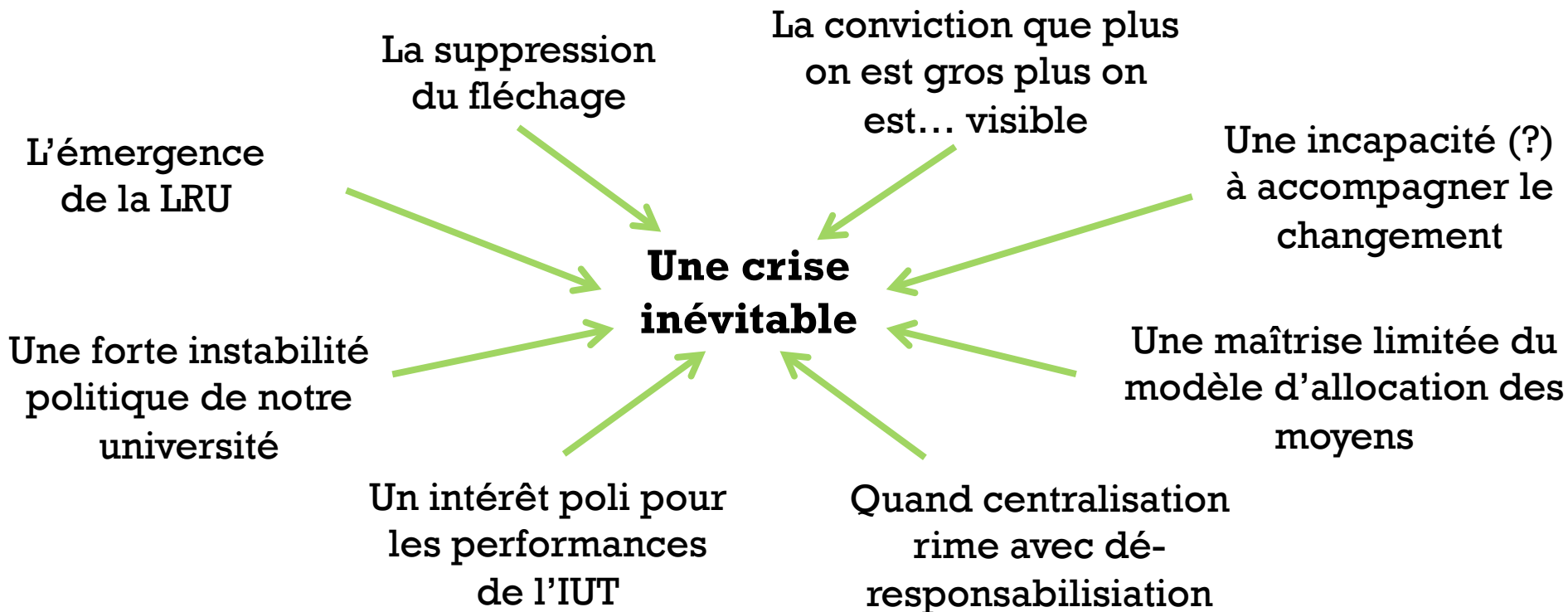
L'implication du plus grand nombre d'acteurs



Un retour sur investissement au plan national

- Une participation à la mise en place de l'évaluation et de ses prolongements
- Des échanges fréquents au sein du bureau de l'ADIUT et des ACD
- Une expérience d'expertise au sein des CPN et de la CCN
- La participation à de nombreuses journées de travail (séminaires des nouveaux directeurs, journées de travail des vagues en cours...)

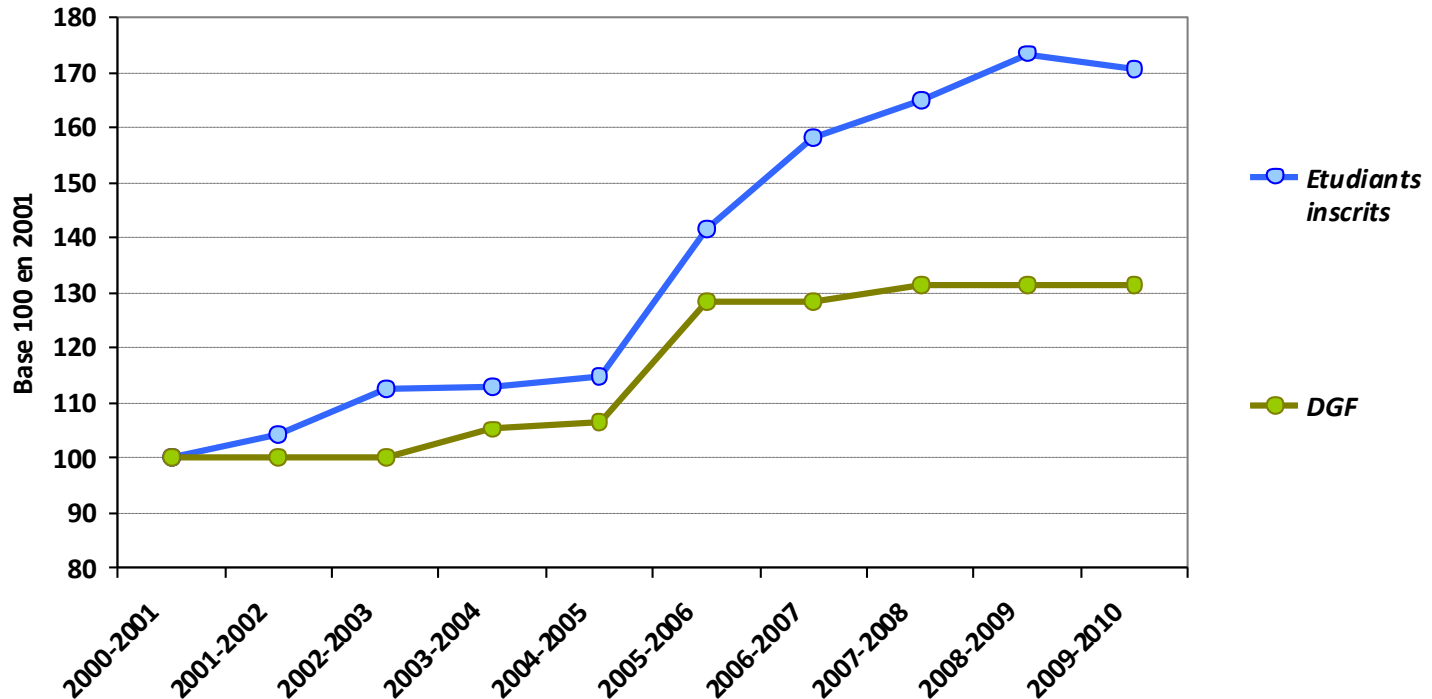
- **Après deux vagues d'évaluation l'exercice semble mieux maîtrisé et les outils d'accompagnement ont été progressivement consolidés...**
- **Il existe cependant un terreau fertile pour conduire à une situation de crise : une conjonction nationale et locale**



Un système d'allocation des moyens aux résultats surprenants

Aux tensions sur les postes s'ajoute un décrochage de la DGF

Comparaison de l'évolution des inscrits
et de la Dotation Globale de Fonctionnement reçue par l'IUT



Un premier COM porté dans la douleur

Le COM instrument privilégié de la nécessaire concertation

28

Le paradoxe initial



L'IUT poursuit son projet alternatif initialement souhaité par son université



Il n'existe pas de véritable fossé sur le fond entre les valeurs portées par l'IUT et son Université

- 1 Un examen détaillé du modèle Sympa et une simulation pour l'IUT**
- 2 Une identification de l'ensemble des missions assumées par les services communs de l'IUT**
- 3 Une clarification des nombreuses contributions de l'IUT**
- 4 Une définition fine des actions de l'IUT dans le cadre du COM**
- 5 L'exigence d'une validation par les Vice-présidences de l'Université (RH, formation, recherche, finances...)**

Action 7.1. Prolonger la démarche qualité initiée en concertation avec les IUT de l'Académie

Action 7.2. Généraliser l'usage d'une informatique décisionnelle




Action 7.3. Renforcer la comptabilité analytique

Action 7.4. Consolider les enquêtes de suivi des diplômés

Action 7.5. S'engager dans une démarche de renforcement de la diversité

Action 7.6. S'engager dans une démarche d'établissement éco-responsable

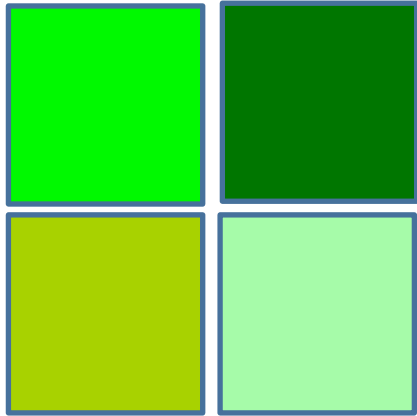
Action 7.7. Dresser un état des lieux précis de l'implication des entreprises dans le projet de l'IUT

-  **7. Consolider les dispositifs de suivi et de validation du projet de l'IUT Lumière**
-  **8. Etendre la communication sur l'expérimentation de l'IUT Lumière**
-  **9. Développer des partenariats contribuant à diffuser le savoir-faire de l'IUT**



Conclusion : porter un projet innovant en s'adaptant aux injonctions successives

- **Un projet qui constitue le fil rouge de nos actions depuis 20 ans**
- **Une nécessaire maîtrise de l'information**
- **Un déploiement progressif des pratiques évaluatives au sein des équipes**
- **Les apports essentiels des réseaux de partenaires**
- **Une risque de s'éparpiller pour répondre aux nombreuses sollicitations contractuelles et/ou aux injonctions souvent contradictoires**
- **Utiliser la combinaison évaluation – COM pluriannuel comme colonne vertébrale**
- **Se prémunir contre le piège de l'innovation permanente**



L'article XV de la déclaration des Droits de l'Homme de 1789 précise que : « **La Société a le droit de demander compte à tout Agent public de son administration** ».

Merci pour votre attention...