

Professeur Jean-Marc RAPP
Ancien Recteur de l'Université de Lausanne
Vice Président de l'Association Européenne de l'Université (EUA)
11, chemin de la Plantaz
CH-1024 Ecublens
Jean-Marc.Rapp@unil.ch

Association Européenne de l'Université (EUA)
114, rue du Rhône
Case postale 3174
CH-1211 Genève 3

RAPPORT D'EXPERTISE

Concernant

LE PROJET DE CREATION D'UNE UNIVERSITE UNIQUE A STRASBOURG (CONDUITE DU CHANGEMENT ET GOUVERNANCE)

O.- INTRODUCTION

1.- Par contrat du 30 avril 2008, l'EUA a confié au soussigné la mission de rédiger deux brefs rapports contenant ses conclusions et recommandations au sujet de la conduite du changement et de la gouvernance dans le cadre du projet cité en titre.

2.- Pour cela, l'expert a reçu un dossier comprenant, pour l'aspect « Gouvernance », un dossier no 1 comprenant :

- le Projet d'établissement
- une Annexe Stratégique (charte des collègiums)
- une Note de synthèse sur l'organigramme
- des documents divers sur la configuration du pilotage.
-

Et, pour l'aspect « Conduite du changement », des dossiers nos 2 (Dispositif opérationnel) et 3 (Communication en appui du changement).

3.- La visite sur place a eu lieu les 15 et 16 mai 2008, selon un programme qui a comporté, outre de nombreux entretiens, la participation du soussigné le matin du 16 mai au séminaire organisé pour les chefs de projets. En outre, divers documents complémentaires ont été remis à l'expert.

4.- En raison du temps imparti, les entretiens n'ont pas pu faire l'objet de procès-verbaux validés par les intéressés, mais de notes prises par le soussigné. Aussi, les éléments d'information obtenus sur cette base le seront sans indication des sources.

5.- Comme les deux ensembles de questions soumises à l'expert sont étroitement connexes, on les examinera dans un seul rapport comportant une brève partie générale et deux parties spéciales.

I.- PARTIE GENERALE ó LE PROJET UDS EN RESUME

6.- Les trois Universités strasbourgeoises (ULP, UMB, URS) ont saisi l'occasion du projet d'établissement quadriennal et de la mise en place des innovations introduites par la loi 2008 sur les Libertés et les Responsabilités des Universités (LRU) pour former le projet de fusionner, dès le 1^{er} janvier 2009, au sein d'une Université unique, l'Université de Strasbourg (UDS).

7.- Destinée à bénéficier des nouveaux outils introduits par le LRU, l'Université de Strasbourg est prévue pour tirer le meilleur de ses établissements fondateurs, et réaliser l'ambition de figurer parmi les plus prestigieuses universités européennes. Autour des trois piliers que sont la pluridisciplinarité, la recherche et l'ouverture, le « Projet d'établissement » présente le profil de la future Université, puis les projets formés pour la période quadriennale, chapitre par chapitre.

8.- Trois phases ont été définies pour le déroulement du projet :

- la phase I, préliminaire conduisant au lancement officiel du projet, s'est concrétisée depuis septembre 2006 par la mise en place de groupes interuniversitaires, pour aboutir le 26 février 2007 par l'adhésion très majoritaire des conseils de chaque université au principe du regroupement et à la voie suivie d'un projet d'établissement commun ;
- la phase II, de montage du projet, prévue de mars 2007 à mars 2008, a permis la construction de ce projet en trois parties (profil politique et architecture de l'UDS, établissement des projets de recherche et d'enseignement s'inscrivant dans la continuité des contrats en cours, projet de réorganisation du dispositif d'administration) ;
- la phase III, de mise en place du projet, doit permettre de créer l'UDS d'après les orientations, restructurations et projets décrits dans le projet quadriennal ; en cours, elle comporte actuellement un portefeuille de 65 projets dotés chacun d'un responsable politique et d'un responsable opérationnel et regroupés en 10 lots¹.

9.- On le voit, il s'agit d'une opération très ambitieuse et de grande envergure, dont les enjeux et les risques sont à la hauteur des ambitions. La quasi-totalité des travaux de préparation et de mise en òuvre a été jusqu'ici effectuée par les ressources propres des trois établissements, sans aide extérieure ni décharges pour les personnes impliquées². Si cela a permis de mobiliser environ 400 collaborateurs des trois établissements, et donc impliqué de façon très active une fraction appréciable du personnel (environ 10%), la surcharge de travail qui en résulte est loin d'être négligeable. On y reviendra dans la partie suivante, consacrée à la conduite du changement.

¹ Document « demain UdS_portefeuille_projets_phase 3_210408_v7.doc », 2 mai 2008.

² Le soutien financier accordé au projet UDS s'élève à 500'000 Euros, ce qui paraît très faible. En revanche, il faut saluer le récent succès des trois Universités dans le cadre de l'opération « campus », le projet strasbourgeois comptant parmi les six premiers retenus.

II.- LA CONDUITE DU CHANGEMENT

A. Méthode

10.- L'élaboration par des groupes interuniversitaires des divers aspects du projet UDS a permis d'obtenir le soutien de nombreux acteurs des trois institutions, et de contribuer à une bonne diffusion des informations. Au début de la phase II, il était envisagé de recourir systématiquement à la *méthode* « projet », c'est-à-dire d'obliger les membres des groupes à définir d'emblée le calendrier et l'organisation de leurs propositions, selon des modèles prédéfinis. Pour éviter de diminuer leur motivation par une approche ressentie comme trop autoritaire, les groupes ont finalement été laissés libres. Le résultat a été une très grande diversité dans les résultats obtenus et la manière de les présenter, ce qui complique actuellement le déroulement de la phase III.

11.- Le nombre très élevé de « projets » dans le portefeuille actuel (65) est gourmand en ressources humaines, rend difficile la coordination des efforts et risque d'entraîner des retards importants. Il paraît donc impératif de resserrer sensiblement ce portefeuille par regroupements. Ainsi et par exemple, lors de discussions auxquelles l'expert a assisté, la répartition des tâches entre les responsables de la mise en place de la structure à trois niveaux (projets 3.1 à 3.5) a paru soulever tellement de difficultés qu'on se demande si un groupe unique ne serait pas indiqué.

12.- D'autre part, certains responsables de projets, de leur propre aveu, « débarquent » dans une problématique entièrement nouvelle pour eux, et ne disposent pas d'une lettre de mission³. Il s'agit là d'une carence importante de l'organisation actuelle, à laquelle il est urgent de remédier.

13.- On recommande donc de revisiter le portefeuille de projets afin de le réduire sensiblement et de s'assurer que chaque responsable dispose d'une lettre de mission explicite.

B. Pilotage

14.- La recommandation qu'on vient d'émettre suppose un pilotage très serré du projet, ce qui ne va naturellement pas de soi dans une opération de fusion entre trois établissements. Si les organes mis en place à cet effet (comité de pilotage, bureau restreint, cellule de coordination) n'appellent guère de remarques⁴, il n'en va pas de même de certains fonctionnements.

15.- Tout particulièrement, les réunions entre les trois Présidents des établissements paraissent très difficiles à mettre sur pied et ne sont ni assez fréquentes, ni assez longues pour traiter les nombreuses questions en suspens. Pour avoir vécu une opération comparable, le soussigné sait qu'un projet d'une telle envergure peut naturellement générer des tensions, des malentendus, des difficultés de toutes sortes, au point de rendre parfois les séances communes moins souhaitées. Elles constituent cependant un impératif absolu.

³ Ainsi, le responsable du projet « mise en place d'un service d'audit interne » ignore le périmètre, le cahier des charges et le référentiel de l'unité qu'il doit proposer.

⁴ Notons cependant que jusqu'à l'engagement récent d'un nouveau collaborateur, la cellule de coordination, dont l'engagement et la qualité remarquables sont à saluer, était clairement sous-dimensionnée.

D'un point de vue pratique, et pour les décisions qui seraient particulièrement délicates à prendre, il peut être efficace de prévoir des séances *extra muros*, débutant en fin d'après-midi et se terminant le lendemain matin, Cela permet de laisser le débat se décanter et, bien souvent, la solution jaillit aisément le lendemain.

16.- On recommande aux Présidents des trois établissements de faire de leurs réunions communes et régulières une priorité absolue, d'adapter le rythme et la durée de celles-ci aux nécessités des décisions à prendre, en y incluant des séances *extra muros* au gré des besoins.

C. Communication

17.- Comme les acteurs du projet l'ont bien vu, la communication en appui du changement est une composante essentielle de celui-ci. Les éléments mis en place à cet égard paraissent exhaustifs : collaboration étroite entre les services de communication des établissements, stratégie et plans de communication clairs pour les phases II et III comprenant une gamme complète de supports (sites web, lettres d'information, tracts, programmes d'assemblées générales ciblées). Le soin particulier mis à cet aspect du projet est à louer, et il n'est sans doute pas étranger au succès remarquable lors des votes du 26 février. Même des personnes peu convaincues de la pertinence du projet de fusion ont salué l'effort de communication¹ tout en estimant qu'il était peut-être un peu moins fourni depuis ce vote.

18.- Aucune recommandation particulière, sinon de continuer à appliquer la stratégie adoptée.

D. Divers points sensibles

19.- Outre le dossier « gouvernance » qui fera l'objet de la dernière partie, un certain nombre de points paraissent suffisamment sensibles pour faire l'objet de remarques particulières.

20.- La future Université étant prévue pour exploiter pleinement les champs d'autonomie offerts par la LRU (no 6 *supra*), elle devra donc assurer la **gestion de la masse salariale**. Or, dans le tableau des projets, cet élément (no 3.10.2) n'est pas considéré comme « critique », ni assorti d'un délai. Comme le paiement ponctuel et exact des salaires est une condition absolument essentielle au fonctionnement de l'UDS, et à la perception que ses collaborateurs en auront, il est impératif de le préparer sans attendre. Ayant l'expérience d'un changement identique dans son Université⁵, le soussigné recommande de tester sans attendre et sur plusieurs mois le paiement « à blanc » de tous les salaires, pour s'assurer de la fiabilité du système à mettre en place.

21.- Dans le choix des projets prioritaires, il conviendrait en outre de mettre l'accent sur ceux qui sont le plus à même d'apporter rapidement des améliorations visibles pour la communauté universitaire des trois établissements. Dans ce contexte, on se félicite naturellement que le projet strasbourgeois ait été retenu dans la cadre du projet « campus ».

⁵ La loi sur l'Université de Lausanne du 4 juillet 2004 a en effet transféré à celle-ci la gestion de son personnel jusqu'ici assurée par l'Etat. Plusieurs mois avant l'entrée en vigueur de cette loi, le service du personnel de l'Université a été reconfiguré et chargé de vérifier concrètement toutes les procédures conduisant au paiement de tous les collaborateurs.

22.- **On recommande donc de vérifier rapidement par tests la gestion des salaires et, pour le surplus, de donner la priorité aux projets permettant d'apporter des améliorations visibles aux collaborateurs de la future UDS.**

III.- LA GOUVERNANCE

23.- Laissant de côté la conduite du changement, on aborde ici les questions de gouvernance et d'organigramme de la future UDS.

A. La structure à trois niveaux, en particulier les collègiums

24.- Au stade actuel, il est prévu de mettre en place une structure à trois niveaux, qui seront :

- les composantes, au nombre de 42 comme actuellement (UFR, Instituts et Ecoles)
- les collègiums, niveau intermédiaire destiné à regrouper des composantes pour favoriser l'interdisciplinarité en formation et en recherche, mais sans compétence de gestion
- le centre, comprenant les organes de gouvernance et les services communs.

25.- L'idée de traduire dans l'organigramme de l'UDS l'ambition interdisciplinaire est excellente. En outre, ainsi que cela a été précisé au soussigné, il s'agirait également, à terme, de réduire le nombre, estimé trop important, de composantes. Pour éviter que la future Université ne soit que la somme de ses établissements fondateurs et renouveler la culture de ceux-ci, les collègiums, au nombre d'une dizaine, ne seront par ailleurs pas identiques aux trois établissements, ni tous de même taille.

26.- **Cela étant**, pour que ces propositions pertinentes débouchent sur un organigramme clair et compréhensible, **on propose d'établir, outre les règles sur les organes des collègiums :**

- **une liste des attributions indispensables** pour qu'un collègium mérite ce titre, soit le socle commun des attributions partagées par tous les collègiums (forum de discussion, de proposition et de préavis obligatoire pour les recrutements des composantes, leurs projets de formation, etc., selon listes à dresser)

- **une liste des attributions supplémentaires possibles**, cela pour qu'un ou plusieurs collègium(s) soient progressivement dotés de compétences de gestion et se substituent aux composantes.

Un tel procédé permettrait de mettre en place de façon « douce » et différenciée selon les cas le regroupement de composantes souhaité.

27.- Par ailleurs, il a été expliqué au soussigné que les responsables des composantes et des collègiums seraient choisis par ceux-ci, sans désignation ou ratification par la Présidence de l'UDS, cela en application des textes légaux et réglementaires. On peut regretter que cet instrument de gestion stratégique à disposition de la Présidence ne soit pas disponible. Il faut alors envisager sérieusement une **contractualisation** des relations entre le centre, d'une part, et les collègiums et composantes, d'autre part, en fonction des attributions conférées à ces entités. On devrait même, à titre d'incitation au regroupement, ne contractualiser que les relations centre/collégiums.

B. Schéma d'organisation ó la Présidence et les Pôles

28.- A l'heure actuelle, il est envisagé de confier les fonctions centrales de l'UDS à :

- une Présidence, à laquelle seraient rattachées une direction d'aide au pilotage et une direction de la communication
- sept Pôles associant direction, services et dispositifs techniques du même domaine, chacun doté d'un responsable politique et d'un chef de service (Pôles Ressources, Patrimoine et Logistiques, Formation, Vie universitaire, Recherche et valorisation, Relations extérieures, Informatique et systèmes d'information)⁶.

29.- Cette répartition en grands pôles devrait être à même d'assurer la cohérence des actions à entreprendre dans les grands domaines considérés. Elle paraît donc pertinente, même si d'autres regroupements seraient concevables, comme d'intégrer l'informatique et les systèmes d'information dans Patrimoine et Logistiques.

C. La direction de l'aide au pilotage en particulier

30.- La direction de l'aide au pilotage sera un outil essentiel à disposition de la Présidence. Elle est destinée à regrouper des services de statistiques, d'audit interne, d'auto évaluation, d'aide au montage et chiffrage de projets, en lien avec les cellules de pilotage sectoriel dans chaque secteur de gestion.

Sur ce dernier point, deux schémas d'organisation ont été envisagés, l'un regroupant dans la direction elle-même l'ensemble des spécialistes, l'autre les disposant au sein des unités des pôles. C'est ce second schéma qui a été retenu, à juste titre, car il correspond mieux à une organisation qui doit s'appropriier les outils de pilotage dans chaque secteur et permettre à la direction d'y disposer d'interlocuteurs de bon niveau.

31.- Deux des éléments de la direction d'aide au pilotage méritent apparemment d'être clarifiés. On a déjà relevé pour l'un, le service d'audit interne à créer⁷.

L'autre, devant assumer la fonction d'auto évaluation, devrait donner l'occasion de mettre sur pied une vraie **organisation chargée de la démarche qualité**, soit un point constitutif d'une carence actuellement à Strasbourg⁸.

A cet égard, il faut rappeler que dans le domaine de l'assurance qualité, l'implication des intéressés et le soin apporté à la démarche qualité elle-même sont peut-être plus importants que les standards de qualité ou les contrôles de leur respect. Adoptant une démarche semblable aux bonnes pratiques révélées par une étude de l'EUA⁹, l'Université de Lausanne a choisi une démarche allant dans ce sens, en privilégiant une logique réflexive et formative dans laquelle les UFR sont appelées à procéder périodiquement à une auto évaluation, sur la base des objectifs d'enseignement et de recherche qu'elles se sont elles-mêmes assignées. **On suggère d'examiner dans quelle mesure ce concept qualité**, dont la pertinence a été largement reconnue en Suisse et dans d'autres pays, **ne pourrait pas inspirer la mise en place d'un système d'assurance qualité à l'UDS**. On annexe donc au présent rapport un

⁶ Document intitulé « Eléments pour un schéma global d'organisation de l'Université de Strasbourg », 5 mai 2008.

⁷ Voir no 12 ci-dessus et note 3. Il nous paraît que ce service devrait avoir avant tout des fonctions d'audit financier et être distinct des aspects « politique de la qualité ».

⁸ Voir l'extrait du rapport d'audit de l'IGAENR, p. 10.

⁹ Voir : « Quality Culture in European Universities : A Bottom-Up Approach. Report on the Three Rounds of the Quality Culture Project 2002-2006 », in : http://www.eua.be/fileadmin/user_upload/files/EUA1_documents/Quality_Culture_2002_2003.1150459570109.pdf

résumé de ce concept, en renvoyant pour le surplus au site Web sur lequel on trouvera les documents de référence¹⁰.

32.- On ajoutera que cette suggestion permettrait aussi, progressivement, **d'inscrire la contractualisation** des relations entre le centre et les composantes/collégiums (no 27 *supra*) **dans un système cohérent** : c'est en effet sur la base des résultats de la démarche qualité (impliquant des experts externes), et des recommandations sur lesquelles elle débouche, que l'on pourrait élaborer périodiquement les contrats¹¹. Ceux-ci auraient ainsi un fondement très solide, puisque reposant sur un processus associant participation, expertise externe, et prise de position de la Présidence, le tout dans une démarche ambitieuse se situant dans le droit fil de l'ambition qui anime le projet UDS.

33.- Enfin, pour améliorer le sentiment d'appartenance des collaborateurs de celle-ci, on se permet une dernière suggestion : celle de faire élaborer par un groupe de travail, puis valider par l'organe compétent de l'UDS, une **Charte de l'Université de Strasbourg**, document bref destiné à annoncer le profil et les valeurs auxquelles tous les membres de cette communauté sont appelés à s'identifier. L'expérience des Universités qui ont réalisé un tel exercice est positive. Un tel document peut par exemple être utilisé lors des recrutements, et avoir ainsi valeur contractuelle si on le juge utile¹². Il va cependant sans dire qu'un tel projet ne revêt pas d'urgence, et pourrait suivre et non précéder la fondation de l'UDS. Pour celle-ci, et dans l'immédiat, on attire particulièrement l'attention sur les recommandations figurant sous nos 16 et 20 ci-dessus.

Ecublens, le 30 juin 2008

Jean-Marc RAPP

¹⁰ Voir : <http://www.unil.ch/cover/page46505.html>

¹¹ Voir à p. 10 ci-après, sous « Modalités de l'auto-évaluation ».

¹² C'est le cas à l'Université de Lausanne, dont la charte se trouve à : <http://www.unil.ch/central/page15078.html>. Autre exemple: « Leitbild » de l'Université de Bâle à : <http://www.unibas.ch/index.cfm?5EB7F0E290A921517A0E12309DF57843>.

ANNEXE : RESUME DU CONCEPT QUALITE DE L'UNIVERSITE DE LAUSANNE

Depuis plusieurs années l'UNIL a inclus des questions de qualité dans ses priorités. Dès 1999, l'Université a généralisé l'évaluation de l'enseignement par les étudiants et les demandes d'évaluation sont en progression constante. Le concept qualité de l'UNIL, qui prévoit des auto-évaluations des facultés sur leur enseignement et leur recherche, participe de cette réflexion autour de la qualité.

Contexte

En 2003, l'OAQ (Organe d'accréditation et d'assurance qualité des hautes écoles suisses) a été mandaté par la Confédération pour examiner, par une procédure d'audit institutionnel, les mesures d'assurance qualité prises à l'interne par les universités publiques. Ces audits ne se prononcent pas sur la qualité de l'enseignement et de la recherche à proprement parler mais sur la pertinence des mécanismes mis en place par les universités pour garantir la qualité. A l'avenir, les résultats de ces audits détermineront, en partie, l'obtention des subventions accordées par la Confédération aux universités selon la *Loi fédérale sur l'aide aux universités et la coopération dans le domaine des hautes écoles* (LAU)¹.

Dans le cadre de la procédure d'audit qui a été menée en 2003/2004, l'UNIL a non seulement présenté les mécanismes d'assurance qualité qu'elle avait mis en place jusqu'alors mais également un concept pour développer son système d'assurance qualité. Fin 2004, la Direction a confié la mission à une commission nouvellement constituée de finaliser puis d'accompagner la mise en oeuvre de ce concept. Les 22 membres de cette commission, intitulée Commission de valorisation de l'enseignement et de la recherche (COVER), représentent toutes les facultés, tous les corps universitaires ainsi que la Direction.

Définition de la qualité et principes sous-jacents

Il n'existe pas de définition unanime et univoque de la qualité de l'enseignement et de la recherche. Dans cette diversité, il est nécessaire de clarifier la définition de la qualité privilégiée par l'UNIL. Cette clarification est d'autant plus importante que la façon dont l'UNIL appréhende la qualité a directement influencé le système d'auto-évaluation qui a été conçu.

Un processus réflexif et formatif

La diversité des définitions de la qualité met en évidence le fait que chaque groupe ou individu a des attentes différentes par rapport à la qualité.

Globalement, plutôt que de considérer la qualité de façon statique, figée, en se référant à une définition qui ne représente que le point de vue de certains, l'UNIL privilégie une conception plus dynamique. Pour l'UNIL, il s'agit d'un processus qui va permettre de mettre en évidence et de réduire les écarts entre des points de vue différents sur la qualité.

Dans une logique réflexive et formative, l'approche de l'UNIL consiste à donner périodiquement la responsabilité à chaque faculté de procéder à une auto-évaluation. Ce processus aboutit à un rapport dans lequel elle documente ce qu'elle fait pour évaluer et développer la qualité de l'enseignement et de la recherche.

¹ Loi fédérale du 8 octobre 1999 sur l'aide aux universités et la coopération dans le domaine des hautes écoles (Loi sur l'aide aux universités, LAU), RS 414.20, http://www.admin.ch/ch/f/rs/c414_20.html

Par l'intermédiaire d'une série de questions sur ses orientations en terme d'enseignement et de recherche, la faculté est incitée à :

- clarifier et expliciter ses propres objectifs en matière d'enseignement et de recherche ;
- indiquer dans quelle mesure elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés ;
- dresser un bilan qui débouche sur la définition de nouvelles priorités et l'élaboration d'un plan d'action.

Les objectifs à atteindre sont formulés par la faculté elle-même en fonction de ses spécificités et des contraintes externes qui pèsent sur elle (disciplines en présence, culture(s) scientifique(s), acteurs impliqués, contexte institutionnel et social). Chaque

faculté peut avoir des points de vue différents quant aux objectifs auxquels il faudrait parvenir pour l'enseignement et la recherche (p. ex. certaines disciplines privilégient la publication d'articles scientifiques alors que d'autres accordent plus d'importance aux monographies).

L'UNIL considère que cette démarche auto-réflexive est tout aussi importante que les objectifs eux-mêmes pour développer la qualité dans les facultés.

La faculté choisit les indicateurs qu'elle veut utiliser pour évaluer l'atteinte de ses objectifs. Les experts peuvent s'exprimer sur la pertinence de ces indicateurs. En revanche, une série de données quantitatives sont demandées à toutes les facultés qui s'auto-évaluent. Ces données descriptives permettent de dresser un portrait de la faculté (organigramme de la faculté, nombre d'enseignants, d'étudiants, certificats et grades décernés, etc.).

La démarche qualité de l'UNIL met donc davantage l'accent sur le processus que sur la norme. Elle s'inscrit plus globalement dans l'approche de la qualité identifiée par l'expression « Quality as fitness for purpose ».

Un canevas, des critères

Un canevas d'auto-évaluation a été conçu afin de soutenir la démarche réflexive menée par les facultés. Pour garantir l'équité de la procédure et sa cohérence au niveau institutionnel, ce canevas est commun à toutes les facultés.

Dans la mesure où les principales missions de l'université et des facultés sont l'enseignement et la recherche, le processus vise avant tout à s'assurer qu'une réflexion sur la qualité est bien au coeur de ces activités.

C'est pourquoi, le canevas identifie neuf composantes et plusieurs sous-composantes qui sont des critères de qualité dans le sens où ils influencent la qualité de l'enseignement, de la recherche et des ressources :

- quatre composantes qui influencent la qualité de l'enseignement : programmes et cursus, organisation et conduite des enseignements, pédagogie, soutien aux étudiants ;
- trois composantes qui jouent un rôle dans la qualité de la recherche : organisation et conduite de la recherche, communication et valorisation des résultats de recherche, collaborations scientifiques ;
- deux composantes qui ont un impact sur l'enseignement et la recherche : ressources humaines et logistique (ressources financières et matérielles).

Ces critères sont communs à toutes les facultés. Toutefois ils ne sont pas définis de façon normative en ce sens que pour chaque critère la faculté définit ses objectifs en fonction de ses spécificités et contraintes.

La faculté est évaluée quant à sa capacité à atteindre ses objectifs et à mener le processus décrit ci-dessus soit : clarifier ses objectifs, mettre en relation les résultats et les objectifs, faire un bilan et définir des futures priorités.

Une culture

L'ambition de l'UNIL n'est pas simplement de mettre en place une démarche d'assurance qualité (une méthodologie), mais bien d'enraciner une culture qualité au sein de l'institution, c'est-à-dire de parvenir à ce que chacun perçoive le sens et l'intérêt de ces démarches et s'implique dans leur réalisation. Cette culture repose sur un ensemble de valeurs décrites ci-dessous.

Favoriser la représentativité

Afin d'impliquer les personnes concernées, le dispositif est piloté par la COVER (cf. supra) représentative de l'ensemble des facultés, des corps universitaires et de la Direction.

Par ailleurs, les facultés sont encouragées à constituer des commissions internes, représentatives de l'ensemble des corps de la faculté qui accompagnent le Doyen dans la réalisation de l'auto-évaluation.

Minimiser la charge bureaucratique, rester pertinent

Cette démarche de documentation nécessite la récolte d'information et de données. La commission qui pilote le projet veille à ce que les informations demandées aux facultés permettent de « rendre compte » tout en étant pertinentes pour l'auto-évaluation. Les données fournies devraient en effet soutenir les réflexions menées par la faculté et les

experts pour améliorer l'enseignement et la recherche. Si les données demandées ne sont utilisées ni par les facultés, ni par les experts, il est inutile qu'elles figurent dans le rapport d'auto-évaluation.

Un travail de coordination est également effectué avec les services en charge des bases de données institutionnelles afin que l'information requise existe dans ces bases et puisse facilement être extraite.

Intégrer une dimension de validation externe

Afin d'éviter que ce processus soit interprété comme une démarche d'autosatisfaction, il est important de le faire valider par un regard externe. C'est pourquoi, un groupe de trois ou quatre experts externes est sollicité pour analyser et valider l'auto-évaluation de la faculté.

Equilibre transparence - discrétion

Dans la recherche d'un équilibre entre transparence et confidentialité, l'ensemble des documents issus de l'auto-évaluation sont destinés à une diffusion interne (membres de la faculté, de la COVER et de la Direction). Une synthèse de ces documents est rendue publique.

La COVER s'assure que ce document reflète le contenu du processus d'auto-évaluation en présentant de manière équilibrée le point de vue de la faculté et celui des experts. Ces résumés sont accessibles sur le site Internet de la COVER (www.unil.ch/cover).

Inciter à la réflexion collective

Ce processus devrait par ailleurs inciter les différents membres de la communauté universitaire à la réflexion collective sur les résultats d'évaluation.

Modalités de l'auto-évaluation

Deux facultés procèdent chaque année à leur auto-évaluation. Une même faculté renouvelle l'exercice tous les quatre ans. Le processus d'auto-évaluation se déroule en plusieurs étapes dont les principales sont :

- Préparation par chaque faculté, d'un rapport d'auto-évaluation, sur la base d'un canevas commun. Proposition d'un plan d'action pour les quatre ans à venir.
- Expertise du rapport d'auto-évaluation par un comité d'experts externes.
- Prise de position de la faculté sur le rapport des experts.

- Ajustement du plan d'action par la faculté, en prenant les recommandations des experts en considération. Préparation d'une synthèse de l'auto-évaluation qui intègre le point de vue des experts.
- Prise de position de la Direction sur les documents issus du processus. Rencontre Direction-Décanat pour faire le lien entre la stratégie institutionnelle et facultaire.
- Finalisation et mise en oeuvre du plan d'action par la faculté, en y intégrant les remarques de la Direction.
- Rédaction annuelle par la faculté d'un bref rapport sur la progression de la mise en oeuvre du plan d'action.

Responsabilités

Au niveau des facultés, l'ensemble du processus d'auto-évaluation est sous la responsabilité du Doyen. Ce dernier est encouragé à se faire accompagner par une commission interne représentative de l'ensemble des corps de la faculté. Une telle commission permet d'impliquer les personnes concernées et de favoriser une réflexion collective.

La Direction de l'UNIL est garante de l'ensemble du processus d'évaluation. Le Vicerecteur

valorisation et qualité est la personne de référence pour ce projet. Une adjointe qualité, sous son autorité, soutient les travaux de la COVER et coordonne l'autoévaluation des facultés.

Instruments

Afin de soutenir la faculté dans sa démarche, la COVER a établi un « Guide d'autoévaluation

à l'intention des facultés ». Il a pour objectif d'aider les personnes impliquées durant chaque phase du processus.

Les différentes étapes de l'évaluation externe et les responsabilités qui incombent aux experts sont précisées dans un "Guide à l'intention des experts externes".

Moyens

Dans la faculté, le Doyen peut se faire aider par une commission de pilotage de l'autoévaluation

et/ou une personne qui coordonne le processus.

La Direction prend en charge le coût des experts externes. Elle accorde des moyens à chaque faculté qui procède à son auto-évaluation afin qu'elle puisse engager une/des personne(s) de support.

L'adjointe qualité, qui coordonne les auto-évaluations au niveau de la Direction, apporte un support logistique et méthodologique à la faculté.

Les services centraux de l'UNIL (bureau des statistiques, centre informatique, etc.) aident la faculté à récolter les données requises.

Les membres de la COVER peuvent répondre aux questions de la communauté universitaire sur le concept qualité.

Quelques dates clé

- Novembre 2004 : constitution de la COVER.
- Juin 2005 : validation du concept qualité par la Direction.
- Année académique 2005-2006 : auto-évaluation des Facultés des hautes études commerciales / de droit et des sciences criminelles.
- Année académique 2006-2007 : auto-évaluation des Facultés des géosciences et de l'environnement / des sciences sociales et politiques.

Pour de plus amples informations

Le concept est présenté de manière détaillée dans un document de la COVER intitulé : « Evaluation et développement de la qualité de l'enseignement et de la recherche.

Concept de l'UNIL ».

Site Internet : www.unil.ch/cover

Coordination du projet : sophie.burla@unil.ch