

Réflexions sur la quantification des performances universitaires.

Le cas de l'université de Picardie-Jules Verne

Frédéric Lebaron

Communication au séminaire Benchmarking, 13 octobre 2009, Lille

Le point de départ du travail en cours qui sera présenté ici est l'idée d'observer (au sens, tout d'abord, de l'*observation dite participante*¹, et à partir de quelques *entretiens* réalisés au sein de l'établissement et au-delà²) les modalités de mise en œuvre d'une politique de la mesure des performances universitaires dans une université moyenne de province, à savoir l'université de Picardie-Jules Verne.

La perspective que j'ai adoptée dans cette recherche repose sur la combinaison de trois postures qui sont parfois opposées : la sociologie de la quantification et des usages sociaux du chiffre ; la méthodologie statistique, en particulier concernant les dispositifs d'enquête et le traitement des données ; enfin, la mise en œuvre d'indicateurs alternatifs de performance, dans l'esprit des recherches menées autour des « nouveaux indicateurs de richesse ». Ces trois démarches sont mobilisées, successivement ou alternativement, de façon complémentaire, même si elles correspondent incontestablement à des *postures* différentes concernant les chiffres : une posture plus *constructiviste* dans le premier cas (dans la lignée des travaux sur les nomenclatures et la construction statistique réalisés en France depuis de nombreuses années) ; plus proprement *statistique* dans le deuxième (en relation avec les recherches menées autour de l'analyse géométrique des données et de la tradition « inductiviste » en statistique pour les sciences sociales) ; enfin, plus classiquement *objectiviste* et « socio-économique » dans le troisième (ces recherches participant des travaux visant à objectiver les inégalités, les niveaux de « bien-être », les facteurs de la différenciation sociale, etc.)³.

¹ J'ai été durant 3 ans membre du conseil scientifique de l'UPJV et, pendant 2 ans, référent de l'UPJV pour les projets de recherche régionaux ; je suis par ailleurs depuis 2005 directeur du CURAPP (UMR 6054). Dans le cadre du CURAPP, nous commençons cette année le projet PIC-ETU, financé par la région, qui porte sur la démographie étudiante à l'UPJV. Il s'agit donc de combiner participation à la quantification et sociologie de la quantification, les deux étant pour moi complémentaires.

² Je m'appuie notamment sur le travail de master réalisé par R. Medzeghe en 2007-2008.

³ Sur l'articulation entre la première et la troisième posture chez Bourdieu, voir les réflexions d'Alain Desrosières dans l'ouvrage collectif *Travailler avec Bourdieu*.

Après avoir présenté très rapidement les conditions particulières dans lesquelles se trouve placée cette université, j'analyserai ensuite certains fondements des résistances à la mise en chiffres des performances que l'on y observe, puis décrirai l'espace des acteurs qui s'impliquent de façon différenciée ; je tenterai pour finir d'analyser de façon plus générale quelques uns des enjeux qui entourent les divers indicateurs en particulier les *indicateurs de performance* utilisés (ou évoqués) actuellement dans l'enseignement supérieur et la recherche.

1. L'UPJV dans la région Picardie : éléments de contexte

Il ne s'agit pas ici de présenter très longuement cette université pluridisciplinaire, « multi-site » (plusieurs se situent à Amiens, d'autres dans des « antennes » réparties dans toute la Picardie : Beauvais, Creil, Laon, Saint-Quentin, Cuffy-Soissons), qui regroupait, en 2008-2009, environ 21000 étudiants au total (IUT compris)⁴, 1278 enseignants-chercheurs, 872 BIATOSS, 31 équipes de recherche, 220000 m² de superficie totale, 51 millions d'euros de budget en 2008.

L'UPJV se situe dans une région, la Picardie, encore « industrielle » et « agricole » par rapport au reste de la France, qui est caractérisée par un certain nombre de « mauvais » indicateurs économiques et sociaux, en particulier dans les domaines de la scolarisation et de l'insertion professionnelle.

Encadré 1

La Picardie vue par l'INSEE en 2009

La Picardie compte 1,875 million d'habitants au 1er janvier 2004 ; elle se situe au 12e rang des régions métropolitaines. Son évolution démographique est à l'image de celle de la majorité des autres régions de la moitié nord de la France. La population continue de s'accroître depuis 1999 mais à un rythme plus faible qu'entre 1990 et 1999. En effet, si la natalité reste très supérieure à la moyenne nationale, le déficit migratoire apparu pour la première fois au cours des années quatre-vingt-dix, s'aggrave depuis 1999. La situation est très contrastée selon le département. L'Oise bénéficie depuis 1962 d'une forte croissance démographique favorisée par l'expansion du Bassin parisien. Cependant, depuis 1990, le solde migratoire de ce département est devenu négatif. L'Aisne, conjuguant un déficit migratoire et un excédent naturel élevés, stabilise sa population depuis 1982. Quant à la Somme, sa population n'a progressé que de 2 % au cours des 20 dernières années, malgré un redressement de son solde migratoire qui reste cependant toujours déficitaire.

L'appareil productif est dominé par l'industrie et les grandes cultures agricoles. L'industrie induit 23 % de la valeur ajoutée picarde contre 16 % pour la France métropolitaine. Les principales filières sont la chimie plasturgie, le travail des métaux, la mécanique et l'agroalimentaire. Comme dans les autres régions du Bassin

⁴ Cette statistique est elle-même un enjeu, le président de l'université annonçant fréquemment 23 000 étudiants qui ne correspondent pas aux données des fichiers issus d'Apogée, et aux données du rectorat.

parisien, l'appareil industriel est très majoritairement sous le contrôle de grands groupes français ou étrangers. Ceux-ci sont très présents sur la quasi-totalité du territoire, dans les zones urbaines comme rurales. Seul le Vimeu, zone rurale située au sud d'Abbeville, se singularise par l'implantation de nombreuses PME indépendantes, principalement spécialisées dans le travail des métaux (robinetterie, serrurerie). Grâce à ses grandes exploitations à rendements élevés, l'agriculture est l'une des plus productives de France et d'Europe. La Picardie contribue notamment pour plus du tiers à la production de betteraves, pour le quart à celle de pommes de terre et pour 17 % à celle de légumes à cosse (petits pois, haricots). Le commerce et les services marchands représentent 45 % de la valeur ajoutée contre 54 % en France métropolitaine.

La fin des années quatre-vingt-dix constitue un tournant dans l'économie picarde dont la croissance prend du retard par rapport à la métropole. L'essor du secteur tertiaire et plus particulièrement des nouvelles technologies n'a pas eu le même impact en Picardie que dans l'ensemble des régions françaises, même si la part des services dans l'emploi a fortement progressé de 1989 à 2004. En raison d'un faible niveau de formation, le chômage reste supérieur à celui de la métropole avec des disparités entre le nord et le sud de la région. Dans l'Oise, le chômage est inférieur à la moyenne nationale dans presque toutes les zones d'emploi grâce à proximité de l'Île-de-France. En revanche, dans l'Aisne et la Somme, le chômage est accentué par les difficultés de certains tissus productifs.

Dans le classement réalisé récemment par Florence Jany-Catrice (« Indice de santé sociale ») construit à partir de 12 variables, mesurées en 2004, la Picardie se situe en queue de classement, juste avant le Languedoc-Roussillon et le Nord-Pas-de-Calais⁵.

La région est aussi décrite comme très mal placée en termes de contribution relative à l'effort national de recherche, avec une DRD faible et une très faible proportion des productions et citations scientifiques (très inférieur au poids de la Picardie dans la population nationale, puisqu'il correspond à environ 1% de la production scientifique en 2008 selon l'OST, contre un peu plus de 3% de la population française)⁶.

Les évolutions récentes des effectifs universitaires au sein de l'UPJV sont plutôt négatives, avec une baisse récente qui semble s'accélérer en 2008-2009 (données PIC-ETU, exploitation en cours)⁷. Hors IUT, l'UPJV a en effet, selon le rectorat et la DEPP, perdu en 2008-2009 2000 étudiants par rapport à l'année passée⁸. Cependant, les effectifs des bacheliers sont relativement stables, en particulier du fait de l'augmentation des taux de réussite au baccalauréat. Ce double phénomène laisse entrevoir le risque d'un déclin de l'attractivité de l'UPJV par rapport à d'autres formations et/ou de la région Picardie par rapport aux régions environnantes. Ce risque a beaucoup été évoqué à l'occasion des mouvements étudiants importants qui ont eu lieu en 2007 et 2009.

⁵ <http://www.idies.org/index.php?post/Les-regions-francaises-face-a-leur-sante-sociale>

⁶ http://www.obs-ost.fr/fileadmin/medias/tx_ostdocuments/Partie2_Chap1-2-3.indd.pdf

⁷ http://www.insee.fr/fr/insee_regions/picardie/themes/dossier/bilan2008/ENSEIGNEMENT.pdf

⁸ La tendance à l'érosion ressort aussi de l'étude en cours des données PIC-ETU : en 10 ans (de 1997-98 à 2007-2008) les effectifs semblent globalement stables, après avoir légèrement augmenté pendant une première phase.

Encadré 2

L'UPJV vue par l'AERES (décembre 2007)

L'UPJV est une université de création relativement récente (1969), classée dans la catégorie des établissements pluridisciplinaires avec santé (...). Les effectifs s'élèvent à près de 21000 étudiants, 69% en L (soit 5 points de plus que la moyenne des universités de même typologie), 25% en M (moyenne 27%) et 3% en D (moyenne 4%). Enfin, 3% préparent un diplôme d'université. L'offre de formation couvre tous les domaines (hors musique et ondologie) et fait une place significative aux IUT (...) (4208 inscrits au total en 2006-2007).

Les nouveaux entrants 2006 ont pour 88% d'entre eux obtenu leur baccalauréat dans un des trois départements picards. Globalement, les étudiants viennent pour 50% de Picardie et pour 38% des départements limitrophes. Plus de 50% des étudiants sont issus de catégories sociales moyennes ou défavorisées. 40% des étudiants sont boursiers. Les entrants 2005-2006 sont pour 73,7% issus de bacs généraux, pour 17,1% des bacs technologiques, pour 2,9% des bacs professionnels ; 6,3% sont dispensés de bac ».

Le contexte politique n'est évidemment pas très favorable à l'UPJV. La situation de la région Picardie est, en particulier, fragilisée par les projets actuels de redécoupage des régions (cf. la pétition « Touche pas à ma Picardie »), mais aussi, de façon plus structurelle, par la dynamique de polarisation des ressources dans le secteur de l'économie de la connaissance, accentuée par les réformes de l'enseignement supérieur et de la recherche. En dépit de l'implication de la région dans deux pôles de compétitivité à vocation mondiale (I-Trans, Industries et agro-ressources) et un pôle de compétitivité national (Up-TEX), la dynamique est perçue comme menaçante par beaucoup d'acteurs.

Comment, dans ce contexte qui n'est pas très favorable, des *indicateurs de performance des universités* sont-ils mis en place à l'UPJV, et, plus largement aujourd'hui, au niveau de la région Picardie ? Tel est le fil conducteur de l'enquête en cours, qui a déjà donné lieu à de premiers éléments de réflexion d'étape.

2. Sous-dotation et résistances à la mise en chiffres

Une première réponse à cette question consiste à observer que la mise en chiffre est encore peu effective, en particulier dans ce que l'on pourrait appeler l'*espace public de*

l'établissement. Souffrant d'une forte sous-dotation administrative soulignée par le rapport d'évaluation de l'AERES⁹, l'UPJV reste aussi, à première vue tout du moins, relativement peu soumise aux diverses logiques d'évaluation quantitative que tentent d'impulser les autorités centrales (nationales et leurs « relais » locaux). Diverses formes de résistance et autres forces d'inertie s'agrègent pour limiter l'impact de la mise en chiffres ; celle-ci est néanmoins devenue un enjeu dans l'établissement.

Le site Web de l'UPJV (y compris l'intranet) illustre bien cette résistance à la mise en chiffres, ou du moins à la *publicisation* des chiffres. On peut tout au plus y lire la présentation synthétique suivante : « en 3 mots : **Pluridisciplinaire** : 18 composantes ; **Multisites** : implantée dans 6 villes ; **Attractive** : + de 23 000 étudiants, 31 laboratoires ». Une petite brochure intitulée *L'UPJV en chiffres*, qui ventilait les effectifs par composante, a cessé d'exister depuis plusieurs années.

La diffusion de l'information statistique est donc très faible sur le site Web, mais aussi dans la vie interne à l'établissement, en dehors des « moments de quantification obligée » (rituelle) que sont les bilans quadriennaux, le débat budgétaire annuel, la signature du contrat d'objectifs avec la région, où sont diffusés, dans des arènes restreintes, des tableaux synthétiques. Le journal quotidien de l'UPJV, le *Télex*, produit par le cabinet du président, qui distille également quelques données « internes » (mais surtout « externes ») de façon ponctuelle.

Néanmoins, plusieurs services administratifs (en particulier CIPI, DISI, BUIIO) sont chargés de diverses formes d'expertise interne dans le domaine des chiffres relatifs aux étudiants, aux personnels, et en matière financière et budgétaire. La CIPI, cellule ingénierie et pilotage, qui n'apparaît dans l'organigramme actuel qu'au sein de la direction des finances, mais dont le rôle était souligné par le rapport AERES de décembre 2007, était défini comme une cellule interne du secrétariat général ayant un rôle de mise à disposition d'outils de pilotage quantitatifs en liaison avec la « stratégie » de l'établissement ; la DISI, direction à l'informatique et aux systèmes d'information, direction centrale, a pour mission la production de tableaux statistiques et d'indicateurs en liaison avec les sollicitations du ministère ; enfin le

⁹ Ce rapport, qui est lui-même étonnamment peu quantifié, évalue la sous-dotation. Le président de l'université s'appuie sur ce constat pour souligner la difficulté structurelle d'une organisation en sous-effectifs administratifs.

BUIIO, bureau universitaire d'information, d'insertion et d'orientation, « service commun », est en charge des enquêtes et de la production de données sur l'insertion professionnelle.

La CIPI

L'université dispose au sein de son secrétariat général d'une cellule d'information (CIPI), chargée de produire des *tableaux de bord*. Au sein du secrétariat général, l'organigramme actuel fait également apparaître une fonction « Statistiques-contrôle de gestion ». La Cellule Ingénierie et Pilotage apparaît aujourd'hui rattachée à la direction des finances. Elle « *contrôle, mesure et analyse l'activité de l'établissement en collaboration avec les différents services pour la mise en œuvre de la stratégie de l'Université* » (source : site Web UPJV).

La concentration de l'information issue de cette cellule est très forte, les données étant éventuellement communiquées à travers les différents conseils centraux (CA, CS, CEVU), mais de façon ponctuelle. Chaque composante dispose de ses propres outils de pilotage statistique et budgétaire : de la même façon, ceux-ci sont relativement concentrés dans les mains des acteurs administratifs et des doyens.

La DISI

La Direction de l'informatique et des systèmes d'information a notamment pour mission « la coordination, le pilotage et le conseil (pilotage opérationnel des projets TIC, coordination en vue d'une cohérence globale et d'une gestion optimisée des moyens matériels, logiciels et humains, gestion financière et suivi des contrats informatiques avec l'Etat, la Région, les prestataires publics et privés, production de tableaux de bord, conseil auprès de l'équipe de direction et des responsables de l'établissement, supervision des modalités d'utilisation des TIC et du respect de la législation en vigueur concernant les systèmes d'information) ».

C'est la DISI qui gère les fichiers Apogée sur les étudiants au niveau de l'UPJV. Ceux-ci permettent d'apparier les données issues des questionnaires d'inscription remplis par les étudiants et les données sur la réussite. Cet appariement pose divers problèmes techniques et semble assez peu avancé. Dès lors, les statistiques sur la réussite des étudiants par diplôme ou par année d'études sont encore peu visibles et peu objectivées.

La publicité de ces données est là encore très faible. Elles sont également peu utilisées par les chercheurs (en dehors du projet PIC-ETU en cours), et par les acteurs (élus étudiants, BIATOSS ou EC, organisations syndicales, qui s'appuient essentiellement sur des statistiques nationales). Le projet de recherche PIC-ETU sur les étudiants, en cours, a permis de créer une première dynamique d'échange avec les démographes et sociologues intéressés par ce type de données. Divers problèmes techniques montrent l'ampleur des difficultés en la matière : mauvaise qualité des informations sur l'origine sociale (avec beaucoup de non-réponses) ; diverses incomplétudes du questionnaire étudiant durant les premières années de sa mise en œuvre ; des problèmes de combinaison des données étudiants et des « résultats ». Dans les années 1990, un « observatoire des résultats », animé par un professeur de démographie, avait permis de dresser de premiers constats à partir de ce type de données. Les rapports réalisés par ce professeur n'ont pas été largement diffusés et aucune cumulativité ne s'est produite.

Le BUIIO

Les services statistiques producteurs de données sont relativement sous-dotés et travaillent encore de façon relativement artisanale. C'est le cas de l'Observatoire de l'UPJV, rattaché au BUIIO, qui réalise les enquêtes sur l'insertion professionnelle, qui sont un enjeu central, notamment depuis la LRU qui en prévoit la publicité (avec les données de réussite aux diplômes et de poursuite d'études).

Encadré 3

Missions et objectifs du BUIIO

L'observatoire de l'UPJV, structure récemment officialisée dans notre université est un outil d'évaluation et de prospective aux services de la communauté universitaire.

Le suivi de l'insertion professionnelle est un des objectifs prioritaires. A ces fins, l'observatoire réalise des enquêtes sur les différents diplômés de notre université.

L'observatoire peut également apporter son soutien aux acteurs de la vie universitaire en proposant une aide à la réalisation d'enquêtes.

L'observatoire participe à la politique régionale d'information en fournissant des données à l'OREF (Observatoire Régional de l'Emploi et de la Formation).

L'observatoire de l'UPJV a donc comme objectif de devenir un outil stratégique d'aide à la décision nourrissant la réflexion des décideurs universitaires.

Il permettra également d'éclairer les dispositifs d'orientation, de lutte contre l'échec et aussi d'aider à l'insertion professionnelle des étudiants.

Les données du BUIIO sont encore peu ou pas accessibles sur Internet et les taux de réponse aux enquêtes réalisées sont faibles, ce qui ne contribue pas à asseoir sa légitimité institutionnelle sur le plan de la production statistique.

L'une des explications des limites de la mise en indicateur est sans doute le poids d'enjeux qui apparaissent plus prioritaires au sein de l'UPJV, dans un contexte administratif qui reste très tendu : accréditation des maquettes de laboratoire et pédagogique, mise en conformité avec le cadre juridique national, application des réformes comme la mise en place du plan licence, etc. Comme dans beaucoup d'universités, c'est la réponse « dans l'urgence » aux impulsions centrales qui détermine l'action administrative, beaucoup plus que la mise en place de dispositifs managériaux très sophistiqués. La désorganisation administrative reste très importante.

3. Des acteurs différenciés

A y regarder cependant d'un peu plus près, l'on voit apparaître toute une série de différenciations dans l'appropriation par les acteurs locaux des indicateurs et, peut-être tout autant, du discours sur les indicateurs¹⁰.

Tout d'abord, le processus d'appropriation reste fortement *hiérarchique*. « Parler » des indicateurs de performance est du ressort du président et des doyens, dans une certaine mesure des directeurs d'unité ou d'équipe d'accueil lorsqu'ils sont confrontés aux évaluations externes (l'AERES aujourd'hui). Les échanges avec le conseil régional, le rectorat ou le ministère, qui manifestent leur fort intérêt pour la mise-en-indicateurs, sont centralisés au niveau de la direction de l'établissement. Les changements récents d'équipe dirigeante n'ont pas foncièrement modifié ces constats : les directions de l'UPJV sont en général très « suivistes », en ce qui concerne leurs discours publics, et très pragmatiques dans leur gestion « interne », tentant de s'adapter aux contraintes et aux rapports de force changeants. Elles doivent faire face à des conditions financières, matérielles voire humaines relativement difficiles.

¹⁰ Je m'appuie ici sur mes propres observations et sur l'enquête exploratoire réalisée dans le cadre d'un mémoire de master 2 par Rudolph Medzeghe.

La coalition « managériale » qui a dirigé l'université jusqu'en 2006 et a remporté les élections en 2008 -mais uniquement chez les professeurs- (sous l'étiquette *Demain notre université*) reposait sur une alliance de directeurs d'unités, doyens et notables universitaires, issus des disciplines dominantes : chimie (un gros Institut), pharmacie et médecine, droit principalement. On notera, à la différence d'autres universités, le faible poids des gestionnaires et des économistes (la faculté d'économie et gestion est, à Amiens, une faculté traditionnellement située « à gauche ») ; même si, avec la présence dans la coalition du directeur de l'Institut d'administration des entreprises, les « sciences de gestion » sont désormais présentes dans cette coalition et impulsent sans doute un discours et des pratiques plus explicitement « managériaux ». En 2006, une autre « coalition » est arrivée à l'issue d'élections âprement disputées. Elle est formée de certains directeurs d'IUT, de représentants des SHS, de doyens politiquement plus ouvertement « de gauche », etc. Elle a repris la posture « modernisatrice », mais sans modifier fondamentalement les orientations en matière de gestion de l'université. La communication interne, en particulier, reste très segmentée, contrôlée par la présidence, et les références aux « performances » universitaires sont surtout verbales, en l'absence de mise en place cohérente et systématique de dispositifs de mesure¹¹.

En matière de recherche, c'est au niveau des écoles doctorales et des laboratoires que la pression à la mise en chiffres est sans doute la plus forte (si l'on met à part la pression interne sur chaque composante en matière de « réussite », qui ne se traduit pas cependant par un large débat, ou encore, l'application du système SYMPA en 2009). Confrontées à des évaluations fortement quantifiées, ces structures sont tenues de produire des données sur leurs propres performances : statistiques en matière de durée des thèses et statistiques de production scientifique, en premier lieu. Certains directeurs de laboratoire scientifiques se situent à l'avant-garde de la « modernisation », à travers le recours à la bibliométrie comme instrument de gestion interne des ressources de la recherche (en l'occurrence en chimie des solides, dans une moindre mesure en économie-gestion). Mais les logiques d'évaluation bibliométrique ne parviennent pas à s'imposer très largement au niveau de l'organisation (par exemple en matière d'évaluation interne, lors des campagnes de promotion ou de CRCT, d'évaluation des projets régionaux, etc.). Un rapport spécifique de l'OST (2006) sur la production dans le secteur scientifique à l'UPJV a fait l'objet d'une présentation puis discussion en conseil scientifique, sans implication concrète.

¹¹ On ne gouverne pas « par les instruments » (Lascoumes, Le Galès), mais surtout « en parlant des instruments ».

Quelques acteurs sont donc à l'avant-garde du processus de mise aux normes de l'évaluation scientifique selon des canons transnationaux, mais ils sont relativement isolés, dans un contexte où les priorités ne sont pas à l'évaluation interne, mais à la mise en œuvre des changements administratifs impulsés par le Centre (ministère, AERES). L'espace universitaire est ainsi très éclaté, en fonction des microcosmes sociaux particuliers qui le composent (avec l'exemple du droit, de la littérature, etc.). Il est en tout cas difficile de conclure sur les effets globaux des impulsions centrales sans analyser de façon plus approfondie l'ensemble des effets spécifiques qu'ils produisent dans chaque sous-espace (notamment disciplinaire, à travers les sections du CNU par exemple). Ce travail reste largement à mener.

4. Quels indicateurs ? Réflexions sur la quantification en cours des performances universitaires

En s'appuyant sur Robert K. Merton et sur un « fonctionnalisme » (très) modéré, suscité de façon assez simple par la mise en « objectifs » et en « missions » des institutions publiques (et privées) qu'opère la LOLF (ce que l'on pourrait appeler l'*objectivation des fonctions*), il s'agit ici de repenser la question des indicateurs de performance en analysant la façon dont ceux-ci sont en fait très inégalement objectivés ; il s'agit aussi de prendre en compte la façon dont ils sont *mis en concurrence* (y compris en termes de visibilité et de force contraignante), au sein des organisations. On peut aussi se référer à Neil Fligstein et aux « conceptions du contrôle » au sein des grandes firmes américaines, avec la montée en puissance aux Etats-Unis des critères financiers à partir des années 1950¹², portée par certains acteurs. Ici aussi, ce sont évidemment certains acteurs (ou agents) qui « pèsent » de façon inégale sur les critères légitimes d'évaluation des performances organisationnelles. Les travaux sur la « métrologie » se rapprochent également de cette démarche¹³.

Cette analyse s'appuie aussi, pour une large part, sur les débats relatifs aux « nouveaux indicateurs de richesse » qui se développent actuellement au niveau international. Il s'agit ici en

¹² Pas si loin, on peut aussi penser aux analyses de l'économiste marxiste Paul Boccard sur les « nouveaux critères de gestion », susceptibles de contrecarrer les critères financiers ou de rentabilité au sein d'entreprises « différentes ».

¹³ Cf. A. Bidet, F. Vatin, « Mesure et acteur au travail », in P. Steiner, F. Vatin (dir.), *Traité de sociologie économique*, Paris, PUF, 2009, chap. 18, p. 689-726.

quelque sorte de généraliser une telle perspective, en montrant que les *fonctions* d'une organisation sont aussi un enjeu de luttes et que la quantification de l'atteinte de leurs objectifs est une *crystallisation*, une forme d'objectivation, plus ou moins brutale et révélatrice, de ces enjeux et des « priorités » qui lui sont assignées. L'imposition de critères assez clairement *économiques* (ici en premier lieu, l'insertion professionnelle, et secondairement les taux de réussite aux examens, les taux de poursuite d'études), en tant qu'indicateurs d'efficacité organisationnelle, est une tendance qui a souvent été relevée dans la littérature sur le nouveau management public¹⁴. *Quid* des objectifs qui leur sont opposés ? Pourquoi ne sont-ils pas eux-mêmes mis en chiffre de façon publique ? S'ils le sont pourquoi sont-ils plus ou moins visibles ?

Ces analyses renvoient très concrètement à la mise en place du système SYMPA de dotation des universités autonomes, dont une première utilisation a eu lieu en 2009 à la suite d'un rapport sénatorial (cf. annexes). Il s'agit bien de mettre en place des critères d'évaluation de la « performance » pour mieux « répartir » les ressources en matière de « formation » et de « recherche ». Cela dans un contexte où s'impose la référence au « budget global » des universités autonomes.

Le budget global comme indicateur de l'importance d'une université ?

La montée rapide de la référence au budget « global » des universités, est directement liée à la loi sur l'autonomie, et à la mise en place de « fondations », qui rapproche plus clairement l'université d'une organisation proprement économique, avec à la fois une logique de « monétarisation » de la mesure de l'importance des universités, l'unification symbolique qu'impliquent l'usage d'un indicateur « global » et l'« autonomie » de gestion de budget associée aux « compétences élargies » prévues par la loi LRU.

La comparaison des universités au niveau mondial (comme celle qu'effectue l'Institut Bruegel¹⁵) fait souvent référence à cet indicateur de l'importance d'une université, indicateur d'*input* (moyens alloués en vue d'une « performance ») qui peut aussi être interprété comme un indicateur d'*attractivité* dans un contexte de mondialisation et de concurrence accentuée entre les établissements.

¹⁴ Cf. en particulier les travaux réalisés par Annie Vinokur.

¹⁵ institut Brueghel : <http://www.bruegel.org/>

A Amiens, cette référence est pour l'instant peu objectivée, mais on elle commence à poindre à travers certaines prises de position. Le budget de 51 millions d'euros, évoqué par le discours officiel, est très inférieur aux 171 millions d'euros qui sont désormais (depuis le 20/09/2009) publiés sur le site du ministère de l'enseignement supérieur, et qui incluent les rémunérations du personnel (67%)¹⁶.

La réussite aux examens et la poursuite d'études, indicateurs de « performance éducative »

Les indicateurs censés le plus souvent mesurer la performance proprement éducative (interne en quelque sorte), faute d'enquêtes sur la transmission de connaissances ou de savoir-faire (du type PISA), sont les taux de réussite (par année, par diplôme) et des taux de poursuite d'études. En dehors des divers problèmes de définition qu'ils posent (la réussite pouvant être mesurée en proportion des inscrits ou seulement des étudiants passant effectivement les examens, ce qui peut conduire à des conclusions très différentes), les indicateurs de réussite internes sont utilisés de façon très peu « contextualisée » au niveau politique, alors qu'ils sont manifestement liés (*effet de structure*) à certaines variables sous-jacentes (différences systématiques de caractéristiques sociales des étudiants, etc.). De ce point de vue, les choix politiques récents (cf. la mise en œuvre du système SYMPA, cf. annexes) ont privilégié des taux « bruts » au détriment de données par types d'étudiants (types de bac, origine socio-professionnelle, boursiers / non-boursiers, etc.). La ministre a explicitement rejeté la prise en compte de variables « neutralisant » les effets de ces facteurs structurels. L'opération effectuée pour les palmarès de lycée (cf. les analyses de C.Baudelot) n'a ainsi pas été reconduite à l'échelle des universités. A Amiens, université où la proportion de boursiers et d'étudiants d'origine populaire est importante, les « performances » ne sont pas les mêmes en comparaison nationale, selon que l'on tient compte ou non de ces caractéristiques du public.

La domination politique et médiatique de l'insertion professionnelle

La famille d'indicateurs constitués par ceux relatifs à l'insertion professionnelle (comme le taux d'emploi après un certain nombre d'années ou de mois postérieurs à la sortie du système

¹⁶

Voir :

<http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid48954/universite-d-amiens.html#Moyens%20de%20l%27Universit%C3%A9%20en%202009>

éducatif) est à la fois la plus valorisée, en tant qu'outil d'objectivation *socio-économique* diffus de la performance universitaire (conformément à la théorie du capital humain¹⁷ et à ses variantes « vulgaires »), et source de nombreux problèmes de fiabilité et d'interprétation, qui en limitent pour l'instant l'impact réel direct sur les dispositifs de « pilotage ». D'où sans doute la date-butoir de 2012 fixée par le ministère pour sa mise-en-œuvre dans le cadre de la mise en place du système SYMPA et le flou des déclarations en la matière¹⁸.

Comme pour la réussite, il est difficile de penser l'insertion professionnelle sans faire référence à des données contextuelles et aux processus de mobilité sociale : par exemple, à même niveau de diplôme, on sait depuis longtemps que les enfants d'origine populaire s'insèrent moins facilement et dans des positions moins favorables sur le marché du travail. Là encore, les *effets de structure* pourraient être pris en compte, même si cela supposerait des enquêtes fines. Le caractère multidimensionnel de l'insertion pourrait aussi être pris en compte, dans la mesure où le taux d'emploi ne dit par exemple rien de la « qualité » desdits emplois.

Car la principale limite en la matière, bien visible à l'UPJV, est la disponibilité de données fiables sur lesquelles les acteurs pourraient fonder leurs « diagnostics ». Seuls les responsables de masters professionnels et d'écoles doctorales réalisent aujourd'hui leurs propres enquêtes spécifiques sur l'insertion professionnelle de leurs étudiants, sans méthodologie unifiée et de façon largement artisanale.

La bibliométrie

La mise en place de l'AERES, l'établissement de listes de revues par disciplines, ont contribué à renforcer la pression à l'évaluation bibliométrique aux différents niveaux du système. En dehors du fait qu'elle suscite de très nombreuses résistances (notamment en lettres et sciences humaines), la généralisation de l'instrument bibliométrique sur le modèle du classement de Shanghai a une très faible légitimité intellectuelle.

¹⁷ Voir ici les travaux de Romuald Normand.

¹⁸ <http://www.educpros.fr/detail-article/h/1dc7d8df96/a/nouveau-systeme-de-repartition-des-moyens-aux-universites-sympa-doit-etre-ameliore.html>

Comment prétendre mesurer les performances scientifiques sans tenir compte des disciplines plus ou moins surreprésentées dans une université, des caractéristiques des chercheurs ou enseignants-chercheurs : on trouve par exemple très peu de laboratoires et de chercheurs CNRS à l'UPJV, beaucoup de MCF en tout début ou en fin de carrière...

Dans le contexte de l'UPJV, la pression à l'évaluation « bibliométrique » est diffuse mais elle n'a pas d'implication très concrète, comme nous l'avons déjà noté. Elle est essentiellement fportée par certains acteurs « modernisateurs » en science et en économie-gestion.

Les brevets

Le nombre de brevets déposé est un indicateur-phare de l'économie de la connaissance dans la stratégie de Lisbonne¹⁹. Il exprime aussi de la façon la plus nette l'économicisation des critères d'évaluation de la performance universitaire. Dans le contexte d'une université qui dépose un faible nombre de brevets (même si ce nombre est en augmentation), cet indicateur ne semble pas directement mobilisé. Il renvoie notamment aux enjeux autour des pôles de compétitivité.

En conclusion, je formulerai une hypothèse. Quand les indicateurs sont très défavorables à une organisation (un pays, une région...), la propension à les produire et les diffuser est *a priori* beaucoup moins forte, sauf lorsque ces indicateurs permettent de justifier la revendication d'une politique spécifique ou d'une forme de redistribution. Dans un contexte « social-démocrate » d'Etat-providence et de politique d'aménagement du territoire, aujourd'hui mis en cause, on pourrait imaginer en effet que de mauvais indicateurs puissent justifier des mesures correctrices. Les conseils régionaux sont aujourd'hui en situation de revendiquer ce type de correction. Ils manquent cependant d'indicateurs et de preuves face à des objectivations brutales comme le classement de Shanghai.

On pourrait aussi imaginer que des indicateurs comme la contribution d'une université à la mobilité sociale (proportion d'enfants d'ouvriers qui deviennent cadres, etc.) soient considérés comme les vrais indicateurs de *performance sociale*, et intégrer ainsi bien d'autres

¹⁹ I.Bruno, A vos marques, prêts... cherchez ! La stratégie de Lisbonne vers le marché de la recherche, Bellecombe-en-Bauges, Croquant, 2008.

indicateurs que ceux qui sont en train de s'imposer à travers une politique publique aujourd'hui explicitement inégalitaire et élitiste.

Annexe 1

Le document consacré à la LOLF sur l'Intranet de l'UPJV

La LOLF : programmes 150 et 231

(domaines fonctionnels dans SIFAC)

Programme 150 : formations supérieures et recherche universitaire	
Action n°1 : formation initiale et continue du baccalauréat à la licence	Cette action comprend les moyens consacrés à l'organisation d'une offre de formation initiale et continue cohérente au niveau du cursus licence.
Action n°2 : formation initiale et continue de niveau master	Cette action comprend les moyens consacrés à l'organisation d'une offre de formation initiale et continue au niveau du master. Pour les disciplines de santé, (médecine, odontologie, pharmacie), les années de formation de la deuxième année au doctorat d'exercice inclus sont classées dans cette action. L'IUFM est inscrit également dans cette action.
Action n°3 : formation initiale et continue de niveau doctorat	Cette action comprend les moyens consacrés aux écoles doctorales.
Action n°5 : bibliothèques et documentation	Cette action comprend les moyens consacrés au développement des ressources documentaires, à la fois pédagogiques et scientifiques, sur support papier ou électronique.
Action n°6 : recherche universitaire en sciences de la vie, biotechnologie et santé	Cette action comprend les moyens consacrés à la recherche universitaire en sciences de la vie, biotechnologie et santé.
Action n°7 : recherche universitaire en mathématiques, sciences et techniques de l'information et de la communication, micro et nanotechnologies	Cette action comprend les moyens consacrés à la recherche universitaire en mathématiques, sciences et techniques de l'information et de la communication, micro et nanotechnologies.
Action n°8 : recherche universitaire en physique, chimie et sciences pour l'ingénieur	Cette action comprend les moyens consacrés à la recherche universitaire en physique, chimie et sciences pour l'ingénieur.
Action n°10 : recherche universitaire en sciences de la terre, de l'univers et de l'environnement	Cette action comprend les moyens consacrés à la recherche en géochimie, géophysique, astronomie, astrophysique et les recherches fondamentales sur les problèmes environnementaux (action en lien étroit avec le CNRS).
Action n°11 : recherche universitaire en sciences de l'homme et de la société	Cette action comprend les moyens consacrés à la recherche dans les disciplines suivantes : anthropologie, ethnologie, archéologie, art et histoire de l'art, études classiques, études orientales, histoire, histoire et philosophie des sciences, linguistique, littérature, musique et musicologie, philosophie, psychologie, religions, sciences de l'éducation, économie, gestion, droit, sociologie, sciences politiques, géographie,

	démographie.
Action n°12 : recherche universitaire interdisciplinaire et transversale	Cette action comprend les moyens consacrés à la recherche universitaire interdisciplinaire et transversale.
Action n°13 : diffusion des savoirs et des musées	Cette action comprend les moyens consacrés à la diffusion de la culture scientifique (diffusions des travaux effectués au sein des établissements dans une perspective de valorisation et d'information à destination du public, spécialiste ou non) et à la conservation et valorisation des musées universitaires.
Action n°14 : immobilier	Dans cette action sont identifiés les crédits consacrés par l'Etat aux constructions, restructurations, acquisitions ainsi qu'à la maintenance, la sécurité, l'entretien et le fonctionnement des bâtiments et des espaces extérieurs. Les locations entrent également dans cette action.
Action n°15 : pilotage et support du programme	Dans cette action sont identifiées les dépenses pour le Comité National d'Evaluation (CNE), l'AERES, le CNU et l'AMUE. Dans cette action sont identifiées les dépenses pour le pilotage opérationnel des établissements : fonctions de direction, d'administration (composantes et services communs) , de gestion financière et de GRH. Dans cette action sont identifiées les dépenses visant à accroître la dimension internationale de l'enseignement supérieur : SOCRATES, LEONARDO, bourses de mobilité, dotations contrat quadriennal. Dans cette action sont identifiées les dépenses visant à la formation des personnels enseignants chercheurs et IATOS.
Programme 231 : vie étudiante	
Action n°1 : aides directes	Cette action comprend les moyens consacrés suivants : bourses d'enseignement supérieur sur critères sociaux, bourses sur critères pédagogiques (bourses sur critères universitaires, bourses de service public, bourses de mérite), prêts d'honneur, la part sociale du FSDIE.
Action n°2 : aides indirectes	Cette action concerne le logement étudiant, la restauration universitaire ainsi que le transport des étudiants (voyages de port à port pour les étudiants boursiers des DOM).
Action n°3 : santé des étudiants et activités associatives, culturelles et sportives	Cette action comprend les moyens consacrés à la santé des étudiants ainsi que les crédits pour la vie culturelle, sportive, associative et démocratique de l'établissement au bénéfice des étudiants.

Annexe 2
Le rapport sénatorial sur le système SYMPA

Le financement des universités : pour un SYstème de répartition des Moyens à l'Activité et à la Performance (SYMPA)

Rapport d'information n° 382 (2007-2008) de MM. [Philippe ADNOT](#), [Jean-Léonce DUPONT](#), [Christian GAUDIN](#), [Serge LAGAUCHE](#), [Gérard LONGUET](#) et [Philippe RICHERT](#), fait au nom de la commission des affaires culturelles et de la commission des finances, déposé le 10 juin 2008

LES PRINCIPALES RECOMMANDATIONS ET POSITIONS DU GROUPE DE TRAVAIL

1. Vos rapporteurs **soutiennent** la mise en place d'un système de **répartition couvrant à la fois les activités de formation et de recherche des établissements** d'une part, et s'appuyant en partie sur **des critères de performance, d'autre part**.
2. Ils soulignent que la **présente réflexion concerne la répartition nationale** des financements attribués par l'Etat aux universités, destinataires d'une dotation globale dans le cadre de leur autonomie. **La répartition de cette dotation au sein des établissements nécessite de s'appuyer sur un dialogue de gestion interne approfondi**, afin que cette répartition, prenne en compte les profils des composantes de l'établissement.
3. Ils estiment que **la prise en compte de l'activité et de la performance peut être différenciée selon qu'il s'agisse de formation ou de recherche :**
 - **10 % des crédits de formation peuvent être alloués au titre de la performance**, ce qui représenterait une novation majeure ;
 - **pour ce qui concerne la recherche**, déjà financée à hauteur de 20 % sur la base d'objectifs contractualisés, **cette part pourrait être de 30 % dès 2009 et, à terme, atteindre 50 %**. **Au total, la part des crédits alloués à la performance pourrait donc être comprise entre 13,5 % et 20 % dès 2009**.
4. Le choix des critères doit témoigner de la double ambition du nouveau dispositif, à savoir **l'équité entre les établissements et l'efficience du système universitaire**. La **principale difficulté** réside, selon vos rapporteurs, dans la **mise en place de critères fiables et disponibles**.
5. S'agissant du financement de la **formation** et la mise en place d'un forfait « étudiant », vos rapporteurs :

- **soutiennent le travail de simplification engagé sur le dispositif San Remo ;**
- **dénoncent le manque de connaissance actuelle des coûts réels** et des résultats de l'activité des établissements, ce qui rend difficile l'appréciation de la pertinence de certains critères ;
- sont favorables à la prise en compte du **nombre d'étudiants présents aux examens**, afin d'encourager une politique active de réduction du taux d'abandon d'études, notamment en première année de licence ;
- soulignent que l'**évaluation** des résultats de la formation dispensée par les établissements **est**, contrairement à la recherche, **lacunaire, ce qui implique un travail conséquent de conceptualisation, d'harmonisation et de collecte d'informations ;**
- se prononcent, au titre de la performance, en faveur d'un **critère d'insertion professionnelle (quantitative et qualitative), dont l'appréciation se fonderait prioritairement sur les évolutions.** Ce critère devrait être **effectif en 2012 et sa méthodologie correspondre à un cahier des charges commun à l'ensemble des universités ;**
- souhaitent que ce critère d'insertion soit **croisé avec des indicateurs permettant de prendre en compte l'origine socio-économique ou la formation scolaire des étudiants, afin de mieux évaluer la valeur ajoutée apportée par l'université ;**
- demandent au ministère de veiller à la **cohérence globale de l'offre de formation** et de s'assurer notamment du **maintien sur le territoire d'une offre suffisante dans toutes les disciplines, y compris les disciplines rares.**

6. S'agissant du financement de la **recherche**, vos rapporteurs soulignent la nécessité de :

- mieux appréhender l'activité des enseignants-chercheurs, ce qui implique de **se détacher du prisme des publications en accordant une plus grande attention aux activités de valorisation de la recherche, qui ne se résument pas au dépôt de brevet ;**
- prendre pleinement en compte, dans la cotation des laboratoires, **la capacité de ces derniers à lever des fonds extérieurs, notamment compétitifs**, compte tenu de l'importance croissante de cette voie de financement aussi bien au niveau national que communautaire.

7. Même si les missions finales de l'université concernent la recherche et la formation, **vos rapporteurs estiment indispensable, à l'heure du passage à l'autonomie et compte tenu de la situation dénoncée au cours des auditions, que des critères de gestion administrative, financière, des ressources humaines et immobilière soient formulés et pris en compte dans l'attribution des financements au titre de l'enveloppe contractuelle négociée.**

8. La réforme s'inscrit dans un cadre budgétaire particulier : augmentation des crédits de la mission « Recherche et enseignement supérieur », conduite de la révision générale des politiques publiques, présentation d'un budget pluriannuel. **Afin de pouvoir concilier à la fois les objectifs d'équité et d'efficience du système universitaire, le nouveau modèle d'allocation des moyens doit nécessairement s'appuyer sur des marges de manoeuvre financières supplémentaires,**

9. L'exercice de rééquilibrage (nécessairement étalé dans le temps) **entre les universités doit être conduit de manière transparente, selon des principes clairs permettant aussi bien sa réalisation que la mise en place d'une dynamique qualitative. Les premières estimations évaluent le coût du rééquilibrage entre 270 et 500 millions d'euros, hors coûts associés.**

10. S'agissant du rééquilibrage en termes d'emplois, qui potentiellement concerne entre 3.000 et 4.000 emplois, il convient d'avoir une approche pragmatique afin de développer une politique qualitative d'emplois (repyramidage, politique indemnitaire, recrutements de cadres administratifs de haut niveau, attractivité à l'égard des chercheurs...).