

*Les impacts organisationnels du LMD
sur la fonction scolarité*

*Seconde journée : « Services et transversalités :
quelles perspectives ? »*

3 février 2005

- compte-rendu -



TABLE DES MATIERES

Présentation de la journée..... 5

Philippe CHARIGNON
AMUE

Un défi majeur pour les établissements 5

Bernard BLIN

Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis – Vice-président du CEVU

- I. Les universités de l'Académie de Lille5
- II. Pourquoi la réforme LMD constitue-t-elle un défi majeur ?5
 - 1. Sur le plan pédagogique5
 - 2. Sur le plan technologique6
 - 3. Sur le plan de la gestion6
- III. Nos atouts face à ces enjeux.....7

Adapter et rationaliser les structures pour se rapprocher de l'étudiant 8

La dialectique service de la formation / scolarités périphériques..... 8

Philippe WISLER

Secrétaire général de l'Université Joseph Fourier – Grenoble 1

- I. D'un service de scolarité à un service de formation8
 - 1. Quelques interrogations initiales.....8
 - 2. Passer d'un service de scolarité à un véritable service de formation.....8
 - 3. LMD et changement des formes organisationnelles8
 - 4. Une scolarité maintenue en central ou transférée en composantes9
 - 5. Et l'étudiant dans tout cela ?.....9

Sylviane BENISTANT

Responsable administrative du service de la formation et de la vie étudiante, Université Joseph Fourier – Grenoble 1

- II. La déconcentration de la gestion de la scolarité.....10
 - 1. Le point de départ de notre démarche.....10
 - 2. Les principes de cette déconcentration10
 - 3. Une seconde étape : la mise en place du service de la formation et de la vie étudiante10
 - 4. Une organisation qui facilite la mise en place du LMD.....10
- III. Conclusion11

De la périphérie au centre : un parcours d'adaptation progressive au LMD..... 12

Bernard BOUCHEZ

Chef du service central de la scolarité, Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis

- I. L'université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis12



II. Un parcours d'adaptation progressive au LMD : l'exemple de la Faculté de Lettres, Langues, Arts et Sciences humaines	12
1. Une logique de parcours.....	12
2. Le rôle des services de scolarité des composantes	13
3. Le revers du LMD : un foisonnement de l'offre de formation	13
III. De la périphérie au centre : les impacts du LMD sur le service central de la scolarité	13
IV. Conclusion	14
Echanges avec la salle	15
Redistribuer les rôles pour favoriser la transversalité.....	16
Equipes et domaines de formation : des stratégies collectives	16
Michel ROUSSEAU <i>Vice-président du CEVU et directeur du SUIO, Université du Maine</i>	
François LANGOT <i>Directeur des études, Domaine sciences économiques et gestion, Université du Maine</i>	
I. La problématique	16
II. Des mises en œuvre concrètes	16
III. Un exemple : le domaine économie et gestion	17
1. Un nouveau mode de fonctionnement.....	17
2. Des problèmes organisationnels	17
3. Comment résoudre ces problèmes ?.....	17
4. Comment mieux répondre à l'hétérogénéité des attentes ?.....	18
IV. Quelques conditions nécessaires à la réussite	18
Echanges avec la salle	19
Redistribuer les missions pour un surcroît de visibilité et d'efficacité	21
La proximité à l'étudiant : les scolarités pédagogiques des domaines.....	21
Mario AHUES <i>Vice-président du CEVU, Université Jean Monnet de Saint-Étienne</i>	
Pierre TOCHE <i>Responsable administratif de la division de l'enseignement, Université Jean Monnet de Saint-Étienne</i>	
I. Présentation de l'université Jean Monnet.....	21
II. Les impacts du LMD sur la gestion de la scolarité	22
III. Une exigence déontologique et pratique : des définitions claires et opérationnelles	22
IV. Du changement dans les services de la scolarité	22
1. Des consignes préalables.....	22
2. Une évolution plus qu'une révolution.....	23
3. Un accompagnement du changement par des lettres de cadrage	24
V. L'expérimentation se nourrit des erreurs	24
VI. Des exceptions aux principes généraux	24
VII. Une « tolérance zéro » en matière de communication	24



Aide au choix des parcours : l'implication d'un SCUIO..... 25

Alain CHAPUIS

Directeur du SCUIO/E4, Université Paul Sabatier – Toulouse 3

Jean-Pierre FAUDE

Ingénierie de formation, Université Paul Sabatier – Toulouse 3

- I. Historique : de l'ombre à la lumière25
- II. Les missions du SCUIO25
- III. La mise en place des missions26
- IV. L'orientation dans le cadre du LMD27
 - 1. En première année de licence27
 - 2. En deuxième et troisième années de licence (L2 et L3).....27
 - 3. Au niveau des masters27
- V. L'exemple de la VAE27
- VI. Conclusion28

Echanges avec la salle 29

Profiter de l'essor des services numériques pour améliorer le service rendu à l'utilisateur 30

Quels impacts sur les procédures et les métiers de la scolarité ? 30

Guy CORAZZOL

Chef de la division des études, Université Lumière – Lyon 2

- I. Présentation de l'université Lyon 230
- II. Le parcours-type de licence30
- III. Les services numériques31
- IV. Les impacts du LMD sur les procédures31
- V. Les impacts sur les métiers de la scolarité31
 - 1. Un recentrage des missions31
 - 2. Une plus grande autonomie.....32
 - 3. L'apparition de nouveaux métiers32
 - 4. Conclusion32

Un changement d'approche culturelle : vers le bureau sans papier ? 33

Michel BEYLOT

Directeur de la Caisse d'allocations familiales de la Dordogne

- I. Le positionnement des CAF33
- II. L'origine de la démarche de simplification entreprise par la CAF Dordogne33
 - 1. Notre projet d'entreprise33
 - 2. Une première enquête de satisfaction en 1997.....34
- III. Notre chantier « simplification »34
- IV. Les perspectives34

Echanges avec la salle 36

Synthèse et conclusion de la journée..... 38



Daniel FILATRE

Professeur de sociologie, directeur du CERTOP, Université Le Mirail – Toulouse 2

I.	Les origines de la réforme LMD.....	38
1.	L'impulsion de l'État et de l'Europe.....	38
2.	Une logique de marché.....	38
3.	L'environnement	38
4.	Une territorialisation de l'action.....	38
II.	Quatre concepts-clés	39
1.	La proximité.....	39
2.	La transversalité.....	39
3.	La rationalité.....	39
4.	L'efficacité	39
III.	Quatre modèles d'organisation	40
IV.	Les enjeux.....	40
1.	Les enjeux politiques et structurels.....	40
2.	La transformation de la fonction Scolarité	40
3.	La construction de partenariats	41
4.	L'expérimentation à la base du changement organisationnel	41
V.	Conclusion	41



Présentation de la journée

Philippe CHARIGNON

AMUE

Bonjour à tous. Je vous remercie de votre présence à cette nouvelle journée de réflexion, d'information et d'échanges. Celle-ci s'inscrit dans un cycle de deux séminaires organisés conjointement par l'AMUE et l'ESEN. Nombre d'entre vous ont d'ailleurs déjà participé au premier d'entre eux qui s'est déroulé le 9 décembre dernier.

Michel Moles et moi-même animerons les débats en s'efforçant de baliser le parcours que nous avons prévu dans le cadre de cette journée. Je précise que celle-ci se veut plus prospective que celle qui l'a précédée. Nous continuerons toutefois, comme vous allez pouvoir le constater, à nous appuyer sur des expériences de terrain vécues au sein de plusieurs établissements.

Un défi majeur pour les établissements

Bernard BLIN

Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis – Vice-président du CEVU

I. Les universités de l'Académie de Lille

L'Académie de Lille compte six établissements universitaires (Lille 1, Lille 2, Lille 3, Artois, Valenciennes, Université du Littoral) qui regroupent plus de 94 000 étudiants. Un quart d'entre eux est inscrit en droit ainsi qu'en sciences, contre un tiers en lettres, 9 % en médecine et un pourcentage comparable en IUT. Parallèlement, les écoles d'ingénieurs de notre académie accueillent près de 7 000 élèves, dont environ 2 500 évoluent dans le milieu universitaire.

II. Pourquoi la réforme LMD constitue-t-elle un défi majeur ?

1. Sur le plan pédagogique

La réforme LMD induit tout d'abord une multiplicité des approches sur le plan pédagogique. Cette multiplicité se manifeste au travers de plusieurs phénomènes : la fluidité des parcours, la mobilité de l'utilisateur, l'individualisation des cursus de formation...

Cette réforme implique également une coopération plus étroite avec les employeurs. En effet, c'est en se rapprochant de ces derniers que les universités pourront mieux assurer l'employabilité de leurs étudiants. De plus, nos établissements sont dès à présent amenés à suivre des étudiants qui se trouvent sous des statuts extrêmement divers : étudiants en formation initiale, en formation continue ou permanente, en apprentissage... De surcroît, les publics que nous traitons tendent à devenir de plus en plus spécifiques, en particulier dans le cadre de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE).



En parallèle, on constate que nos usagers sont de plus en plus avertis. En effet, ceux-ci disposent d'un accès de plus en plus facile à l'information (notamment par Internet) et peuvent ainsi comparer leurs universités à d'autres établissements ou administrations. D'ailleurs, ce type d'évolution d'attitude, n'est pas sans doute pas étranger à la forte augmentation du nombre de recours devant le Tribunal administratif.

Sur le plan politique

Nos établissements évoluent désormais dans un contexte européen mais nous restons aussi soumis à un certain nombre de décisions politiques nationales : réformes de l'Etat, mise en place de diverses stratégies ministérielles, modernisation de la gestion publique, simplification des procédures, développement des délégations de gestion, essor de la gestion numérique...

Nous assistons également à une régionalisation des politiques, notamment avec la mise en place des ULR. En outre, nos universités font apparaître une prise en compte croissante d'une dimension transversale « multi universités » (par exemple, en matière d'évaluation des établissements). A cet égard, l'instauration d'indicateurs et de tableaux de bord associés ou non à la LOLF, tend de fait à instaurer une véritable culture de l'évaluation. Cependant, nous ne devons pas perdre de vue que celle-ci doit avant tout nous permettre de rendre un meilleur service à l'utilisateur. De même, nos partenaires, européens ou régionaux, nous demandent d'être de plus en plus rigoureux et pointus dans notre gestion.

2. Sur le plan technologique

Dans ce domaine, nous devons tirer tout le parti nécessaire des possibilités qui nous sont proposées par les technologies de l'information et de la communication ou le développement des réseaux. De telles innovations nous offrent de nouveaux outils de travail mais nous imposent aussi un certain nombre de remises en cause, notamment dans notre gestion des usagers.

3. Sur le plan de la gestion

La réforme LMD implique une évolution de notre système administratif et de nos métiers. Nous y reviendrons largement tout au long de cette journée. En outre, cette réforme renforce la nécessité pour nos universités d'assurer la reconnaissance de leurs formations. Dans cette logique, il nous est, par exemple, demandé de **valider** et de **certifier** la maîtrise d'au moins une langue étrangère vivante en masters. Cette vision de l'évaluation est fondamentale, elle représente à la fois la garantie académique et le positionnement de l'étudiant en référence à une échelle de dimension nationale voire internationale. Cette démarche de certification nous permet de mieux situer le savoir que nous transmettons aux étudiants. Elle permet aussi à nos établissements de se positionner plus clairement par rapport aux universités étrangères.

Comme je l'ai déjà indiqué, nous nous dotons de plus en plus d'indicateurs et de ratios qui nous aident à mieux piloter nos établissements et à nous comparer à un certain nombre de systèmes extérieurs (autres administrations, entreprises...). Cette démarche « qualité » s'étend également à notre accueil des usagers et doit nous permettre d'améliorer notre image auprès du public.

Le renforcement de l'employabilité de nos étudiants fait aussi partie de notre défi. Dans cette perspective, nos formations doivent permettre l'acquisition de compétences qui répondent aux attentes des employeurs.



III. Nos atouts face à ces enjeux

Pour relever l'ensemble de ces défis, nous pouvons tout d'abord nous appuyer sur nos compétences et les expériences que nous avons déjà su mettre en oeuvre. Par exemple, en matière de professionnalisation, les IUT et IUP ont mis en place des dispositifs qui font aujourd'hui référence : gestion de stages et de projets, gestion des démarrages de carrière, aides à l'embauche... De même, nous avons développé des acquis tout à fait intéressants dans le domaine de la formation continue : à ce niveau, nous avons en effet l'habitude de gérer des publics aux statuts extrêmement variés. Autre exemple : nos universités ont déjà su développer des formules d'apprentissage.

Les méthodes de travail qui peuvent nous aider à faire face à nos enjeux existent déjà. Par exemple, on peut citer ici les méthodes de diagnostic en groupe ou d'élaboration de cahiers des charges fonctionnels. De la même façon, certains établissements ont déjà mis en place des procédures qui permettent une mémorisation et une transmission du savoir-faire au sein de leur personnel. Nous pouvons aussi nous appuyer sur certaines méthodologies comme l'analyse de la valeur aux références normalisées, européennes (Ex. EN 1325) ou françaises (AFNOR NFX-150 ...).

Par ailleurs, nous bénéficions actuellement d'un environnement favorable. Je fais notamment référence aux démarches « qualité » initiées au sein des services publics : Charte Marianne, France qualité publique, création de trophées destinés à encourager la diffusion du concept de qualité, etc. Qui plus est, ces démarches trouvent un écho à une échelle européenne : l'Europe a pris en effet plusieurs initiatives en faveur de la promotion de la qualité. En particulier, je citerai l'ENQA (European Network for Quality Assurance in Higher Education) auquel participent notre Comité national d'évaluation et l'IGAENR.

Enfin, nous nous sommes d'ores et déjà dotés d'un certain nombre d'outils : logiciels (Apogée, Arpège...), réseaux, groupes de progrès, processus de certification ISO...



Adapter et rationaliser les structures pour se rapprocher de l'étudiant

La dialectique service de la formation / scolarités périphériques

Philippe WISLER

Secrétaire général de l'Université Joseph Fourier – Grenoble 1

I. D'un service de scolarité à un service de formation

1. Quelques interrogations initiales

Peut-on se lancer sans moyens supplémentaires dans une réforme aussi lourde que celle du LMD ? De son côté, une récente étude anglaise en a évalué le coût moyen à trois millions d'euros par université. A cet égard, un pays comme la Suisse y consacre déjà 22 millions d'euros pour moins de dix établissements. A l'inverse, en France, seule une région vient d'abonder le budget des universités locales d'un supplément spécifiquement lié au LMD.

A défaut des moyens nécessaires, disposons-nous des structures adaptées à la mise en œuvre d'une telle réforme ? Pour sa part, Leslie Wilson, Secrétaire générale de l'Association européenne des Universités (EUA), estime irréversible un processus comme celui du LMD et reconnaît l'impossibilité de le mener à son terme sans clarifier au préalable les responsabilités respectives des différents niveaux d'acteurs. Leslie Wilson soulève également un certain nombre de questions complémentaires : peut-on mettre en œuvre cette réforme sans évoquer l'assurance ou l'évaluation, sans s'étendre du programme d'études jusqu'à l'administration universitaire, sans débattre de la forme professionnalisée des universités ?

Quoi qu'il en soit, toute réflexion sur les études ne peut désormais faire fi de cet environnement européen.

2. Passer d'un service de scolarité à un véritable service de formation

Le LMD nous contraint inéluctablement à une réorganisation de la fonction scolarité. Si les universités ont souvent recouru à une approche *bottom-up* pour la construction du LMD, nombre d'acteurs semblent avoir eu davantage en tête une logique *top-down* qui nous amène à « descendre » du doctorat jusqu'à la licence. A cet égard, les écoles doctorales constituent souvent des structures quelque peu incertaines au plan juridique. Plus largement, si l'observateur passe en revue les différents échelons que sont les doctorats, masters et licences, il croisera une multitude d'organisations : UFR, départements, filières, parcours, services d'enseignement transversaux...

Pour s'orienter dans ce maquis, il est indispensable d'identifier un service central et général de la formation.

3. LMD et changement des formes organisationnelles

Une réforme de fond de cette nature exige un changement des formes organisationnelles. Cependant, le temps a manqué à tous les acteurs pour mener de front le LMD et cette réforme concomitante des structures. Toutefois, cette situation est peut-être aussi imputable à une volonté politique insuffisamment affirmée, notamment face à certains conservatismes. A l'instar de Luc Ferry qui n'a pas su imposer une loi sur la modernisation universitaire en même temps que le LMD, les Présidents d'Université ne pouvaient contraindre leurs établissements à moderniser leurs structures tout en s'inscrivant dans le processus de Bologne. Pourtant, malgré ce contexte difficile, 70 % des universités marchent déjà de ce nouveau pas.



Reste qu'au niveau local, la « greffe » du LMD a pris sans donner lieu à une modification des structures, ce qui est d'ailleurs la preuve de la remarquable capacité d'adaptation de nos établissements. Qui plus est, ces derniers ont mis en œuvre ces évolutions sans moyens supplémentaires, humains ou financiers. De plus, ce qui nous a parfois fait défaut ici, c'est un cadrage ministériel clair qui aurait été préférable à des instructions floues et distillées au compte-gouttes. De même, nous avons manqué d'une carte nationale des formations universitaires ou, à tout le moins, des habilitations.

Dans certaines universités, la réforme des structures est néanmoins dans l'air. Cependant, dans ce domaine, le champ réglementaire du possible semble bien fermé. En particulier, tout changement de statuts d'une université doit être approuvé à la majorité des deux tiers par son Conseil d'administration, ce qui constitue une difficulté parfois insurmontable.

4. Une scolarité maintenue en central ou transférée en composantes

Lorsqu'elles ont eu le temps de traduire le LMD dans leur organisation administrative, les universités ont parfois eu tendance à se laisser aller à leurs particularismes. Par ailleurs, la LOLF a également eu un impact déterminant à ce niveau. Naturellement, il conviendra de couler, sans le fondre, le LMD dans ce dispositif.

Par exemple, l'université de Caen a choisi de maintenir une centralisation de son service de scolarité mais espère proposer des inscriptions administratives en ligne. De son côté, l'université de Poitiers qui se situe aujourd'hui dans un mode de fonctionnement décentralisé rêve de centralisation. Celle de Bordeaux I n'a décentralisé que ses inscriptions pédagogiques. A l'inverse, l'université de Lyon I recentralise ces dernières et songe même à une recentralisation totale de ses licences... Autrement dit, les exemples ne manquent pas, qui attestent de la diversité des approches.

Dans le même temps, la complexité des parcours milite pour une démarche de proximité. Celle-ci doit notamment se concrétiser par une assistance pédagogique et administrative qui exclut *a priori* un centralisme intégral de la scolarité. De même, l'eupéanisation et l'internationalisation de la formation ainsi que la diversification croissante des publics accueillis par nos établissements plaident pour une approche au moins partiellement décentralisée. En outre, le souci de la cohérence du parcours souhaité par l'étudiant doit se concilier avec le principe de réalité et d'efficacité. Or seul l'échelon de proximité du responsable de filière et de la scolarité de composante peut assumer un tel rôle.

5. Et l'étudiant dans tout cela ?

Rassurez-vous : l'étudiant va bien ! Une récente enquête que nous avons effectuée au sein de notre établissement montre qu'il ne ressent aucune inquiétude particulière au titre du LMD. En réalité, l'étudiant s'adapte très bien au nouveau contexte créé par cette réforme, même s'il n'en comprend pas parfaitement les motivations. Cette enquête fait également apparaître que celles de nos formations qui ont été évaluées ont été jugées plutôt satisfaisantes. De plus, nos étudiants ont apprécié la mise en place de notre dispositif PEP (Parcours d'Exploration Professionnelle) qui, manifestement, les aide à se projeter dans leur avenir professionnel et à réorienter éventuellement leurs choix de formation.

Enfin, on constate que les universités pionnières dans la mise en œuvre du LMD enregistrent des résultats très encourageants : en effet, elles font apparaître une progression du taux de réussite de leurs étudiants, ce qui est évidemment tout à fait positif.



Sylviane BENISTANT

Responsable administrative du service de la formation et de la vie étudiante, Université Joseph Fourier – Grenoble 1

II. La déconcentration de la gestion de la scolarité

Responsable administrative du service de la formation et de la vie étudiante, Université Joseph Fourier – Grenoble 1, je vais exposer le mode d'organisation de notre fonction scolarité telle que nous l'avons mis en œuvre au sein de l'université Joseph Fourier. Je tiens à préciser que cet exposé devra avant tout être perçu comme un témoignage (et non comme la promotion d'un modèle).

1. Le point de départ de notre démarche

Notre démarche de déconcentration de la fonction scolarité a été initiée il y a huit ans, sous l'impulsion de l'équipe présidentielle. En effet, celle-ci souhaitait que l'étudiant ne s'adresse plus désormais qu'à un seul interlocuteur sur le plan administratif comme pédagogique. Une telle approche obéissait donc à une volonté d'améliorer le service rendu à l'usager. Cependant, je précise que notre pôle Santé et notre IUT se situaient déjà dans cette logique de guichet unique.

2. Les principes de cette déconcentration

Nous avons procédé à la déconcentration de la gestion de la scolarité vers les 12 composantes de notre établissement. Cette réorganisation s'est effectuée sur les principes suivants.

Au niveau de l'établissement, nous avons maintenu un service central chargé de la mise en œuvre de la politique générale, de la réglementation ministérielle et des délibérations des conseils. Ce service assure également une mission de veille réglementaire. En outre, il a vocation à définir et harmoniser les procédures de gestion des étudiants appliquées par les scolarités déconcentrées. Il joue donc un rôle décisif en matière de coordination.

De son côté, le service de scolarité de chaque composante constitue l'interlocuteur unique de l'étudiant tant pour sa gestion administrative que pédagogique. Toutefois, par exception, la gestion des doctorants a, elle, été conservée au sein du service central. De même, la gestion des demandes dérogatoires (notamment pour la validation des acquis) a été maintenue à ce niveau.

3. Une seconde étape : la mise en place du service de la formation et de la vie étudiante

Une fois achevée cette démarche de déconcentration, nous avons choisi de rapprocher le service central de scolarité du Vice-président Formation. Nous avons ensuite constitué un service de la formation et de la vie étudiante, qui regroupe désormais les services administratifs d'appui des Vice-présidents Formation et Étudiants, le bureau de suivi des étudiants et ce service central.

4. Une organisation qui facilite la mise en place du LMD

a. Les services de scolarité des composantes : une gestion proche de l'étudiant

L'organisation que nous avons adoptée nous semble faciliter la mise en place du LMD. En particulier, les services de scolarité des composantes nous paraissent constituer l'échelon le plus pertinent où nous puissions accueillir l'étudiant et l'informer sur les parcours de formation qui lui sont proposés. En outre, notre mode d'organisation nous a permis de nous adapter à la semestrialisation telle qu'elle a pu être renforcée par le LMD. Aujourd'hui, cette semestrialisation s'applique aux inscriptions pédagogiques et devrait bientôt s'étendre aux inscriptions administratives.

L'Unité d'Enseignement (UE) constitue la brique de base du LMD, une UE pouvant appartenir à plusieurs parcours de formation. Dans ces conditions, nous ne pouvons plus organiser les examens



comme par le passé. En effet, ces examens concernent désormais des étudiants inscrits dans différents parcours, ce qui en complexifie fatalement l'organisation. Or seul un service de composante peut gérer cette complexité.

Parallèlement, la délivrance des résultats est désormais effectuée par les composantes, depuis le relevé de notes jusqu'au supplément au diplôme. Là encore, il nous apparaît que le meilleur interlocuteur sur ces questions est celui qui se situe sur le terrain, même si, dans ce domaine, le travail indispensable en amont est réalisé par le niveau central, en concertation avec les composantes.

b. Le service de la formation et de la vie étudiante : une administration proche du politique

Faute d'un cadrage ministériel précis ou contraignant, notre université a dû définir elle-même ses règles du jeu et ses normes. Dans ce contexte, pour être réactives et anticiper les adaptations nécessaires, les équipes administratives doivent se trouver au plus près du décideur et de l'impulseur politique. Réciproquement, les choix politiques pourront être mieux appliqués si leur faisabilité a été vérifiée en amont. On voit donc clairement la nécessité d'une collaboration quotidienne entre le politique et l'administratif. Cette collaboration, porte également sur la modélisation faite sur Apogée.

Par ailleurs, l'université doit désormais arrêter elle-même la structuration de son offre de formation. Dès lors, les équipes administratives doivent, là encore, coopérer étroitement avec les instances politiques où se prennent de telles décisions, à savoir le CEVU. Dans ce domaine, nous devons veiller ensemble à ce que l'affichage de cette offre soit le plus clair et le plus attractif possible pour l'étudiant.

La mise en place de nouvelles procédures relève, elle aussi, du niveau central et doit s'inscrire dans une logique d'harmonisation du traitement des étudiants. Dans cet esprit, nous avons notamment revu nos procédures de recrutement en deuxième année de master de façon à faire émerger la notion de mention de master et le rôle des responsables de ces mentions de master.

En outre, avec la mise en place du LMD, nos conseils (notamment le CEVU) ont arrêté quelques indicateurs qui nous permettent de mesurer la mise en œuvre de notre contrat quadriennal et la réussite de cette réforme. Ce travail de mesure est effectué par le bureau de suivi des étudiants, localisé au sein de notre service de la formation. J'ajoute que ces indicateurs anticipent d'ores et déjà les exigences d'évaluation évoquées dans la LOLF.

c. Un travail en réseau

Les services de scolarité des composantes et notre service central constituent un réseau qui vit concrètement au quotidien. En particulier, sont organisées des formations (fonctionnelles, juridiques, techniques) auprès des collègues. Il tient également des réunions régulières afin de traiter de points d'actualité, de relayer un certain nombre de messages et éventuellement de sensibiliser les décideurs politiques aux difficultés d'application de certaines procédures ou décisions.

III. Conclusion

Nos métiers de la scolarité ont été fortement impactés par la mise en place du LMD. Jusqu'à présent fortement encadrés (notamment sur le plan réglementaire), ils se situent de plus en plus dans une logique d'anticipation des évolutions et doivent en apprécier la faisabilité. Certes, nos métiers conservent une



dimension de veille réglementaire importante. Cependant, l'accompagnement du changement fait désormais pleinement partie des compétences que nous devons exercer.

Je suis convaincue que cette organisation a favorisé la mise en place du LMD dans notre université. A ce stade, je m'interroge sur l'opportunité de mettre en place d'autres réseaux. Dans cette logique, nous coopérons d'ores et déjà avec les autres universités grenobloises, notamment dans le cadre des diplômes co-habilités dont la mise en place est facilitée par le réseau des équipes administratives.

De la périphérie au centre : un parcours d'adaptation progressive au LMD

Bernard BOUCHEZ

Chef du service central de la scolarité, Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis

I. L'université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis

Notre université regroupe près de 11 000 étudiants qui se répartissent en six composantes, un IUT et deux écoles d'ingénieurs. Elle compte également un centre de formation continue (le CEPPE). Près de 80 % de nos étudiants sont originaires du département du Nord et, plus précisément, de la région de Valenciennes. De plus, 70 % d'entre eux vivent chez leurs parents, tandis que 45 % sont boursiers

II. Un parcours d'adaptation progressive au LMD : l'exemple de la Faculté de Lettres, Langues, Arts et Sciences humaines

Cette composante s'est inscrite dès la rentrée universitaire 2002 dans le dispositif LMD, avec une offre de formation lisible et adaptée, par des cursus réorganisés et des parcours clairement identifiés.

1. Une logique de parcours

Plutôt que de vous commenter un organigramme décrivant les attributions de chacun dans le domaine de la scolarité, j'ai pris l'option de vous présenter les documents pédagogiques qui, depuis 2002, sont utilisés par la composante. En particulier, je m'appesantirai sur ceux en usage dans le cadre de la licence Lettres modernes. Par exemple, sur la fiche d'inscription pédagogique au cinquième semestre de cette formation, l'étudiant trouve notamment les diverses UE d'ossature qui lui sont imposées. Il doit également choisir une langue vivante parmi cinq propositions. Enfin, il doit arrêter son choix entre trois possibilités de parcours spécifiques.

Le parcours A recouvre des enseignements qui destinent l'étudiant à la préparation des concours de l'enseignement secondaire (CAPES, Agrégation). De son côté, le parcours B est orienté vers le professorat des écoles et le concours de l'IUFM. Cependant, il ne s'agit pas d'une pré-professionnalisation au métier d'instituteur mais bien d'un enseignement de contenus universitaires. Enfin, le parcours C s'offre aux étudiants qui souhaitent se tourner vers les métiers de la culture et des médias, qu'ils s'exercent dans les entreprises ou dans la fonction publique.

A mon sens, ce type d'approches établit un lien étroit entre parcours de formation et projet personnel de l'étudiant.



2. Le rôle des services de scolarité des composantes

Au sein de notre université, les services de scolarité des composantes sont autonomes et n'entretiennent pas de lien hiérarchique avec le service central de la scolarité. Dans ce cadre, la secrétaire pédagogique fait partie, aux côtés des enseignants, de l'équipe pédagogique référente. Elle répond aux questions courantes des étudiants et peut leur présenter les programmes contenus dans les fiches pédagogiques. Naturellement, les interrogations plus pointues sur les formations elles-mêmes restent du ressort des enseignants. La secrétaire finalise également les emplois du temps. Toutefois, elle doit mener ce travail en étroite coordination avec ses homologues des autres composantes, dans la mesure où les enseignements optionnels et les parcours sont désormais ouverts à des étudiants issus d'autres UFR.

3. Le revers du LMD : un foisonnement de l'offre de formation

L'offre de formations telle qu'elle découle de la réforme LMD a aussi son revers. En effet, l'articulation des UE d'ossature, des UE de différenciation, des parcours ainsi que l'organisation des examens afférents relèvent, dans la pratique, d'un véritable casse-tête. En réalité, on arrive ici aux limites de ce qu'il est possible de mettre en oeuvre. Cependant, il convient aussi de souligner que l'offre de formation de type LMD se caractérise par un large éventail de possibilités de différenciation. Celui-ci tranche avec la voie unique (la préparation du CAPES) qui était imposée aux étudiants en lettres modernes par exemple il y a dix ans.

Reste que chaque composante est entrée dans le LMD avec sa propre culture. Ce contexte a abouti à un foisonnement de l'offre de formation qui se situe aujourd'hui à la limite du gérable et à une démultiplication des coûts de fonctionnement. Par conséquent, dans la deuxième étape du LMD (le LMD2), nous ciblerons notre offre sur des formations que, matériellement, nous sommes bel et bien en mesure de proposer aux étudiants.

III. De la périphérie au centre : les impacts du LMD sur le service central de la scolarité

Aujourd'hui, notre service central de scolarité se subdivise classiquement en deux bureaux : Vie de l'étudiant et Inscriptions-Thèses. Le premier gère nos relations avec des organismes extérieurs comme le CROUS et assure le suivi des étudiants étrangers. Le second se charge de la gestion par institut : procédures d'inscription, modélisation des structures d'enseignement dites de niveau 1...

La réforme LMD a induit divers impacts dans ce domaine. Tout d'abord, elle a abouti à la refonte des niveaux 1 des SE dans Apogée, ceci pour la création des diplômes, des versions de diplômes et des versions d'étapes. Ses impacts ont également touché la chaîne d'inscription. En effet, la réinscription des étudiants en situation particulière s'est révélée parfois complexe.

De plus, en parallèle au LMD, l'Université de Valenciennes s'est engagée dans une réorganisation de ses services généraux et les a re-calibrés en grands pôles de compétences. Cette démarche vise à structurer de manière plus efficace l'administration universitaire et à améliorer le service rendu à l'étudiant. Dans ce contexte, nous allons nous doter d'une direction des études et de la vie étudiante.

Cette direction regroupera le service central de la scolarité, le service d'accueil des étudiants étrangers et le bureau de la vie étudiante. Cependant, y seront également associés les assistantes sociales, le service Relais Handicap et le Secrétariat du CEVU. Cette direction continuera à offrir en interne ses services d'accueil des étudiants mais développera aussi des interfaces avec les associations étudiantes (dans le cadre de la Maison de l'Étudiant), les assistantes sociales et les autres structures de l'université : par ordre d'importance, les composantes, le SCUJO, le service d'insertion professionnelle et la médecine préventive.



Enfin, cette direction devra développer ses relations avec des organismes partenaires : CROUS, collectivités territoriales, associations, structures sportives, mutuelles étudiantes, bailleurs sociaux.

IV. Conclusion

L'étudiant est au centre du dispositif de formation et au cœur de nos préoccupations. A ce titre, il a droit à une gestion cohérente de sa formation et de son parcours, ce qui renforce la nécessaire polyvalence de nos personnels.

La simplification des filières n'a pas été imposée dès le départ, ce qui a conduit à une ramification à outrance des possibilités de parcours. Sans doute conviendra-t-il de corriger cette dérive. Plus largement, dans le cadre de son projet contractuel 2006-2009, notre université entend consolider et améliorer ce dispositif (c'est le sens de notre démarche LMD 2). Dans cette optique, nous mettrons notamment l'accent sur une politique internationale plus développée et sur la mise en œuvre d'une logique régionale (avec des pôles de compétitivité).

La direction des études et de la vie étudiante offrira la logistique administrative à la politique d'évaluation de l'établissement. Par ailleurs, celui-ci entend recourir à des méthodes pédagogiques plus axées sur le tutorat ou les travaux de groupes. Nous souhaitons également renforcer la mobilité entre composantes (notamment par des modules transversaux). Enfin, nous voulons rendre les étudiants davantage encore acteurs de leur formation et améliorer leur participation à la vie démocratique et associative de l'établissement.



Echanges avec la salle

Martine BUSTANY, Université Aix-Marseille 1 – Provence, chargée de mission, cabinet du CEVU

Les exposés qui viennent d'avoir lieu n'ont pas évoqué le rôle du bureau de la vie étudiante. Comment ce dernier se situe-t-il par rapport aux services centraux de scolarité et aux scolarités périphériques ?

Nadine LAVIGNOTTE, Université Clermont-Ferrand 2 – Blaise Pascal, Vice-présidente du CEVU

Notre bureau de la vie étudiante est constitué de 14 tuteurs et m'est directement rattaché. Il est animé par le Vice-président Etudiant, aidé en cela par le gestionnaire de la Maison de la Vie Etudiante.

Philippe ROUSSEAU, Université Lille 3 – Charles de Gaulle, Président

J'ai été particulièrement intéressé par le lien que nos collègues de l'université Joseph Fourier ont établi entre la restructuration interne de leur établissement et son passage au LMD. De notre côté, nous sommes confrontés à la même difficulté. Cependant, nous n'avons pu évoquer la réforme de nos structures avant que notre projet pédagogique en lien avec le LMD révèle l'urgence de regrouper nos 14 UFR pour en ramener le nombre à six. En effet, il ne peut y avoir de décentralisation pertinente de la fonction scolarité si chaque composante ne présente pas une dimension suffisante pour couvrir très largement les grands champs de formation.

Philippe CHARIGNON

Passer de 14 à 6 UFR : beau score... Félicitations M. le Président !

Alain CHAPUIS, Université Paul Sabatier – Toulouse 3, Directeur du SCUIO/E4

Les deux derniers exposés n'ont pas abordé la place des SCUIO dans les réseaux de la fonction scolarité. En font-ils partie ?

Sylviane BENISTANT

Je n'ai effectivement pas évoqué la cellule d'information et d'orientation de l'UJF. Cette cellule n'est pas intégrée dans le service de la formation et de la vie étudiante. Cependant, il est évident que, les uns et les autres, nous travaillons en collaboration étroite.

Marie-Claude LIZE, Université du Maine, Responsable administrative de l'UFR Droit et sciences économiques

Quel est le rôle du service central de la scolarité dans l'accueil des étudiants étrangers ? En particulier, gère-t-il leurs dossiers de demande d'équivalence de diplômes ? Par ailleurs, j'apprécie que Sylviane Benistant ait souligné l'importance de la collaboration qui doit intervenir entre enseignants et administratifs lors de la mise en place des formations.

Sylviane BENISTANT

Au sein de notre université, les demandes d'équivalence des étudiants étrangers sont traitées au niveau central. De même, les demandes d'accès à la validation des acquis sont gérées à cette échelle. J'ajoute que nous avons récemment amélioré notre outil informatique dans ce domaine. En outre, lorsqu'un étudiant admis dans ce cadre rejoint notre université, il se présente d'abord au service central où nous vérifions ses diplômes et titres. Puis nous lui délivrons une autorisation d'inscription qu'il doit par la suite présenter à sa future composante, celle-ci se chargeant de son inscription effective.



Redistribuer les rôles pour favoriser la transversalité

Equipes et domaines de formation : des stratégies collectives

Michel ROUSSEAU

Vice-président du CEVU et directeur du SUIO, Université du Maine

François LANGOT

Directeur des études, Domaine sciences économiques et gestion, Université du Maine

Michel ROUSSEAU

I. La problématique

Grâce au LMD, nous vivons, à moyens constants, une époque extrêmement « riche » en réflexions sur nos offres de formation et nos organisations. De plus, cette réforme ne peut être menée à bien que dans le cadre d'une démarche systémique. Cette approche peut se résumer par une phrase : « *Il faut penser globalement et agir localement* ». Cependant, je ne suis pas convaincu que, dans nos conseils, cette vision globale l'emporte sur des considérations plus catégorielles. De plus, la pluridisciplinarité et la transversalité introduites dans les parcours impliquent l'abandon des logiques facultaires au bénéfice de celle de l'établissement, ce qui suppose une gouvernance forte.

Reste qu'un certain nombre de freins entrave la mise en œuvre du LMD : peur du changement; repli protectionniste dans des logiques facultaires, habitudes indépendantistes des départements disciplinaires, manque de dialogue entre les enseignants et les services administratifs...

II. Des mises en œuvre concrètes

Avant même la mise en place du LMD, nous avons désigné un directeur des études pour chaque domaine, ceci à hauteur de 88 heures équivalent TD. Ensuite, nous avons instauré des équipes de formation pluridisciplinaires. En outre, depuis deux ans, j'organise tous les mois des réunions entre les directeurs des études et les responsables des scolarités. C'est à ces occasions que nous évoquons toutes les questions liées aux compensations, au contrôle des connaissances, au calendrier des examens, à la modélisation d'Apogée, etc. Enfin, j'ai réussi à faire en sorte qu'une partie de notre budget soit fléché vers des initiatives pédagogiques visant à améliorer l'accueil et l'accompagnement des étudiants.

Dans notre fonctionnement actuel, chaque directeur des études est nommé par le Président, ceci après consultation des enseignants du domaine et du conseil de direction de l'Université. Chaque directeur pilote les équipes de formation Licence et Master rattachées à son domaine et en assume de fait la coordination. Il est l'interlocuteur direct du Vice-président du CEVU et de ce Conseil. Il assure également l'interface entre les équipes de formation, les scolarités, les composantes, l'école doctorale et le CEVU.

De leur côté, les équipes de formation ont pour rôle principal d'assurer la cohérence pédagogique des parcours. Elles veillent à la mise en place des dispositifs d'accueil et d'accompagnement, elles organisent l'évaluation de la formation et diffusent les résultats de cette dernière. Dans l'immédiat, il est prévu qu'elles valident *a priori* les parcours non-standardss proposés par les étudiants. Néanmoins, il est possible que cette tâche soit finalement dévolue aux équipes pédagogiques elles-mêmes.



Au niveau Licence, les équipes de formation sont composées du directeur des études concerné, d'enseignants issus des disciplines majeures et mineures du domaine, de représentants de la scolarité, du SUIO, des services sociaux, des tuteurs étudiants et des milieux socioprofessionnels. Au niveau Master, ces équipes comprennent également des représentants de l'école doctorale et des doctorants.

François LANGOT

III. Un exemple : le domaine économie et gestion

Jusqu'à présent, notre offre de formation était fortement cloisonnée et ne permettait donc pas une véritable pluridisciplinarité. De même, il n'existait aucune connexion réelle entre nos UFR. Au contraire, chaque UFR constituait une « chapelle » au sein de laquelle les étudiants devaient rester du début jusqu'à la fin de leur cursus.

A l'inverse, la réforme du LMD a remis en cause ce mode de gestion, répond mieux à la diversité des étudiants et responsabilise davantage ces derniers.

1. Un nouveau mode de fonctionnement

Dans les faits, nous avons décidé d'adopter une plaquette commune qui décrit le contenu de notre offre de formation. On constatera notamment qu'au fil des semestres, les matières librement choisies par l'étudiant, par opposition aux UE d'ossature qui lui sont imposées, tendent à représenter une part croissante de sa scolarité. De plus, dans un souci de professionnalisation, nous avons introduit aux semestres 4 et 6 des stages en entreprises.

En outre, cette individualisation des parcours de formation a dû s'accompagner d'un renforcement des liens entre UFR mais aussi entre ces composantes et les autres structures comme l'IUP ou l'IUT. Parallèlement, un tel mode de fonctionnement abolit « l'étudiant type » tel que nous pouvions le connaître. Au contraire, nos services de scolarité doivent gérer des publics extrêmement hétérogènes. Dans cette même logique, tous les étudiants à la sortie du lycée sont accueillis dans la même filière et ce n'est que par la suite qu'ils sont amenés à choisir leurs mentions.

2. Des problèmes organisationnels

Cette approche pose un certain nombre de problèmes organisationnels. En particulier, sur le plan pédagogique, il est nécessaire de définir des pré requis et les cours accessibles à des étudiants d'UFR différentes. Néanmoins, dans la pratique, ces contraintes peuvent être surmontées de manière relativement aisée.

Les contraintes qui accompagnent ce nouveau mode de fonctionnement portent également sur les ressources humaines. Concrètement, nous devons faire en sorte que tous les cours qui doivent composer le parcours de nos étudiants soient bel et bien assurés, ce qui pose des problèmes d'organisation relativement lourds : coordination des emplois du temps des enseignants, etc.

Enfin, nous sommes soumis à un certain nombre d'enjeux financiers. Par exemple, comment redistribuer les moyens (H/E) si deux étudiants suivent les mêmes cours alors qu'ils sont inscrits dans des UFR ou structures différentes ?

3. Comment résoudre ces problèmes ?

Les divers points évoqués à l'instant militent pour une centralisation administrative des inscriptions pédagogiques, ce qui permet une plus grande transparence sur les effectifs et les ressources de l'Université.



Pour résoudre les difficultés liées à notre nouvelle organisation, nous avons créé la fonction de directeur des études, dont les missions ont déjà été présentées par Michel Rousseau. Cependant, cette approche ne me paraît pas suffisante. En réalité, elle doit être accompagnée d'une réforme de nos structures administratives. Dans cet esprit, je plaide pour une scolarité par domaine qui serait seule à même d'offrir à l'étudiant les informations les plus complètes sur les formations qui peuvent lui être proposées. En outre, je souhaite que les départements gagnent en autonomie. Pour nous, les responsables de ces départements assument en quelque sorte un rôle de DRH, dans la mesure où ils ont vocation à nous préciser les ressources humaines disponibles au sein de leurs structures pour chaque type d'enseignement. De leur côté, les UFR se concentrent désormais sur des tâches qui relèvent de la gestion de production : logistique, gestion des locaux, suivi du personnel administratif...

4. Comment mieux répondre à l'hétérogénéité des attentes ?

L'information des étudiants sur leurs possibilités en termes de choix de parcours me semble devoir être assurée de manière relativement centralisée. A l'inverse, leur suivi doit être autant décentralisé que possible. Il doit s'appuyer sur des enseignants référents et des tuteurs. En outre, il doit se concrétiser par un suivi semestriel de la scolarité de l'étudiant au sein des UFR.

Nous devons également développer nos contacts avec le monde professionnel. Dans cette logique, nous devons coordonner nos efforts et nos moyens afin de mieux connaître les attentes des bassins d'emploi de nos régions. Là encore, je suis favorable à une approche centralisée, qui nous permettrait d'allouer au mieux nos ressources et de favoriser l'insertion professionnelle de nos étudiants.

Michel ROUSSEAU

IV. Quelques conditions nécessaires à la réussite

Pour mener à bien cette réforme, nous devons tout d'abord renforcer le rôle des CEVU. En particulier, il convient de leur donner la possibilité d'exprimer leur avis sur les promotions des enseignants et leur implication dans la pédagogie. Les CEVU doivent également définir une enveloppe budgétaire fléchée qui permet d'encourager toutes les expériences pédagogiques visant à améliorer l'accueil et l'accompagnement des réussites.

En parallèle, nos trois conseils doivent travailler dans une logique systémique transversale, comme des partenaires situés sur le même pied d'égalité. Par ailleurs, nous ne pourrions pas faire l'économie d'une modification des critères d'évaluation des enseignants-chercheurs. Cette évaluation doit notamment davantage tenir compte de leur implication dans le suivi des étudiants et de leur participation à la gestion des problèmes pédagogiques.

Plus largement, nous devons obtenir les moyens adaptés aux ambitions du LMD. Malheureusement, on nous demande de former des étudiants non sélectionnés sans nous donner les ressources nécessaires pour nous adapter à cette contrainte !

En conclusion, je citerai cette phrase d'Albert Jacquard : « Le surhomme n'est pas celui qui est très fort ou très puissant ; le surhomme, c'est l'ensemble des hommes dès lors qu'ils coopèrent et s'allient pour progresser et atteindre des performances supérieures. » C'est ce travail collectif qui permettra à nos universités de reconquérir une image de qualité et l'attractivité qu'elles ont perdue. Pour réussir ce défi, cette gestion systémique doit s'appliquer aussi bien en interne (pluridisciplinarité et coopération enseignants - non enseignants) qu'en externe (regroupement en réseaux).



Echanges avec la salle

Jacques-Antoine MARTINI, Université Montpellier 3, Secrétaire général

Le schéma que vous venez de nous présenter ne risque-t-il de vider les UFR de leur substance ?

Michel ROUSSEAU

J'irai même plus loin : notre schéma tend à terme vers la disparition des UFR ! A l'échelle de chaque domaine, nous devons favoriser les coopérations entre composantes, notamment entre les IUT et les UFR disciplinaires. Par exemple, dans les secteurs où existait une concurrence entre IUT et UFR, seules les licences professionnelles s'inscrivant dans le cadre d'une habilitation conjointe ont été acceptées par la Direction de l'Université.

Philippe CHARIGNON

Dans votre mode de fonctionnement, les UFR deviendraient en quelque sorte de simples départements chargés de la logistique...

Anne BROUZET, Université Grenoble 2, Responsable adjointe de la scolarité et responsable de la cellule Apogée

Combien de masters, de licences et de licences professionnelles compte le domaine Economie et Gestion de votre université ?

François LANGOT

Notre domaine propose une licence et un master généraux. La licence se décline en deux mentions et cinq spécialités, tandis que le master recouvre deux mentions et six spécialités. S'y ajoutent quatre licences professionnelles.

Philippe ROUSSEAU, Université Lille 3, Président

J'ai été particulièrement intéressé par votre mode d'organisation autour d'équipes de formation et d'un comité de pilotage (par domaine ou par mention). Cependant, si, à terme, vous privez les UFR de leurs responsabilités au bénéfice des départements, je crains que vous n'aboutissiez à un émiettement de vos structures. Chaque département assumerait l'essentiel des responsabilités de gestion. Or nous cherchons au contraire à en améliorer la coordination.

De mon côté, j'ai proposé à mon université de distinguer trois niveaux de structuration. Tout d'abord, la gestion des ressources (humaines, financières...) et de certaines grandes fonctions comme la scolarité me semblent devoir être décentralisées au niveau des UFR. Pour leur part, les équipes de formation demeureront transversales et doivent assumer un rôle de pilotage pédagogique. Enfin, nous ne voulons pas que nos départements se transforment en sous-UFR. Ils doivent au contraire constituer des lieux de coordination de leurs disciplines. En outre, ils n'exercent pas de tâches de gestion et ne gèrent pas de budgets.

Si nous souhaitons aller vers une gestion de proximité, nous devons pouvoir nous appuyer sur des structures comme les UFR qui puissent accueillir ces fonctions décentralisées.

Michel ROUSSEAU

Dans notre organisation, les équipes de formation se concentrent sur les aspects pédagogiques. Cependant, il est clair que le volet Ressources humaines et moyens financiers (dans l'enseignement comme dans la recherche) ne peut être géré que par les UFR. Pour autant, il me semble opportun que les



budgets des UFR ne leur soient plus attribués exclusivement sur la base des normes SANREMO. Au contraire, une part croissante de ces budgets doit être affectée aux initiatives innovantes et à la qualité.

Nous voulons avant tout remettre en cause l'hégémonie des UFR et non aboutir à leur disparition pure et simple.

Mario AHUES, Université Jean Monnet de Saint-Étienne, Vice-président du CEVU

Dans le cas des universités de taille moyenne, les structures existantes me semblent pouvoir être adaptées avec une relative facilité aux nouvelles circonstances créées par la réforme LMD. En particulier, les UFR me paraissent constituer les structures les mieux à même de soutenir un domaine de formation. De leur côté, les départements ont vocation à réunir tous les spécialistes d'une discipline. Les équipes, qu'elles soient pédagogiques ou de formation, sont, elles, au service du diplôme.

Ces trois niveaux d'intervention doivent représenter des centres de responsabilité au sens financier du terme. Ils doivent donc être dotés de leur propre budget.

Marie-Françoise BOURDEAU, Université Bordeaux 1, Directrice du département Licence

Dans le cadre du LMD, nous avons constitué un département Licence Sciences et Technologie où interviennent cinq UFR disciplinaires. Celles-ci sont représentées dans une structure transversale, l'équipe de formation, qui est également composée de représentants de chaque mention. Dans ce cadre, nous développons un véritable travail interdisciplinaire. De plus, cette équipe de formation est fortement impliquée dans la fonction scolarité, dans son volet pédagogique comme administratif.

Au sein de notre université, les directeurs des études interviennent principalement sur les deux premières années du cursus universitaire et travaillent en étroite coopération avec les responsables des équipes de formation. Ils veillent notamment à ce que l'individualisation des parcours de formation, telle qu'elle s'accroît après la deuxième année, s'opère dans les meilleures conditions. Enfin, au niveau de nos masters, nous sommes restés sur des schémas relativement « éclatés » qui coïncident peu ou prou avec les UFR. Cependant, nous mettons actuellement en place un collège des masters afin d'en harmoniser les modes de fonctionnement et d'aboutir à une coordination plus efficace.

Philippe DELACOURT, Université Montpellier 1, Directeur des études et de la vie étudiante

Dans le cadre des contrats quadriennaux, le Ministère n'a-t-il pas accordé aux universités des moyens budgétaires spécifiquement dédiés à l'accompagnement du LMD ? Comment ces crédits fléchés ont-ils été gérés ? Par ailleurs, lorsque l'Université du Maine s'est dotée de sa nouvelle organisation, n'a-t-elle pas assisté à un conflit de légitimité entre les directeurs des études (qui sont désignés) et les conseils d'UFR (dont les membres sont élus) ?

Michel ROUSSEAU

Pour répondre à votre dernière question, il est vrai que, dans un premier temps, nous avons connu ce type de difficultés : pendant six mois, certains conseils d'UFR ont quelque peu ostracisé leur directeur des études. Cependant, nous avons procédé à une élection domaine par domaine des directeurs d'études, ce qui leur a donné une véritable légitimité. Les Directeurs d'UFR se sont dès lors engagés à coopérer avec ces collègues.



Michel MOLES

En préambule, je souhaiterais attirer votre attention sur un cycle de formation que l'ESEN mettra prochainement en place et qui sera consacré à la sociologie des organisations appliquée aux universités. Cette formation sera animée par Christine Musselin et se veut largement ouverte : elle s'adresse aussi bien à des enseignants-chercheurs, à des élus qu'à des responsables administratifs (secrétaires généraux, responsables de scolarité ou de composantes...). Ce cycle se propose de leur donner un certain nombre d'outils et méthodes afin de gérer plus efficacement le changement dans leurs établissements.

Philippe CHARIGNON

Nous sommes aujourd'hui confrontés à une véritable quadrature du cercle : comment faire mieux en utilisant pour l'essentiel des forces que nous possédons déjà ? Qui plus est, le LMD, la numérisation des procédures et la montée en puissance de la vie étudiante ne représentent-ils pas autant d'occasions de faire flèche de toutes les compétences qui resteraient encore inexploitées dans nos établissements ?

C'est une des questions abordées au sein du thème de l'intervention duale intitulée « La proximité à l'étudiant : les scolarités pédagogiques des domaines » que je vous propose d'entendre à présent.

Redistribuer les missions pour un surcroît de visibilité et d'efficacité

La proximité à l'étudiant : les scolarités pédagogiques des domaines

Mario AHUES

Vice-président du CEVU, Université Jean Monnet de Saint-Étienne

Pierre TOCHE

Responsable administratif de la division de l'enseignement, Université Jean Monnet de Saint-Étienne

Mario AHUES

I. Présentation de l'université Jean Monnet

L'université Jean Monnet regroupe six domaines de formation : Arts, Lettres et Langues, Droit, Economie et Gestion, Sciences humaines et sociales, Sciences et Techniques, Médecine. Nous avons mené à bien notre passage au LMD dans la totalité de ces domaines et à tous les niveaux concernés (licences puis masters). Faut-il y voir une conséquence : nos effectifs sont passés de 12 700 à 13 750 étudiants après la réforme, ceci y compris dans des secteurs jusqu'alors déprimés. Par ailleurs, notre établissement englobe 38 laboratoires de recherche, dont 34 sont déjà labellisés.

En introduction de notre exposé, je souhaite également insister sur la collaboration que Pierre Toche et moi-même avons su nouer. Notre travail s'est déroulé dans un respect mutuel de nos fonctions respectives et en totale conformité avec les textes. A cet égard, je souhaite remercier Pierre Toche pour son attitude extrêmement ouverte : en effet, celui-ci n'a jamais bloqué l'une de nos initiatives sous prétexte que les textes l'interdisaient mais a toujours veillé à nous proposer des solutions nous permettant de déployer ces initiatives selon des modalités compatibles avec les règlements en vigueur.



Par exemple, c'est dans cette logique que, dès 2003, nous avons adapté Apogée à la réforme LMD. De plus, Pierre Toche et moi-même, nous partageons un même attachement à valoriser toutes les expériences qui présentent un caractère innovant. Enfin, je suis convaincu que, pour réussir une réforme comme le LMD, il faut l'aimer !

II. Les impacts du LMD sur la gestion de la scolarité

Plusieurs aspects du LMD ont des impacts directs sur la gestion de la scolarité :

1. le régime semestriel de progression des études ;
2. la flexibilité (relative) des parcours ;
3. la capitalisation des réussites (on notera que le délai de « péremption » de ces acquis n'a toujours pas été précisé) ;
4. la possibilité (même réduite) de compenser échecs et réussites.

III. Une exigence déontologique et pratique : des définitions claires et opérationnelles

Avant de mettre en œuvre la réforme LMD, nous avons systématiquement veillé à nous doter d'un vocabulaire commun qui soit partagé par tous

En particulier, s'agissant de la progression semestrielle, il a été affirmé pour principe que la situation définitive de l'étudiant à la fin de chaque semestre devait être arrêtée avant le début du semestre suivant. Dans cette logique, les examens liés à un semestre donné ne sauraient se dérouler ultérieurement. Par ailleurs, pour nous, la notion de parcours recouvre non seulement les enseignements obligatoires suivis par l'étudiant mais aussi ses choix personnels. En outre, concernant la capitalisation, nous avons retenu qu'en cas de réussite, tout élément déclaré capitalisable donnait lieu à l'octroi de crédits sans date de péremption. Enfin, nous avons conservé une compensation annuelle pendant notre contrat quadriennal 2003-2006. Certes, cette orientation est en contradiction avec l'esprit du LMD mais toute option contraire aurait certainement suscité un « vent de révolte » parmi les étudiants !

En parallèle, si nous sommes attachés à la flexibilité des parcours proposés aux étudiants, nous avons également précisé les principes qui devaient encadrer ces cursus. En d'autres termes, les étudiants doivent ici respecter dans leurs choix un certain nombre de règles édictées par notre établissement. En outre, dès lors que les pré-requis sont respectés, un étudiant devrait librement choisir l'ordre dans lequel il retient ses UE et le nombre d'unités auxquelles il s'inscrit chaque semestre. Malheureusement, une telle approche n'est pas compatible avec le maintien de la compensation. Preuve que nous n'avons pas encore surmonté un certain nombre de contradictions.

Pierre TOCHE

IV. Du changement dans les services de la scolarité

1. Des consignes préalables

Pour aborder les choses sur le registre de l'humour, je dirai tout d'abord que nos services de scolarité se sont efforcés de faire face aux impacts de la réforme LMD sans céder à la panique et au stress ! Reste que, dans les faits, cet objectif n'a pas toujours été respecté...



Nous avons également procédé à un accompagnement de la Division de l'Enseignement. Celui-ci s'est matérialisé par une attitude d'écoute et par la tenue de réunions permanentes en cas de sollicitation ou sur l'initiative des services centraux. Par exemple, Mario Ahues a présenté la réforme LMD à l'ensemble des personnels de nos services de scolarité.

En amont, nous avons identifié autant que possible les sources de situations problématiques.

Par ailleurs, le LMD se traduit par une multiplication des arborescences possibles, des UE pouvant être utilisées pour plusieurs diplômes dans des années d'études et avec des valeurs de crédit différentes. En outre, tout en adoptant une attitude de normalisation, nous avons veillé à retenir les propositions et les expériences de chaque UFR. Reste que la recherche de procédures harmonisées a été notre souci constant tout au long de la mise en place du LMD. Naturellement, une telle approche n'a pu être que pluridisciplinaire. Même si nos composantes supportent souvent leurs propres contraintes, leurs services de scolarité ont su coopérer afin de tendre ensemble vers des solutions relativement proches.

2. Une évolution plus qu'une révolution

A l'occasion du LMD, nous n'avons pas opté pour une restructuration en profondeur de nos services. En réalité, nous avons tâché de minimiser les modifications dans l'affectation des tâches aux personnels. En parallèle, nous avons réorganisé notre « diagramme chrono ». En effet, si la plupart des actions de gestion restent identiques, leur organisation dans le temps varie : certaines s'accélèrent, d'autres disparaissent ou, au contraire, se répètent dans l'année.

Comme j'y ai déjà fait allusion, nous nous sommes attachés à la conception de solutions locales mais homogènes et cohérentes. Dans cette logique, nous avons systématiquement tenu compte de la taille de l'effectif et des personnels disponibles dans le service.

Compte tenu de la flexibilité des parcours, les services de scolarité sont désormais amenés à assister les étudiants dans leurs choix. Cependant, cette assistance n'est envisageable que si les effectifs à suivre restent modérés. Dans la pratique, cette approche a conduit de nombreux étudiants à fréquenter de nouveau ces services. Toutefois, il doit être clair que ceux-ci n'ont pas vocation à se substituer à notre SCUIO.

Nous craignons d'être confrontés à un certain nombre de blocages dans l'organisation des examens. Dans les faits, ces derniers se sont déroulés dans de bonnes conditions. En particulier, la saisie des notes de session 1 est intervenue en temps opportun pour déclencher les examens de rattrapage. Je signale également que certaines composantes ont purement et simplement supprimé les examens terminaux : celles-ci retiennent uniquement la note de contrôle continu au titre de la session de rattrapage. D'autres UFR étudient encore cette possibilité.

Par ailleurs, sous le régime 1997, l'emploi du temps de chaque diplôme était élaboré par le président du jury de l'année correspondante. Or les arborescences du LMD conduisent à centraliser cette fonction. Cette dernière est désormais assurée par le responsable du service de scolarité de la composante dont relève la majorité des enseignements du semestre. Naturellement, celui-ci doit se rapprocher de ses homologues des autres composantes. Plus largement, la mise en place du LMD a largement complexifié la tâche des services.

Enfin, nous avons également enregistré une augmentation notable des conventions de stage ainsi qu'une forte progression du nombre d'intervenants extérieurs dans les masters professionnels.



Mario AHUES

3. Un accompagnement du changement par des lettres de cadrage

La mise en œuvre du LMD au sein de notre Université a été accompagnée par la rédaction de douze lettres de cadrage. Ces documents rappelaient les principes qu'il convenait de respecter afin que cette réforme se mette efficacement en place.

V. L'expérimentation se nourrit des erreurs

Dans certains cas, nous avons constaté que nous avons parfois eu tendance à définir des principes excessivement stricts. Or par la suite, nous avons dû partiellement revoir nos orientations. Par exemple, alors que nous avons initialement prévu une compensation limitée à l'année calendaire, nous avons dû abandonner cette approche. De même, nous souhaitons que les UE libres puissent être choisies parmi toutes les unités des UFR. Dans les faits, ce choix a dû être limité à une liste d'UE proposées par les composantes.

Pierre TOCHE

Nous avons également dû modifier la définition de la valeur « admis par compensation ». Nous avons d'abord envisagé que cette compensation pourrait s'effectuer d'une UE sur l'autre. Cependant, cette approche n'était guère conforme aux textes et s'avérait extrêmement difficile à déployer dans le cadre d'APOGEE. Nous sommes donc revenus à une logique plus simple : dorénavant, l'admission par compensation ne se fait plus qu'au niveau du semestre et de l'année.

Mario AHUES

VI. Des exceptions aux principes généraux

Nous avons autorisé certaines composantes à prévoir à titre expérimental des exceptions à nos principes généraux. Par exemple, au niveau de l'UFR de Droit, les UE libres octroient des points de bonification, tandis que dans les autres composantes elles sont notées et donnent des crédits. Autre exemple : l'UFR de Sciences et Techniques a choisi de ne procéder qu'à une seule session d'examens. Cette session unique inclut l'épreuve de rattrapage.

Par ailleurs, certaines composantes, comme l'UFR Arts, Lettres et Langues, ne sont pas encore en mesure d'organiser en janvier la session de rattrapage du premier semestre. La même UFR a également souhaité retenir la note du rattrapage comme note finale.

VII. Une « tolérance zéro » en matière de communication

Si, comme on l'a vu, nous avons parfois autorisé certaines exceptions, nous avons appliqué le principe de tolérance zéro en termes de communication : ainsi, le logiciel Apogée est devenu seule source d'informations que nous devons utiliser dans nos efforts de promotion et de marketing.

Philippe CHARIGNON

Le LMD accorde une très large place à l'information et à l'orientation, et ce en théorie à tous les stades du parcours de l'apprenant, que celui-ci se situe en formation initiale, continue ou continuée. Dans ce



contexte, nous avons souhaité interroger deux personnalités d'un SCUIO, celui de l'université Paul Sabatier de Toulouse. Ces intervenants évoqueront notamment l'aide que leur service peut apporter aux étudiants qui effectuent leurs choix de parcours.

Écoutons maintenant leur intervention : « Aide au choix de parcours : l'implication d'un SCUIO ».

Aide au choix des parcours : l'implication d'un SCUIO

Alain CHAPUIS

Directeur du SCUIO/E4, Université Paul Sabatier – Toulouse 3

Jean-Pierre FAUDE

Ingénierie de formation, Université Paul Sabatier – Toulouse 3

Alain CHAPUIS

I. Historique : de l'ombre à la lumière

Depuis 1989, notre université s'est impliquée dans l'accompagnement des étudiants et la préparation de leurs choix de formation. Cette approche s'est notamment concrétisée par la mise en œuvre de divers modules : Savoir devenir entre 1989 et 1991, Programme Départ de 1992 à 1995, le dispositif F3P (formation au projet professionnel et personnel) à partir de 1996, l'UMTU à travers les décrets Bayrou... Par la suite, à compter de 2001, nous avons généralisé ces outils à l'ensemble de nos étudiants.

Jean-Pierre FAUDE

Grâce à ces expériences, notre établissement a développé une véritable culture de l'orientation. Dans cette logique, nous avons permis à un grand nombre de nos enseignants de se former dans ce domaine (par exemple, sur les bilans d'apprentissage et de formation). Ainsi, près de 300 d'entre eux ont pu s'impliquer dans des programmes de suivi et d'accompagnement des étudiants.

Dans ces conditions, lors de la mise en place du LMD, notre université pouvait s'appuyer sur une forte expérience en matière d'orientation. Naturellement, le SCUIO avait déjà joué un rôle moteur à ce niveau.

Alain CHAPUIS

II. Les missions du SCUIO

Le SCUIO a pour mission d'accompagner l'étudiant tout au long de son cursus. Son rôle consiste à :

1. Informer l'étudiant sur les établissements et les diplômes de l'enseignement supérieur ;
2. L'aider à bâtir son parcours de formation et définir son projet professionnel ;
3. Accompagner et positiver ses choix d'orientation ou de réorientation ;
4. L'informer sur les métiers.

Dans cette optique, les investissements qui ont été consentis par l'Etat, la Région, notre université et plusieurs entreprises (au travers du versement de la taxe d'apprentissage) nous ont permis de créer un



espace d'auto-documentation informatisée. A ce niveau, nous nous sommes rapprochés de nos partenaires d'Avignon, de Lille 1 et de Lyon 3 afin de réunir sur une base de données BCDI l'ensemble de notre documentation informatisée. Cette base de données est également enrichie par les documents que nous produisons avec le CEVU et sa vice-Présidente. A cet égard, je souscris tout à fait au concept de tolérance zéro tel que nos collègues de l'université de Saint-Étienne ont pu l'évoquer en matière de communication.

Jean-Pierre FAUDE

Nous avons également tenu à préciser ce que recouvre notre mission d'orientation. A notre sens, celle-ci consiste à « accompagner les étudiants vers une autonomie progressive de leur choix d'orientation et d'élaboration de leur projet personnel et professionnel ». Le SCUIO s'impliquera par définition dans ce type de démarches. Dans cette perspective, nous avons développé de nouvelles méthodologies. En particulier, nous avons créé un centre de bilan afin de permettre aux étudiants en LMD de faire le point sur leurs apprentissages et de mieux positionner leurs choix de parcours. De même, nous leur proposons des ateliers d'orientation et de réorientation positive.

En parallèle, nous avons l'intention de généraliser les synergies avec nos partenaires internes. Ainsi, nous pourrions mettre en oeuvre une politique d'orientation qui sera commune aux composantes de notre établissement et associera aussi bien les enseignants-chercheurs, les personnels de scolarité que les services de la médecine préventive. Par ailleurs, dans le cadre de l'aide à l'insertion professionnelle, le SCUIO propose de manière systématique des ateliers de recherche de stages ou d'un premier emploi ainsi que des informations thématiques sur les métiers, les entreprises et les secteurs d'activité.

Nous concevons l'orientation comme une interface (avec la formation, l'insertion professionnelle ou la gestion de carrières). Elle doit également constituer une approche systémique et globale qui doit prendre en considération toutes les dimensions de l'individu, ses forces et ses points à améliorer. Enfin, notre service doit jouer un rôle de médiateur dans le contexte du LMD.

III. La mise en place des missions

Alain CHAPUIS

Pour déployer les missions du SCUIO, nous avons cherché à nous appuyer sur un certain nombre de ressources externes, en particulier auprès du Rectorat (par exemple, à travers les opérations destinées à valoriser les filières scientifiques). En outre, nous souhaitons que les étudiants « décrocheurs » puissent être rapidement identifiés et se voir proposés des parcours positifs. Dans cette logique, nous travaillons avec le Rectorat à la création, dans les lycées, de lieux de reprise d'études.

Dans le même esprit, nous avons également noué des partenariats avec les deux autres universités toulousaines, l'INEP, le Ministère (au travers de notre contrat quadriennal) et le Conseil régional.

En interne, nous avons développé autour de la politique de formation un partenariat extrêmement fort avec le CEVU. Nous avons également mis en place le dispositif SUP (Structure Universitaire de Pédagogie) dans le cadre duquel nous organisons la formation continue de nos enseignants et des personnels IATOSS. Toutefois, ces formations sont aussi ouvertes aux enseignants du secondaire. Parallèlement, nous travaillons étroitement avec les UFR, le département Inter-UFR de premier cycle et les services de scolarité.



IV. L'orientation dans le cadre du LMD

1. En première année de licence

Nous mettons en œuvre un accueil personnalisé de l'ensemble de nos étudiants, notamment au travers de l'atelier d'accompagnement au projet personnel et professionnel (A2P2). En outre, chaque enseignant et chaque membre du SCUJ sont impliqués dans le suivi d'un groupe de 15 étudiants. En amont, nous nous appuyons sur des outils comme Infosup. Cependant, certains de nos collègues se rendent aussi dans les lycées et collèges pour y expliquer les principes du LMD. Par ailleurs, chaque année, environ 300 étudiants bénéficient de notre dispositif d'orientation positive.

Jean-Pierre FAUDE

Depuis près de cinq ans, cette démarche d'accompagnement repose sur un premier bilan d'étape qui est proposé à chaque étudiant à la fin de son premier semestre de licence. Il doit lui permettre de faire le point sur sa transition entre lycée et université et d'identifier ses points forts et ses difficultés. Cet entretien doit également aider l'étudiant à mettre en perspective et à préparer la construction de son futur parcours de formation. Par la suite et jusqu'à la fin de la première année de licence, chaque étudiant continue à bénéficier d'un véritable suivi par son référent.

2. En deuxième et troisième années de licence (L2 et L3)

Nous souhaitons généraliser ces bilans d'étape à l'ensemble du parcours LMD, en particulier en prévoyant deux entretiens en L2 et L3. Plusieurs expérimentations seront prochainement lancées dans ce domaine, essentiellement au niveau des UE de communication ou de pré-professionnalisation. Ces entretiens porteront sur des thématiques de secteurs d'activité, de métiers ou d'entreprises. Là encore, nous souhaitons que les étudiants puissent prendre une certaine distance vis-à-vis de leur parcours et en analyser les principales étapes-clés. Cette démarche permettra également de préciser leur orientation (vers un L3 théorique, professionnel ou pluridisciplinaire) et leur projet professionnel.

3. Au niveau des masters

En fin de première année de master, nous organiserons à terme un nouveau bilan d'étape qui permettra à chaque étudiant d'arrêter son choix entre une seconde année orientée vers la recherche ou une voie professionnelle. A ce niveau, nous nous appuyerons sur les projets tutorés et scientifiques. Dans le cadre du SCUJO, nous proposerons également des ateliers de positionnement professionnel et d'aide à l'insertion.

Alain CHAPUIS

Comme vous le savez, l'insertion professionnelle des docteurs n'est pas satisfaisante dans notre pays. Partant de là, un dispositif comme les Doctoriales revêt une importance primordiale : en effet, il nous permet de faire comprendre à nos étudiants que seuls 10 à 20 % d'entre eux parviendront à intégrer le milieu de la recherche et de l'enseignement supérieur.

V. L'exemple de la VAE

Depuis septembre 2003, le SCUJO joue un rôle-pilote dans la mise en place de la VAE dans notre université, ceci en lien avec les UFR, la mission Formation continue et les scolarités. Dans ce domaine, il traite 200 à 300 demandes par an. Il aide notamment les personnes en question à décrypter leur parcours professionnel. Or cette mission n'est pas sans rappeler le travail qu'il conduit auprès des étudiants dans la construction de leur cursus et de leur projet personnel. Cela prouve au passage les liens qui peuvent exister entre ces approches.



En outre, cette démarche nous offre la possibilité de sensibiliser certains responsables de diplômes ou d'équipes de formation aux lacunes que les personnes que nous suivons dans le cadre de la VAE ont pu identifier dans les premières années de leur vie professionnelle. Ainsi, ce type d'échanges nous permet d'enrichir et de compléter nos formations.

Jean-Pierre FAUDE

L'exemple de la VAE atteste que la loi de modernisation sociale représente pour nous une réelle opportunité de valoriser nos services. Dans ce domaine, nous travaillons déjà en étroite collaboration avec les autres universités de Toulouse, notamment sur nos méthodologies et l'accompagnement. Nous allons également monter un FSE avec nos homologues de Versailles, Saint-Quentin et Grenoble.

De telles démarches nous permettront de mieux connaître les divers milieux socioprofessionnels et leurs enjeux. Les informations ainsi collectées enrichiront nos bases de données et notre documentation. Elles alimenteront également nos actions de formation en direction des enseignants référents qui accompagnent les professionnels dans leur action de VAE. Enfin, cette culture de la validation des acquis et de l'accompagnement nous aidera à mettre en place nos futurs bilans d'étapes en L3 et M1.

Alain CHAPUIS

J'ajoute que nous avons dû former les enseignants référents ainsi que les membres des jurys aux spécificités qui entourent la délivrance de diplômes dans le cadre de la VAE. Dans cette logique, nous avons fait en sorte que, dans chaque jury, soit présent un référent VAE dûment formé. Néanmoins, dans la pratique, il n'est pas toujours aisé de faire reconnaître à un jury les particularités attachées à la validation des acquis.

VI. Conclusion

Nous avons mis en place un processus de formation/orientation tout au long de la vie qui s'enrichit des expériences que nous continuons à déployer. En outre, nous traitons des publics extrêmement variés. Nous nous efforçons donc d'offrir des réponses adaptées à leurs attentes, ce qui suppose une bonne lisibilité de nos parcours pour les étudiants. Or cette lisibilité doit s'appuyer sur de véritables réseaux de travail, la mobilisation de l'ensemble des acteurs locaux (enseignants comme IATOSS) et une large démarche de mutualisation.



Echanges avec la salle

François GUERRIER, Université Orléans, Vice-président CEVU

A vous écouter, j'ai parfois eu l'impression de rêver ! Un mode de fonctionnement comme celui que vous venez de nous présenter ne serait pas envisageable au sein de mon établissement. Par exemple, rattacher la VAE au SCUIO n'y serait pas concevable tant cette mission relève de manière évidente de notre service de formation continue.

En outre, je souhaiterais savoir comment les équipes de votre SCUIO « obligent » leurs collègues enseignants à se former. Dans ce domaine, leur pouvoir de contrainte me semble être très limité. Enfin, les enseignants référents sont-ils rémunérés ?

Alain CHAPUIS

Au sein de notre établissement, nous avons mis en place un comité de pilotage de la VAE qui est co-animé par le SCUIO et la mission Formation continue. Le premier assure l'ingénierie d'accompagnement, tandis que la seconde se charge du volet administratif et financier. Aucune voix ne s'est élevée pour contester cette approche et celle-ci ne se heurte à aucun obstacle de nature financière.

Par ailleurs, nous avons lancé un appel d'offres auprès des UFR pour identifier les enseignants qui seraient prêts à devenir référents VAE. Or nous avons reçu une centaine de réponses positives et, en définitive, 50 à 60 collègues ont suivi la formation leur permettant d'exercer cette fonction. Ces référents sont bien sûr rémunérés : actuellement à hauteur de cinq heures d'accompagnement par candidat. De même, leur participation à un jury est rémunérée à concurrence d'une heure.

Une représentante de l'université Lille 3

Mes questions s'adressent à nos collègues de l'université de Saint-Étienne. Quel calendrier a été retenu par celles de vos composantes qui organisent deux sessions d'examen par semestre ? Par ailleurs, comment calculez-vous la compensation annuelle ?

Mario AHUES

Nous incitons chaque unité de formation et de recherche à prévoir un calendrier prévoyant les sessions de rattrapage dans le courant du semestre correspondant. La compensation annuelle que nous opérons est effectuée entre les moyennes finales de chacun des deux semestres.



Profiter de l'essor des services numériques pour améliorer le service rendu à l'utilisateur

Philippe CHARIGNON

Le LMD n'est pas le seul élément susceptible d'impacter la culture de gestion des universités. L'apparition des procédures numériques induit, elle aussi, des changements de toute nature, notamment dans la définition des fonctions des personnels de nos établissements. Comme nous allons le constater dans quelques instants, l'Université Lyon 2 est depuis longtemps à la pointe de ces procédures. Il nous a donc semblé opportun d'entendre son témoignage.

Écoutons Guy Corazzol et son intervention intitulée :

Quels impacts sur les procédures et les métiers de la scolarité ?

Guy CORAZZOL

Chef de la division des études, Université Lumière – Lyon 2

I. Présentation de l'université Lyon 2

Notre université regroupe 28 000 étudiants depuis la rentrée 2004. Or un établissement de cette taille n'a d'autre choix que « d'industrialiser » ses formations et les services rendus à ses usagers, ne serait-ce que pour garantir à ses étudiants l'égalité de traitement à laquelle ils ont droit. Dans le même temps, la qualité de service devient également une exigence de plus en plus forte.

Notre établissement est organisé en deux grands campus distants d'une vingtaine de kilomètres et accueillant des publics aux attentes différentes : une population de centre-ville pour l'un et des étudiants résidant en périphérie pour l'autre. Enfin, notre université propose quatre domaines de formation, 22 mentions de licence et 129 spécialités de master.

II. Le parcours-type de licence

Dans le cadre du LMD, nous avons veillé à uniformiser un certain nombre d'opérations. En particulier, nous avons défini un parcours-type de licence auquel toutes les composantes doivent désormais se conformer.

En première année, chaque étudiant doit choisir deux majeures et plusieurs unités transversales (stage TICE de rentrée, langues vivantes, conseils méthodologiques). A l'issue de cette première année, il peut soit poursuivre sa première majeure, soit continuer sa seconde ou encore conserver ces deux disciplines. Ensuite, il rejoint un cursus plus traditionnel, à ceci près que des UE libres lui sont proposées dès le semestre 4 et deviennent de plus en plus prégnantes au cours des semestres 5 et 6.



III. Les services numériques

Le Président de notre université a souhaité que notre contrat quadriennal 2003-2006 mette fortement l'accent sur le développement des services numériques. Par exemple, notre contrat prévoyait la mise en place de la carte CUMUL ainsi que le lancement de nouvelles applications de documentation ou de plates-formes de *e-learning*.

En parallèle, notre établissement a affiché une volonté affirmée d'améliorer le service rendu à ses étudiants. S'agissant de l'enseignement lui-même, cette volonté s'est manifestée au travers des formations liées au LMD ou grâce à de nouveaux outils pédagogiques comme les plates-formes de *e-learning* évoquées à l'instant. Nous avons également tenu à faciliter l'accès de nos usagers à notre documentation, que cela soit par le Web Étudiant ou le portail PERSEE (consacré à la recherche de SHS). Tous nos étudiants ont aussi accès gratuitement à l'Encyclopédie Universalis. Enfin, nous avons utilisé les services numériques afin d'améliorer le traitement administratif des scolarités et d'aboutir à une administration plus moderne et plus performante.

IV. Les impacts du LMD sur les procédures

Le LMD a constitué pour notre établissement un prétexte à la mise en place de différents outils ou procédures.

Nous avons notamment instauré des emplois du temps individualisés pour nos étudiants de première et deuxième années. Nous avons souhaité que ces plannings soient réalisés non pas dans les composantes mais mutualisés à un niveau central. Cette approche nous permet d'optimiser la gestion de nos salles mais répond aussi à une exigence légitime des étudiants, ceux-ci souhaitant disposer dès leur inscription d'un emploi du temps stable.

Dans le même ordre d'idées, nous avons également mis en place la carte CUMUL (carte universitaire multi-services). Cette carte à puce se substitue à l'ancienne carte étudiante et offre à nos usagers de nombreuses fonctionnalités : accès aux salles informatiques, impression de documents dans les bibliothèques, délivrance d'imprimés administratifs, paiement des repas au resto U, utilisation des distributeurs automatiques de boissons, etc. Cette carte fait aussi office de porte-monnaie électronique. Je précise qu'à ce niveau, nous avons choisi de ne pas opter pour Monéo. En effet, ce prestataire impose à ses clients d'ouvrir un compte bancaire, ce que certains de nos étudiants ne sont pas en mesure de faire. Dans ces conditions, nous avons ici choisi de nouer un partenariat avec le CROUS.

Enfin, nos étudiants peuvent désormais obtenir leurs certificats de scolarité, leurs relevés de notes et les contrats pédagogiques par Internet ou auprès de bornes interactives accessibles en libre-service dans nos locaux. Cette possibilité sera étendue au supplément au diplôme en 2006.

V. Les impacts sur les métiers de la scolarité

1. Un recentrage des missions

Grâce aux procédures numériques, nos services de scolarité ont pu se recentrer sur leurs missions les plus essentielles. Plutôt que de délivrer des certificats de scolarité ou des relevés de notes, ils peuvent se désormais se concentrer sur l'information des usagers, leur suivi personnalisé et leur orientation.



2. Une plus grande autonomie

Le LMD a permis d'accroître l'autonomie des universités. Ce qui donne plus de liberté pour créer des outils en conformité à nos besoins. La réglementation qui entoure le LMD est plus souple et plus « libérale » que les dispositions précédentes, de sorte que nous pouvons aujourd'hui privilégier une approche plus technique que réglementaire. Or un tel contexte facilite nos démarches de modernisation et de clarification de nos services.

3. L'apparition de nouveaux métiers

Parmi les nouveaux métiers qui ont vu le jour dans le cadre du LMD, j'évoquerai plus particulièrement les exemples des correspondants Apogée et du chef de la division des études.

Au sein de notre division des études, nous avons identifié six correspondants Apogée qui constituent les référents techniques de nos composantes. En lien avec les enseignants et les secrétariats des scolarités, ils sont chargés de la modélisation d'Apogée, du suivi des examens et des résultats. Alors qu'initialement, ils apportaient uniquement aux composantes un appui technique à la mise en place du logiciel, ils sont peu à peu devenus de véritables référents de scolarité. Ce type de postes s'est ainsi transformé en un métier de plus en plus fonctionnel et évolutif.

Par ailleurs, avec le LMD, notre chef de la scolarité centrale a vu ses fonctions évoluer vers celles d'un chef de la division des études, ce qui reflète la dimension désormais transversale de ce métier. En effet, ce responsable doit non seulement maîtriser l'environnement réglementaire qui entoure la scolarité mais aussi développer des compétences dans le domaine informatique, en matière d'organisation ou de gestion des ressources humaines. Il est également devenu un véritable gestionnaire de projets.

4. Conclusion

Selon leur culture, nos universités ont opté pour des approches décentralisatrices ou centralisatrices. En réalité, ce qui importe ici, c'est de mutualiser dans nos établissements toutes les compétences existantes pour rendre le meilleur service possible à l'utilisateur.

Si la proximité avec nos publics est essentielle, elle ne s'exprime pas uniquement au travers d'un contact humain. Le développement des services numériques permet aussi une certaine proximité avec les étudiants. Enfin, l'essor de ces services, notre logique de mutualisation et l'émergence de nouveaux métiers de la scolarité conduiront notre université à repenser l'organisation technique et administrative de ses composantes.



Philippe CHARIGNON

On fait trop souvent aux universitaires le reproche de rester confinés dans leurs chapelles étriquées sans s'inspirer des progrès réalisés à l'extérieur de leur pré carré.

Démentons les méchantes langues en écoutant Michel BEYLOT, directeur de la Caisse d'allocations familiales de la Dordogne relater son expérience à la tête de cette structure. Comment la CAF de la Dordogne a-t-elle procédé pour améliorer le service rendu aux usagers et comment les nouveaux outils permettent de replacer l'usager au centre d'un dispositif de service public ?

Un thème qui, finalement, ne diverge guère de nos préoccupations...

Un changement d'approche culturelle : vers le bureau sans papier ?

Michel BEYLOT

Directeur de la Caisse d'allocations familiales de la Dordogne

I. Le positionnement des CAF

Le régime général de la Sécurité Sociale comprend trois branches : maladie, vieillesse et famille. Ce régime représente un budget global de 400 milliards d'euros, soit 20 % du PIB français. De son côté, le budget de la branche Famille atteint environ 40 milliards d'euros. Cette branche s'appuie sur une organisation en réseau qui est elle-même structurée autour de 125 caisses d'allocations familiales (CAF).

Ces dernières sont chargées de mettre en œuvre la politique familiale des pouvoirs publics. Elles distribuent trois types de prestations : les allocations familiales (qui représentent la moitié des montants distribués), les aides au logement (environ 30 % de l'ensemble) et, depuis quelques années, le RMI.

Je précise que les CAF sont des organismes de droit privé et qu'elles ne font donc pas partie de la fonction publique. Leur Conseil d'administration est composé de représentants des employeurs et des organisations syndicales. Leur directeur est nommé par ce Conseil et, sous son contrôle, assure la gestion de la caisse et de son personnel.

II. L'origine de la démarche de simplification entreprise par la CAF Dordogne

1. Notre projet d'entreprise

Depuis 1990, notre caisse s'est dotée d'un projet d'entreprise qui se décline selon quatre grandes orientations :

- Améliorer la qualité du service rendu ;
- Maîtriser les coûts de la Caisse, afin de dégager les ressources financières nécessaires à sa modernisation et à l'amélioration des conditions de travail de ses agents ;
- Redéfinir la place du personnel dans l'Entreprise en accordant à nos collaborateurs une plus large autonomie et en développant une culture du travail en équipe ;
- Renforcer notre communication interne (par le décroisement de nos services) et externe (notamment en réhabilitant l'image de notre organisme auprès du grand public).



2. Une première enquête de satisfaction en 1997

Notre projet d'entreprise nous a conduits à organiser des enquêtes de satisfaction tous les quatre ans. La première d'entre elles est intervenue en 1997 et a fait ressortir plusieurs constats. Tout d'abord, il apparaissait que notre activité engendrait une masse excessive de « papier ». De plus, avant d'être finalisés, les dossiers que nous traitons effectuaient un trop grand nombre d'allers-retours entre nos services et les usagers. Cette enquête mettait également en évidence les difficultés de ces usagers à nous joindre par téléphone. Ceux-ci déploraient enfin un manque d'informations et de transparence de notre part.

III. Notre chantier « simplification »

Cette enquête nous a permis d'identifier plusieurs pistes d'amélioration. En particulier, nous nous sommes efforcés de simplifier la constitution de leurs dossiers par les usagers.

Dans cet esprit, nous avons veillé à ne plus demander à ces derniers que les informations réellement utiles. Ensuite, nous avons cherché à développer la transmission de certains de ces éléments par téléphone ou par des moyens informatiques.

Nous avons également revu la présentation de nos formulaires, de façon à ce que ceux-ci soient rédigés dans le langage de tous les jours.

Cette approche a eu des impacts considérables sur notre taux d'aller-retour : en effet, alors qu'auparavant, un dossier sur quart était retourné aux usagers pour être complété, cette proportion se situe désormais à 6 %.

IV. Les perspectives

Nos collaborateurs comprennent parfaitement notre volonté de simplifier les procédures mais ils ne souhaitent pas que cette simplification aboutisse à un traitement expéditif des dossiers ou ne respecte pas la réglementation en vigueur. Dans ces conditions, nous avons dû accompagner cette démarche d'un chantier consacré à la maîtrise des risques.

Nous avons donc répertorié où se trouvaient exactement les risques liés à nos activités.

Puis, sur cette base, nous avons pu concentrer nos contrôles sur les seuls points critiques.

Ainsi, nous avons pu réallouer nos forces à des tâches véritablement utiles (par exemple, le contrôle des situations de fait). Dans la même logique, les échanges de données informatiques (EDI) pourront nous aider à limiter les cas d'usurpation d'identité ou à valider auprès du fisc les revenus déclarés par nos allocataires.

Naturellement, une telle stratégie peut faire peur et alimenter la crainte d'un *Big Brother* qui serait tout puissant. Cependant, si elle est correctement mise en œuvre et si elle respecte la vie privée des individus, elle peut simplifier la vie quotidienne de nos concitoyens.

Elle peut également nous permettre de consacrer une plus grande part de nos forces aux relations avec les usagers. Or les besoins en la matière sont considérables.

Nous suivons en effet des publics qui se trouvent parfois dans des situations extrêmement précaires et difficiles et qui, de fait, éprouvent un réel besoin de parler et de se confier. Dans ce contexte, le téléphone devra donc constituer de plus en plus notre moyen de communication privilégié.



Plus largement, nous souhaitons nous orienter vers une relation de service fondée sur la parole. Cela n'interdit évidemment pas aux usagers les plus autonomes d'utiliser des outils modernes comme Internet. A terme, on peut même imaginer que ceux-ci pourront remplir eux-mêmes leur dossier à distance et en assurer ainsi la liquidation.

Nos caisses ne souhaitent plus se limiter au seul paiement de prestations.

Nous souhaitons également proposer aux familles un accompagnement global et leur offrir une gamme extrêmement large de services : médiation familiale, renseignements sur l'orientation scolaire, les problèmes de garde d'enfants, etc.

Encore une fois, nous voulons passer d'un travail purement administratif à une véritable relation de service.



Echanges avec la salle

Philippe DELACOURT, Université Montpellier 1, Directeur des études et de la vie étudiante

Ma question s'adressera à Guy Corazzol. Je souhaiterais savoir les liens que celui-ci établit entre les correspondants Apogée et le directeur des études tel qu'il a été évoqué lors des précédentes interventions. En outre, comment peut-on faciliter l'appropriation par les enseignants des technologies numériques ?

Guy CORAZZOL

Dans la pratique, notre université ne s'est pas encore dotée d'un directeur des études. A ce stade, nous avons simplement désigné des référents par domaine ainsi que des responsables de mention (en licence comme en master). La coopération entre ces acteurs et les correspondants Apogée s'effectue tâche par tâche. Ainsi, lorsque l'un de ces correspondants prépare la modélisation d'un diplôme, il le fait en étroite collaboration avec les responsables de mention ou le doyen concerné.

Nous nous efforçons de donner aux enseignants les outils les plus efficaces et ergonomiques possibles. Par exemple, à partir de la rentrée 2005, ceux-ci pourront saisir leurs notes via Internet. Nous pourrions alors déterminer si ce type d'outils favorise l'appropriation des services numériques par le corps enseignant.

De la salle

Comment assurez-vous l'anonymat des copies ? Dans ce domaine, la réglementation est extrêmement stricte et les étudiants sont très attachés à ce que celle-ci soit respectée.

Guy CORAZZOL

Nous n'avons pas encore résolu ce problème. Cependant, celui-ci existait avant même le développement des services numériques. Pour le régler, nous devons utiliser un module d'anonymat qui permette de substituer au nom de l'étudiant un numéro d'identification.

Marie-Pierre DORVILLE, Université Paris 11, enseignant-chercheur

Comment avez-vous automatisé et numérisé vos procédures ? Quels moyens avez-vous utilisés pour atteindre vos objectifs en la matière ? Dans ce sens, avez-vous procédé à une restructuration des services ? Avez-vous externalisé ces tâches ?

Guy CORAZZOL

Dans les faits, la numérisation de nos procédures s'est quasiment effectuée du jour au lendemain, ceci grâce à une volonté politique extrêmement affirmée de notre équipe présidentielle. Dans ce contexte, nous avons su passer outre certaines résistances. De plus, nous avons eu tendance à mettre immédiatement en œuvre ces nouvelles procédures et à n'évaluer qu'*a posteriori* leurs éventuelles incidences négatives ou les améliorations à leur apporter.

Marie-Pierre DORVILLE

Disposiez-vous de toutes les ressources techniques nécessaires ?

Guy CORAZZOL

Nous avons mis en place ces procédures sans bénéficier de moyens humains supplémentaires. Nous avons simplement décidé de donner la priorité au développement de ces services au détriment d'autres tâches dans l'université.



Michel BEYLOT

Dès lors que l'on est capable de leur assigner des objectifs motivants, on trouve aisément des collaborateurs prêts à s'investir dans ce domaine et à acquérir les compétences nécessaires.

Guy CORAZZOL

Pour répondre à la question concernant les moyens, et dans le cadre des objectifs fixés, le Président de notre université m'a assuré que nous saurions toujours les trouver. Nous ne nous posons donc plus ce type de questions.

Philippe CHARIGNON

Michel Beylot, je suppose que votre nouvelle approche a dû modifier en profondeur le travail de vos gestionnaires. Comment ont-ils réagi à cette évolution ?

Michel BEYLOT

Dans un premier temps, nos agents ont craint que notre démarche de simplification n'aboutisse à certaines dérives. Nous avons donc veillé à les rassurer sur ce point. Dans un deuxième temps, ils ont parfaitement saisi l'impact que cette approche pourrait avoir auprès du public et sur l'image de la CAF. Dès lors, ils se sont impliqués avec enthousiasme dans ce projet.

Toutefois, sa mise en œuvre s'est parfois heurtée à divers obstacles. En particulier, notre ministère de tutelle a, certes, accepté de procéder aux modifications réglementaires nous permettant de mener à bien cette expérience. Cependant, il a souvent eu tendance à vouloir traduire en suppressions de postes les gains de productivité que celle-ci nous permettait de dégager. Nous avons donc dû convaincre ces interlocuteurs que les postes en question pouvaient être redéployés vers d'autres tâches, comme l'amélioration de notre qualité de service.

Jocelyne LOUIS, Université Paris 7, responsable administratif de l'UFR Sciences des textes et documents

Les enseignants de Lyon2 peuvent-ils, eux aussi, disposer d'une carte CUMUL ?

Guy CORAZZOL

Cette carte est à la disposition de l'ensemble de notre personnel. Les enseignants peuvent notamment l'utiliser pour accéder à certaines salles ou pour suivre les informations liées à leur carrière (car cette carte bénéficiera d'une interface avec Harpège).

Jocelyne LOUIS

Cette carte fonctionnera-t-elle d'une université à l'autre ?

Guy CORAZZOL

Ce n'est pas encore le cas aujourd'hui. Néanmoins, la technologie que nous utilisons à ce niveau est tout à fait courante et peut donc fonctionner aisément dans une autre université.

De la salle

Combien de temps la mise en place effective de la carte CUMUL vous a-t-elle réclamé ?

Guy CORAZZOL

Ce processus a été mené à bien en six mois. Il convient de préciser que, durant cette période, une grande partie de notre service informatique était impliquée en permanence dans cette opération. Là encore, la rapidité d'une telle évolution est avant tout une question de volonté politique.



Philippe CHARIGNON

Pas de séminaire sans synthèse conclusive.

C'est l'exercice difficile que nous avons demandé à Daniel Filâtre.

Il va maintenant s'y livrer devant vous avec la sagacité et le talent que nous lui connaissons.

Synthèse et conclusion de la journée

Daniel FILATRE

Professeur de sociologie, directeur du CERTOP, Université Le Mirail – Toulouse 2

I. Les origines de la réforme LMD

Il est relativement rare qu'un changement provienne d'une organisation elle-même. La réforme du LMD n'échappe pas à ce constat. En effet, celle-ci trouve son origine dans quatre pôles d'influence qui nous sont extérieurs.

1. L'impulsion de l'État et de l'Europe

Cette réforme témoigne tout d'abord d'une recomposition de l'action publique, avec l'émergence d'un espace supra-étatique : l'Union européenne. Cette dernière a choisi de favoriser la mobilité des étudiants et d'aboutir dans notre secteur, comme dans les autres, à une harmonisation des pratiques. De son côté, l'État nous impose de décliner cette ambition au niveau national.

Par ailleurs, jusqu'à la fin des années 80, les établissements avaient vocation à appliquer les règles définies par l'État. Par la suite, la circulaire de mars 1989 sur la contractualisation et celle de novembre 2001 sur le LMD ont marqué une nette rupture avec cette approche. Au travers de ces textes, les universités ont été invitées à définir en interne certaines de leurs règles, à réguler elles-mêmes la répartition de leurs moyens, à construire leur propre projet et à structurer leurs activités.

2. Une logique de marché

Nos débats ont largement évoqué la place de l'étudiant, ses attentes, son parcours et son projet. Nos échanges ont également montré à quel point celui-ci est un acteur mobile, réfléchi et exigeant. Dans ce contexte, ils ont souligné l'importance pour nos établissements de se situer au plus près de l'hétérogénéité des attentes, preuve que nous nous inscrivons ici dans une logique de marché. Cette dernière se manifeste également par la mise en concurrence de nos universités. Aujourd'hui, nous ne sommes plus un secteur protégé !

3. L'environnement

La réforme LMD est également une réponse aux exigences de notre environnement : partenaires, collectivités locales, entreprises...

4. Une territorialisation de l'action

Désormais, nous devons penser de manière horizontale l'ensemble de l'offre de formation de nos différents établissements



Le LMD constitue une nouvelle étape dans l'autonomisation de nos établissements. Cependant, nos débats ont aussi prouvé que cette réforme soulève encore un certain nombre de questions.

II. Quatre concepts-clés

Les interrogations qui entourent la mise en œuvre du LMD me semblent s'articuler autour de quatre concepts : la proximité, la transversalité, la rationalité et l'efficacité.

1. La proximité

Nos débats ont fait ressortir l'exigence d'une gestion proche de l'étudiant. Ils ont aussi mis en évidence une contradiction entre une université de masse soumise au LMD et un processus d'organisation fondé sur une logique de centralisation et de standardisation. De plus, cette notion de proximité nous autorise à repenser notre adaptabilité et notre appréciation de la demande. Cette proximité devient également structurante puisque c'est par elle que se définira la relation entre parcours de formation et projet personnel.

2. La transversalité

Tous les modèles de mise en œuvre du LMD qui nous ont été présentés aujourd'hui ont mis en avant le concept de transversalité, que celui-ci s'exprime à travers les notions de coopération ou de synergie.

Cependant, ces concepts ne sont pas équivalents. La transversalité recouvre la mise en relation croisée de fonctions, de services et de décisions. De son côté, la synergie en constitue la déclinaison politique. Enfin, dans ce type de systèmes, la coopération me paraît représenter un mode d'interaction obligé. Coopérer, c'est agir ensemble, s'informer et se connaître, mais aussi dépasser les clivages.

La transversalité ne se décrète pas. Elle suppose une accentuation et une structuration des échanges ainsi qu'une validation des effets de cette structuration. Dès lors, la mise en place d'indicateurs devient essentielle.

3. La rationalité

Les transformations induites par le LMD aboutissent à une complexification de nos systèmes politico-administratifs universitaires. De même, elles marquent une nouvelle étape dans la rationalisation des processus d'action publique (notamment dans l'organisation des usages et des réglementations).

Le LMD remet en cause ce que j'appelle le modèle « ploum-ploum » de l'Université : c'est-à-dire des établissements caractérisés par un flou organisationnel et réglementaire, un éclatement des lieux de décision, une gestion par arrangement et des clivages de tribus. Or c'est évidemment là un défi considérable !

4. L'efficacité

Dans une logique d'efficacité, nous devons nous assurer de la réussite de « l'œuvre LMD ». Cependant, cette réussite s'avère souvent difficile à mesurer. Dans la même logique, nos établissements doivent se doter d'une gestion par objectifs et par projets. Naturellement, une telle approche suppose des indicateurs de performance et de développement.

Ces indicateurs d'efficience ont une double vocation. Sur le plan interne, ils doivent permettre à l'organisation d'organiser son changement et, sur le plan externe, ils doivent alimenter l'information des tutelles, des usagers et des partenaires.



III. Quatre modèles d'organisation

Les différents exposés qui ont ponctué cette journée ont fait émerger à mon sens quatre modèles d'organisation.

Le premier d'entre eux s'articule autour des relations entre centre et périphérie et de la localisation des dynamiques. Je pense ici au réseau Solidarité de l'université de Grenoble. Ce modèle place l'organisation du LMD au niveau central. Il a vocation à faciliter la mise en place de cette réforme mais non à la mettre directement en œuvre. Cette mise en œuvre est en effet confiée aux composantes. De son côté, le réseau définit les procédures, accompagne le changement et met en place le système d'évaluation exigé par le LMD. En outre, il doit assurer la cohérence entre les orientations politiques et les contraintes administratives, techniques et fonctionnelles.

Le deuxième modèle renvoie à celui de l'université de Valenciennes et se structure autour de pôles de compétences. Il obéit à un principe d'adaptation organisationnelle progressive. Il constitue une forme de correctif aux dérives que peut induire une décentralisation à outrance. De fait, il s'apparente quasiment à un processus de recentralisation. Cette démarche structurante prévoit à terme la création d'interfaces. Cette approche permet d'entrer dans une phase de consolidation du projet LMD.

De son côté, l'université du Maine a développé un tout autre modèle. Dans l'immédiat, cet établissement a relativement peu modifié ses structures et a adopté un mode de fonctionnement basé sur la désignation de chefs de projet au sein de chaque domaine. Cette approche confère notamment aux services une dimension « administrativo-pédagogique ». Pour leur part, les orientations politiques sont définies au niveau central par les chefs de projet que j'évoquais à l'instant. Cependant, on a vu que ce modèle posait également la question du devenir des UFR.

Enfin, le quatrième modèle est celui qui nous a été présenté par l'université de Lyon 2. Ici, le changement est mis en œuvre par un nouveau protocole basé sur l'innovation. C'est l'option d'une modernisation de la gestion administrative par l'outil numérique.

IV. Les enjeux

1. Les enjeux politiques et structurels

Aucune réforme organisationnelle ne peut faire l'économie de défis politiques. Nos débats ont d'ailleurs évoqué la capacité politique de nos établissements, voire la possibilité d'une repolitisation du gouvernement de nos universités par le LMD.

Nos échanges ont également fait ressortir les enjeux attachés à la réforme des structures : centralisation/décentralisation, organisation des services et déconcentration... Nous avons aussi abordé la gestion par projets et par objectifs. Enfin, nous devons nous doter de nouveaux outils qui nous permettront d'accompagner le changement. Cependant, nous ne sommes pas ici dans l'attente d'une loi mais nous entrons plutôt dans un débat entre plusieurs options possibles.

2. La transformation de la fonction Scolarité

La fonction Scolarité comme nous la connaissions n'est plus. En effet, elle a évolué vers une fonction Formation et Études. Néanmoins, il conviendrait encore d'en préciser les contours. Plusieurs points mériteraient aussi d'être clarifiés : gestion des contraintes réglementaires, organisation de la circulation de l'information au sein de l'établissement...

De même, les métiers et compétences exercées au sein de cette fonction connaissent aujourd'hui de profondes évolutions. Or ces changements ne sont pas aisés à conduire. On sait en effet que, lors de



transformations organisationnelles de cette nature, la gestion des personnels ITA et IATOSS n'est pas simple. Ces agents doivent gagner en polyvalence, en autonomie et doivent modifier leurs relations avec les étudiants.

Aucun moyen spécifique (notamment d'un point de vue budgétaire) n'a été défini pour accompagner ces évolutions. Comme cela a été dit, nous devons compter avant tout sur le sérieux et l'enthousiasme !

3. La construction de partenariats

Il a été dit que, face à une transformation comme le LMD, nous devons nous allier et coopérer pour progresser. Si c'était vrai, cela se saurait ! En réalité, la coopération et les alliances constituent des approches extrêmement difficiles à mettre en oeuvre. En particulier, elles supposent que les partenaires partagent progressivement les mêmes référentiels. Pour autant, ils doivent aussi accepter leurs divergences. Reste que de telles démarches se heurtent immanquablement à des résistances.

4. L'expérimentation à la base du changement organisationnel

L'activité organisationnelle doit s'accompagner en permanence d'une exigence réflexive. De plus, les expérimentations qui nous ont été présentées par les uns et les autres font également ressortir en creux les particularités propres à chaque établissement, à son contexte et à sa culture. Dans ces conditions, les modèles qui nous ont été proposés ne sont sans doute pas transposables d'une université à l'autre.

En outre, tout changement organisationnel exige du temps. En d'autres termes, seul un temps long autorise une organisation à s'inscrire dans un processus de changement réussi. Enfin, les limites de ces expérimentations coïncident avec celles de l'innovation. En fait, il n'existe pas, à ce niveau, de solutions simples ; il n'y a donc que des solutions composées.

V. Conclusion

Le LMD n'est pas une réforme ordinaire c'est une réforme profonde. Dans ce contexte, nous devons mettre en oeuvre de véritables changements organisationnels et non nous limiter à de simples « bricolages ».

Nous devons absolument utiliser les expériences qu'ont déjà su conduire d'autres secteurs de l'action publique : politiques sociales, urbaines, sanitaires... Enfin, nous devons construire progressivement un management public universitaire, qui constituerait le pendant du management public territorial dont se sont déjà dotées les collectivités locales.