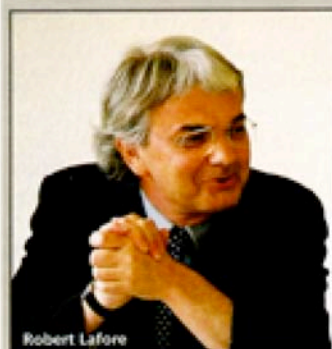




EDITORIAL



Robert Lafore

Mises en chantiers

Les plus anciens (encore que le terme soit un peu excessif...) des étudiants qui viennent de rentrer en Cinquième année de scolarité et qui ont connu, alors qu'ils débutaient leur cursus à Sciences Po Bordeaux, les grands travaux d'extension de l'établissement, sur le devant de notre bâtiment, pourront dire, découvrant les multiples chantiers en cours, aussi bien dans la partie « Recherche » que dans la « Bibliothèque principale », que, décidément, cette maison n'a de cesse que de s'agrandir.

Le premier souci qui occupe les responsables de l'établissement, dans un tel contexte, c'est celui de la gêne que ne manque pas de provoquer ce type de travaux. D'autant que cette fois-ci il ne s'agit pas d'une construction présentant une unité de lieu, ni même une unité de temps : ce sont trois chantiers secondaires qui fonctionnent indépendamment les uns des autres et qui s'étalent sur une période de plus de neuf mois entre les premiers coups de pioches d'élargissement de l'Aile Recherche et les derniers coups de pinceaux de l'agrandissement du pôle documentaire. Nous sommes parfaitement conscients que les usagers de l'Institut (les étudiants en formation initiale en tout premier lieu, mais également celles et ceux qui sont ici pour préparer des concours administratifs externes ou internes, ou

[Suite en page 2 >>>](#)

DOSSIER

Arrêt
sur image

Le principe d'évaluation est dans l'air du temps et le monde universitaire n'échappe pas à la règle. La loi de programme pour la recherche de 2006 introduit ainsi une évaluation systématique, périodique et indépendante des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

Sciences Po Bordeaux, au même titre que son université de rattachement Bordeaux IV se trouve concerné par ce dispositif, placé sous la responsabilité du Comité national d'évaluation (CNÉ). La procédure, engagée depuis le mois de février 2006, prévoit la constitution d'un rapport d'autoévaluation interne de l'établissement. Ce travail d'introspection, aujourd'hui terminé, a consisté à mettre en lumière les forces et les faiblesses de l'Institut, en matière de politique de formation, de poli-

tique scientifique et de management. Élaboré selon une méthode participative coordonnée, par un comité de pilotage, cet outil a un double objectif. Il constitue tout d'abord pour l'établissement le moyen de susciter des débats constructifs au son sein, dans une logique d'amélioration permanente de son fonctionnement. Il représente par ailleurs le socle à partir duquel le CNÉ définit puis effectue sur place à Sciences Po Bordeaux son expertise, qui conduira *in fine* le Comité à rédiger

puis à rendre public son rapport d'évaluation définitif. Si les résultats de cet « audit » n'ont pas « d'incidences directes » sur le fonctionnement de l'école, nul doute que les appréciations formulées, connues au premier trimestre 2007, ne resteront pas sans effet. Sciences Po Bordeaux a donc mis un soin tout particulier à effectuer un arrêt sur image de son intense activité.

La démarche d'évaluation de Sciences Po prend effectivement

[>>> Suite en page 4 >>>](#)

Sommaire

Arrêt sur image

Pages 1 3 4 5

Un exemple de bonne pratique
Interview de Michel Perreye

Élections générales en Suède, le 17 septembre 2006

L'art de cultiver sa social-démocratie

Pages 6 7

Un parcours au crible

Intégration et gouvernance européennes (IGE)

Page 8

La couronne australe

Page 9

Rencontres : Des débats en perspectives

Page 10

Plus values : Le sourire de Sciences Po Bordeaux

Page 11

et aussi...

TRAVAUX

Page 2

TRAJECTOIRE : ARNAUD BENEDETTI

Page 12

Un exemple de bonne pratique

Extension[S] a interrogé Laurence Pinson, chargée de mission au Comité national d'évaluation (CNÉ), sur le rapport d'auto-évaluation remis par Sciences Po Bordeaux.

Comment appréciez-vous le rapport d'auto-évaluation rédigé par les équipes de Sciences Po Bordeaux, première étape de l'évaluation de l'Institut ?

La méthode d'évaluation interne conçue par l'IEP de Bordeaux à partir du Livre de références remis par le CNÉ lui a permis d'ouvrir une large concertation. L'Institut s'est ainsi donné les moyens d'identifier de manière quasi-exhaustive ses points faibles, ses points forts et ses potentialités. Ces analyses portées au niveau de la direction ont été synthétisées en vue d'examiner des perspectives d'améliorations de sa performance. La qualité du résultat obtenu est donc à la mesure de la qualité de la méthode employée. Nous estimons que ce rapport d'auto-évaluation est un exemple de bonne pratique transférable à d'autres établissements d'enseignement supérieur.

Quels sont les points de ce rapport, en matière de politique de formation, de politique de recherche et de management, positif ou négatif, qui ont particulièrement retenu votre attention ?

Lors de la rencontre entre l'IEP et le CNÉ, qui a permis une discussion sur le rapport d'auto-évaluation, plusieurs constats communs se sont dégagés, notamment la stabilisation de l'offre de formation, sa lisibilité, sa visibilité. En ce qui concerne la recherche, l'IEP tient à renforcer le développement de ses collaborations avec des partenaires importants comme le CNRS et à consolider son dispositif de recherche. Par ailleurs, il souhaite consolider son axe de professionnalisation par la recherche. Enfin en termes de management, l'IEP reconnaît que le passage de la scolarité à 5 ans (LMD) l'a conduit à une vaste réforme du fonctionnement de ses structures internes. Ce sont ces points qui ont fait débat, à partir du rapport d'auto-évaluation, entre le CNÉ et l'IEP. Ils seront confrontés aux appréciations et

constats émis par les experts suite aux visites d'expertise (octobre 2006).

Quelle incidence ce rapport aura-t-il sur les experts que vous allez mandater pour évaluer, sur place, Sciences Po Bordeaux ? Quand et sous quelle forme allez-vous remettre le résultat de l'évaluation de Sciences Po Bordeaux ?

Les experts sont destinataires du rapport. Chacun l'analyse, le CNÉ également de son côté. Un échange approfondi sur le rapport est organisé au cours de la première journée de travail commun de l'équipe en charge de l'évaluation constituée des quelques personnes du Comité responsables de ce projet et du collège d'experts. Cette phase d'analyse est le point de départ de l'évaluation et va peser lourd dans l'élaboration de la lettre de mission que le CNÉ remet aux experts. Elle détermine en quelque sorte l'orientation de l'expertise externe et conduit le



CNÉ à dégager avec eux la problématique de l'évaluation. L'examen d'une documentation complémentaire ainsi que des discussions avec l'équipe de direction viennent bien entendu compléter l'analyse de cet outil d'investigation. L'établissement, s'il veut tirer réellement profit de l'intervention du CNÉ, a donc intérêt à jouer franc-jeu. L'auto-évaluation est une étape fondamentale du processus d'évaluation. Une partie

du rapport (chapitre II) est consacrée à l'appréciation de la qualité de l'auto-évaluation. Elle fait partie intégrante du rapport final public*, et est portée à la connaissance des citoyens. ■

*Parution 2007 (il sera intégré à celui de son Université de rattachement, Montesquieu-Bordeaux IV)

« Une action enrichissante »



Le rapport d'évaluation de Sciences Po Bordeaux a été élaboré sous le contrôle d'un comité de pilotage ad hoc, qui a validé le travail proposé, commenté et au besoin amendé les démarches effectuées, et assuré un suivi des travaux jusqu'à la production du rapport remis au CNÉ. Conformément au principe participatif placé au centre de l'autoévaluation de Sciences Po Bordeaux, ce comité, composé de 12 membres, a été

nommé sur un mode représentatif des différents publics de l'établissement (voir encadré p. 4). Ainsi, trois représentants des élus étudiants au Conseil d'administration ont participé à ce travail collectif, dont Marion Breuleux, alors étudiante en 4^e année à Sciences Po Bordeaux. Cette dernière a d'ailleurs fait partie de la petite délégation de Sciences Po Bordeaux qui a présenté à Paris le rapport au CNÉ. Une réunion jugée « détendue,

constructive et positive » par la jeune femme. Interrogée sur son rôle et celui de ses pairs étudiants, Marion Breuleux répond que « leur contribution a été modeste, rythmée par les réunions aux comités de pilotage et la participation aux entretiens ». Elle garde de cette expérience le souvenir « d'une action enrichissante », sur le fond comme sur la forme. Elle a apprécié notamment « l'effort d'écoute d'Emmanuel Nadal », qui a permis de recueillir « sans exclusive les remarques et doléances des uns et des autres ». Elle voit, au-delà de ce rapport, le moyen de « tirer un bilan annuel de l'établissement » et, à partir de là, « d'institutionnaliser des modes de communication entre chaque corps de l'Institut ». Les étudiants interrogés ont en effet exprimé le souhait de mieux visualiser les différents interlocuteurs de l'établissement, afin d'identifier les personnes ressources selon les problématiques posées. ■

suite de la page 1



000

place dans un calendrier chargé. Cette sollicitation externe s'ajoute à la mise en œuvre de la LOLF (Loi organique relative aux lois de finances), à la préparation du contrat quadriennal 2007-2010 et à l'inspection menée par l'Inspection générale de l'administration de l'Éducation nationale et de la Recherche. Le tout orchestré dans une phase d'ajustement suscitée par la réforme Licence Master Doctorat et le passage de la scolarité à 5 ans, qui a conduit à la redéfinition de nombreuses procédures et la redistribution de compétences entre services. Mais c'est finalement en cette période bousculée que Sciences Po Bordeaux a peut-être le plus besoin de « prendre du recul ». D'où la décision de l'Institut de tirer profit de la situation en plaçant cette évaluation « sous le double signe de la sincérité et de l'efficacité », comme l'indique Emmanuel Nadal, rapporteur du dossier. Chargé de mission à l'Institut, il a porté à bout de bras ce projet avec un sens aigu de la concertation. Sciences Po Bordeaux avait en effet deux écueils majeurs à éviter. D'une part, que l'évaluation ne retienne qu'un point de vue, en l'occurrence celui de la Direction, et que l'autoévaluation confine alors à l'autojustification de l'action

menée, voire à l'autosatisfaction ; d'autre part, que l'évaluation sollicite les acteurs sans coordination ni discrimination, au risque de rendre alors la procédure incontrôlable et l'évaluation peu lisible. D'où le choix, préconisé par le CNÉ, d'opter pour une formule participative articulée autour du recueil de données factuelles (permettant ainsi de dessiner un premier panorama de la situation de l'établissement) et la conduite d'entretiens semi-directifs, (permettant aussi de recueillir les avis, opinions et critiques) de différents acteurs de l'établissement.

33 conversations d'une heure et demie chacune environ ont été enregistrées à cet effet, avec des enseignants et des enseignants-chercheurs, des étudiants, du personnel de bibliothèque, des chercheurs et du personnel administratif de recherche et du personnel administratif de l'établissement. L'analyse « qualitative » de leurs propos, recoupés les uns les autres puis croisés avec des données « quantitatives », a permis de nourrir le rapport d'autoévaluation. Ce travail a été encadré par un comité de pilotage (lire encadré), et présenté dans un rapport d'autoévaluation d'une centaine de pages.

Arrêt sur image

Un référentiel

Le rapport d'autoévaluation tient de l'audit, du diagnostic et de la prospective. Il permet de comprendre, au regard du passé ancien ou récent, la situation actuelle de l'Institut, pointant ici ou là, de manière générale ou précise, tel ou tel dysfonctionnement, et indiquant telle ou telle piste de progrès. Le rapport a été construit à partir du Livre des références fourni par le CNÉ et a été articulé autour d'un catalogue des bonnes pratiques. Une méthodologie qui assure, comme l'explique Michel Pereyre, professeur émérite à l'Université de Bordeaux 1 et Vice-président du CNÉ, l'évaluation selon une même grille de lecture d'établissements très hétérogènes (lire interview page 5). Si la démarche d'évaluation – à travers notamment son rapport d'autoévaluation – constitue « un référentiel » qui permet à l'établissement de prendre date

et d'acter son évolution, elle demeure aussi pour les autorités de tutelle le moyen de faire prendre conscience aux établissements des efforts à effectuer, comme le confirme Michel Pereyre. « La publication et la large diffusion des évaluations ne peuvent pas laisser indifférent un établissement à l'heure où il est placé dans une situation de compétition croissante, tant au niveau national que dans le cadre de l'Espace européen de l'enseignement supérieur ». On attendra donc avec beaucoup d'intérêt le rapport définitif d'évaluation du CNÉ, qui doit être publié au premier trimestre 2007. Sans préjuger aucunement de son résultat, on notera au moins que la démarche de l'Institut a été approuvée par le CNÉ (lire les propos de Laurence Pinson, chargée de mission du Comité, page 3). En tout état de cause, conclut Emmanuel Nadal, « l'accueil réservé à l'initiative du CNÉ au sein de Sciences Po Bordeaux laisse à penser que le principe de l'évaluation est entré dans les esprits à tous les niveaux de l'institution ». C'est déjà beaucoup. ■

Un comité de pilotage *ad hoc*

Le Comité de pilotage de l'évaluation de l'Institut est composé de 12 membres, qui sont :

3 membres *ès-qualités* [Robert Lafore (directeur), Didier Chabault (secrétaire général), Emmanuel Nadal (chargé de mission)] – 3 représentants des élus étudiants au Conseil d'administration (Marion Breuleux, Sylvain Laval et Arnaud Wieber) – 2 représentants des élus enseignants et chercheurs au Conseil d'Administration (Michel Favory et Vincent Hoffmann-Martinot) – 2 représentants des élus du personnel administratif à la Commission paritaire d'établissement (Catherine Blanc et Elisabeth Vignati) – 2 représentants de la commission d'évaluation des enseignements (Céline Thiriot et Jean-Pierre Sardin). ■

Calendrier de l'évaluation de Sciences Po Bordeaux

Février 2006 : visite liminaire des représentants du Comité national d'évaluation (CNÉ) et début du rapport d'autoévaluation

Février-Avril 2006 : constitution d'un Comité de Pilotage, entretiens internes avec un panel d'acteurs de l'établissement et rédaction du rapport d'autoévaluation (envoi fin Mai 2006)

7 Juillet 2006 : présentation du rapport d'autoévaluation au CNÉ par une délégation de l'Institut.

18 - 20 Octobre 2006 : visite des experts du CNÉ à Sciences Po Bordeaux

1^{er} trimestre 2007 : publication du rapport d'évaluation de l'Institut par le CNÉ ■



Interview de Michel Pereyre

Michel Pereyre, Professeur émérite à l'Université Bordeaux I et Vice-président du CNÉ, décrypte les mécanismes de l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche et nous en explique l'intérêt et la finalité.

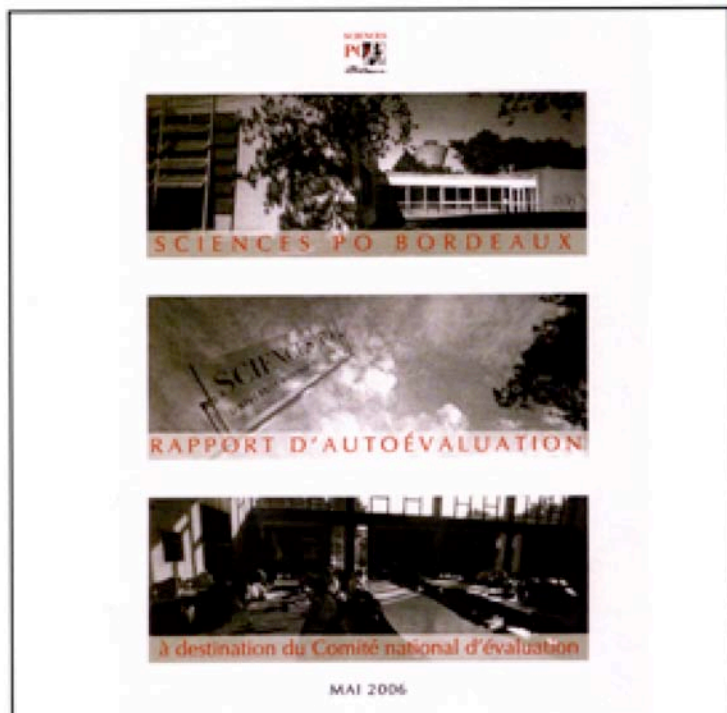
L'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche est-elle une idée nouvelle? A défaut, qu'est-ce qui change aujourd'hui et quelle est la finalité du dispositif actuel?

L'évaluation de la qualité des établissements d'enseignement supérieur et de recherche n'est pas une idée nouvelle. Ainsi, dès 1984, la loi sur l'enseignement supérieur a créé le Comité national d'évaluation (CNÉ), devenu Autorité administrative indépendante en 1989. Sa mission est d'appréhender un établissement de façon globale (évaluation institutionnelle), en examinant sa stratégie et ses résultats dans tous les domaines (pilotage et management, offre de formation, politique de recherche, conditions de vie et de travail des étudiants, ...) et en analysant les mécanismes d'assurance de la qualité qu'il met en œuvre. Si les avis et recommandations du CNÉ ont certainement permis aux établissements de progresser, ils ne semblent pas avoir toujours eu un impact décisif sur les décisions prises par les tutelles, en particulier faute d'évaluations systématiques avec une périodicité opérationnelle. Parallèlement, les ministères chargés de l'enseignement supérieur et de la recherche ont, depuis longtemps, appuyé certaines de leurs décisions (reconnaissance et financement d'unités de recherche, habilitations de diplômes, accréditations d'écoles doctorales, financements contractuels...) sur des évaluations plus ou moins formalisées, parfois contestées par suite du double rôle d'évaluateur et de décideur joué par les tutelles et d'une transparence insuffisante. Ce qui change aujourd'hui c'est que la loi de programme pour la recherche de 2006 introduit une évaluation systématique, périodique (au rythme des contrats passés entre les établissements et l'État), indépendante et transparente de tous les aspects de la vie des établissements d'enseignement supérieur et

de recherche. La nouvelle Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AÉRES), dans laquelle doit se fondre le CNÉ d'ici à la fin 2006, est destinée à contribuer à l'amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche française et à associer les décisions des tutelles. Comme le CNÉ actuellement, elle diffusera largement les résultats de ses évaluations, notamment à l'attention des usagers et des décideurs et partenaires nationaux, communautaires ou internationaux. Une plus grande autonomie, à laquelle aspirent les établissements d'enseignement supérieur, ne peut découler que d'une plus stricte évaluation de l'ensemble de leurs activités dans le cadre des missions qui leur sont confiées.

Quels sont les « fondamentaux » de votre méthodologie d'évaluation qui vous permettent « d'apprécier », à partir de critères communs, des établissements très hétérogènes?

Il est clair que le paysage universitaire national renferme des situations très différentes entre elles. L'objectif d'une évaluation est d'apprécier la façon dont chacun remplit ses missions, en fonction de ses caractéristiques, de son environnement et des moyens dont il dispose. Pour ce faire le CNÉ a élaboré une méthodologie, qui a fait ses preuves, et qui ne manquera certainement pas d'être adoptée par l'AÉRES : l'évaluation externe est précédée par une évaluation interne (autoévaluation) au cours de laquelle l'établissement se décrit en se situant par rapport à une liste de critères regroupés dans un « Livre des Références ». Les critères sont des exemples de bonnes pratiques, non exhaustifs, qui couvrent l'essentiel des missions et activités d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche. L'établissement ne tient pas compte des critères hors de son champ d'activité mais, le cas



échouant, il peut en proposer d'autres, qui lui sont particuliers, assortis d'indicateurs de résultat pertinents ; il est ainsi à même de démontrer ses forces, ses progrès, de reconnaître ses faiblesses et de situer ses actions dans le cadre d'une politique de qualité. Sur la base du rapport d'autoévaluation et en tenant compte d'autres sources d'information (données et statistiques ministérielles, contrat quadriennal de développement signé avec l'État...), le CNÉ, en concertation avec l'établissement, dégage les points sur lesquels portera l'évaluation externe, qui sera menée, sur site, par des experts missionnés. Ainsi, l'évaluation institutionnelle est conduite de façon « personnalisée », en fonction des caractéristiques propres de l'établissement évalué. Par ailleurs, il est important de souligner que les rapports d'expertise externe ne servent que d'éléments pour la rédaction, par l'équipe CNÉ chargée de l'évaluation, du rapport final, et que ce rapport est discuté et validé par l'assemblée plénière du CNÉ ; il est alors possible de faire intervenir des éléments de comparaison entre établissements de types similaires. *Last but not least*, le rapport final est communiqué au chef de l'établissement, qui rédige une « réponse » faisant partie intégrante de l'évaluation publiée et largement diffusée.

« L'évaluation » peut-elle engendrer « des sanctions » directes, ou indirectes? Si oui, de quelle nature, qui les applique et comment?

Si non, croyez-vous que les ver-tus « de la consultation » soient suffisantes pour inciter les établissements à progresser?

L'évaluation par le CNÉ n'a pas pour objet d'entraîner des « sanctions » directes, positives ou négatives. Elle peut, certes, avoir des conséquences indirectes : attitude plus ou moins bienveillante des tutelles à l'égard des demandes de l'établissement, notamment en matière d'habilitation de diplômes, de reconnaissance d'unités de recherche ou, sujet particulièrement sensible, d'attribution de financements ou d'allocation de ressources humaines ; confiance renforcée ou écornée de la part des partenaires (collectivités territoriales, entreprises), voire des usagers ; rayonnement national ou international. Il n'en demeure pas moins que l'exercice de l'évaluation systématique, initié par une phase d'autoévaluation, constitue un puissant levier pour inciter un établissement à progresser : l'ensemble de la communauté universitaire est ainsi régulièrement amené à se pencher sur la qualité de ses pratiques, sur son efficacité, et à apprécier, par elle-même, ses points forts à conforter ou ses points faibles à remédier. D'un autre côté, la publication et la large diffusion des évaluations ne peuvent pas laisser indifférent un établissement à l'heure où il est placé dans une situation de compétition croissante, tant au niveau national que dans le cadre de l'espace européen de l'enseignement supérieur. ■