



Evaluation externe de la qualité institutionnelle
de l'Université de Bucarest

*Rapport effectué à la demande de l'ARACIS
par le Professeur Pierre de Maret,
Ancien Recteur de l'Université Libre de Bruxelles,
Ancien membre du Board de l'EUA*

8-11 avril 2009

Sommaire

Note de l'auteur	2
A- Les capacités institutionnelles	3
Généralités	
Contexte national et international	
Organisation de l'institution	
B- L'efficacité éducative	5
<u>1- Enseignement</u>	5
Admission	
Offre de formation	
Pédagogie et évaluation	
Insertion professionnelle	
<u>2- Recherche</u>	8
Stratégie et orientation	
Valorisation de la recherche	
C- Qualité managériale	10
Recommandations	11
Conclusions	12

J'ai participé à titre d'expert étranger à l'évaluation de la qualité, qui s'est déroulée à l'Université de Bucarest du 8 au 11 avril 2009, sous la direction du **Professeur Mircea Muthu** (UBB din Cluj-Napoca), le **Professeur Mihail Megan** (Université de Vest in Timisoara) s'étant chargé de la coordination des 20 experts d'autres universités roumaines, qui ont participé à l'évaluation de leur domaine de spécialisation respectif. L'équipe comprenait aussi deux étudiants de l'Université de Timisoara. L'équipe a pu disposer au préalable d'un rapport d'autoévaluation et a bénéficié de l'aide efficace du Recteur de l'UB, le **Professeur Ioan Panzaru**, et de la nouvelle équipe interne de Gestion de la Qualité supervisée par le Pro-Recteur aux relations internationales et à la gestion de la qualité, le **Professeur Mircea Dumitru**. J'ai également bénéficié de l'aide précieuse de **Mme Oana Sârbu**, de l'ARACIS.

J'ai participé aux différentes réunions d'ensemble avec les étudiants, les employeurs et ai pu rencontrer et m'entretenir avec le Recteur, ses collaborateurs et des représentants des différentes composantes de l'Université. Qu'ils soient tous ici remerciés de leur aide et informations. D'une façon générale, j'ai été impressionné par le sérieux et le niveau de détails atteints par la procédure d'analyse de la qualité. Personnellement, je m'en suis tenu à un niveau d'analyse assez général.

Tout cela m'amène à faire les constatations et recommandations suivantes :

A- LES CAPACITES INSTITUTIONNELLES

Généralités

Avec ses quelques 30.000 étudiants et ses presque 1.500 enseignants, l'Université de Bucarest est dans la moyenne européenne par sa taille et son taux d'encadrement des étudiants. Ces derniers peuvent compter sur le soutien d'environ 1.000 employés administratifs et techniques.

C'est une institution assez complète puisqu'elle regroupe les domaines des sciences exactes et naturelles, les sciences humaines et sociales.

Contexte national et international

Université de la capitale, elle bénéficie de la plus grande visibilité internationale parmi les établissements roumains d'enseignement supérieur. Sa qualité et son potentiel sont cependant mal reflétés dans les classements internationaux, qui, s'ils n'ont guère de valeur scientifiques n'en ont pas moins un impact sur le plan politique et du point de vue de l'attractivité.

En matière de ranking, si la Roumanie veut améliorer la place de son université phare (même si être dans le top 500 sur plus de 17.000 établissements dans le monde, c'est-à-dire déjà dans le top 3%, est remarquable), un regroupement de forces surtout en matière de recherche, avec la prestigieuse Ecole Polytechnique et l'Université Carol Davila de Médecine et Pharmacie, devrait être envisagé de façon à faire une université complète. Si on voulait s'engager dans cette voie, on pourrait commencer par créer des plateformes technologiques communes ou par mutualiser des services de valorisation de la recherche par exemple.

L'UB définit sa mission en ces termes : « Agir en tant qu'établissement public pour la formation initiale et continue, pour la recherche, au service de la société roumaine, par le développement de celle-ci et par l'intégration européenne du pays. »

Pour remplir les différents aspects de cette mission, l'UB développe une stratégie caractérisé par un grand pragmatisme face à un certain nombre d'incertitudes liées essentiellement à :

- La grande variabilité de son financement qui rend toute planification difficile, même à moyen terme.
- La probabilité que le nombre d'étudiants plafonne en raison des évolutions démographiques, de l'émigration, d'un niveau d'exigence élevé face à la chute du niveau des lycéens et, surtout, en raison de la concurrence des universités privées.
- La multiplication en quelques années d'universités privées de qualités très inégales, mais bénéficiant de la liberté et de la flexibilité de l'entreprise privée, crée une distorsion de la concurrence dont les universités publiques risquent de faire les frais. Dans la logique du Processus de Bologne et de la création de l'EHEA, le rôle de l'ARACIS prend dans cet environnement toute son importance.
- La crise actuelle, dont il est difficile de prédire l'ampleur et la durée. Dans ce contexte, les établissements d'Enseignement Supérieur de plusieurs pays européens ont réussi à convaincre leurs autorités gouvernementales que l'une des façons efficaces de lutter contre la crise, était d'investir massivement dans l'enseignement supérieur et la recherche. On ne peut qu'espérer que les institutions roumaines seront se faire entendre de ce point de vue.

Organisation de l'institution

En ce qui concerne les aspects institutionnels, il est frappant pour l'observateur étranger de constater un morcellement de l'UB entre 19 Facultés alors que nombre d'universités européennes complètes n'atteignant pas la moitié de ce nombre.

Cet éparpillement est aggravé par la dispersion des implantations universitaires dans la ville et ses alentours, les physiciens se trouvant à 17 km du Rectorat. L'effet centrifuge que cela pourrait induire est cependant largement compensé par un fort sentiment d'appartenance à une institution prestigieuse, sentiment identitaire manifestement partagé par les enseignements, les personnels administratifs et techniques et les étudiants et nourri par un certain nombre d'initiatives sociales et culturelles de l'Université.

Comme à cette relative dispersion des forces se superpose un mode de prise de décisions encore essentiellement collégial, (l'un expliquant sans doute l'autre), il reste toujours difficile de faire émerger une stratégie institutionnelle cohérente et forte au service des missions de l'Université toute entière.

B- L'EFFICACITE EDUCATIVE

1) Enseignement

Admission

L'admission est très compétitive en 1^{er} cycle car le système prévoit de façon assez inhabituelle d'attribuer des places soit subventionnées par l'Etat (moins de 20.000), soit payantes (17.000), et cela que ce soit en 1^{er} cycle (licences), en 2nd cycle (master) ou en doctorat où 1.308 doctorants paient des droits de scolarité alors que 2.155 bénéficient d'une subvention de l'Etat.

Les modes de sélection en licence varient fort d'une faculté à l'autre (examen écrit, sur dossier, résultats du lycée, interview). Cette diversité des procédures adoptées

par les différentes facultés se fait sans doute au détriment d'une bonne lisibilité pour les jeunes lycéens, surtout issus de milieux défavorisés.

La compétition pour les places subventionnées en licence est vive, jusqu'à une place pour 50 candidats en Affaires et Administration, une place pour 10-15 candidats en Géographie, Lettres, Langues et Littérature étrangère. Aux niveaux master et doctorat, ces chiffres tombent à 1,5 candidats pour une place subventionnée.

Offre de formation

Au niveau des licences, il existe 84 programmes pour 19 Facultés, soit une moyenne de 4,4 programmes par Faculté, ce qui ne doit pas faciliter les synergies et les économies d'échelle. Parmi ces 84 programmes : 64 sont présentiels, 15 sont présentiels réduits et 15 relèvent de l'enseignement à distance.

Au niveau des masters, le basculement dans le modèle Bologne sera achevé cette année, mais il voit le nombre de programmes offerts passer de 87 à 162, soit un quasi doublement de l'offre. On peut s'interroger sur l'opportunité d'un tel gonflement, surtout si on retient que la philosophie des nouveaux masters au niveau européen, est de les adosser à des équipes d'excellence en recherche. Cela sera t'il toujours le cas ? Il faut aussi s'interroger sur l'impact qu'aura, comme le prévoit la loi, l'accès en master d'étudiants formés en licence dans des établissements autres que l'UB et qui n'auront pas nécessairement le niveau requis. Ici aussi, le contrôle de qualité mené par l'ARACIS prendra toute son importance dans les années à venir.

Conformément à la loi n°288 de 2004, l'UB a mené à bien son basculement dans le modèle préconisé par le Processus de Bologne 3+2+2, ou plus exactement 180+120+180 ECTS. On s'étonnera au passage que contrairement à ce qui se passe ailleurs, les Facultés de Droit et de Théologie soient restées à un modèle 4+1. Cela est-il vraiment justifié ?

La cohérence et les objectifs des nouveaux masters gagneront à être également préconisés (préparation à la recherche, à l'enseignement, débouchés professionnels).

Les milieux professionnels semblent avoir été associés à la réflexion qui conduit à l'élaboration de ces nouveaux masters.

Afin de rendre leurs masters réellement attractifs au niveau international, les Facultés devraient aussi examiner la possibilité de diversifier l'offre de masters enseignés complètement en anglais. Il n'en existe qu'un trop petit nombre, essentiellement en partenariat avec des universités européennes et américaines.

La direction de l'Université souhaite aussi favoriser la création de masters interdisciplinaires, comme celui portant sur la « qualité de l'air et santé ». C'est certainement une bonne façon de répondre à des besoins nouveaux tout en favorisant l'adossement de la recherche à l'enseignement des masters.

En ce qui concerne la mobilité internationale, elle est bien présente, tant pour les enseignants que pour les étudiants, avec en outre près de 1.000 étudiants étrangers à l'UB.

La formation au niveau du doctorat, avec la création d'écoles doctorales devrait retenir davantage l'attention.

Pédagogie et évaluation

Pour autant que je puisse en juger, le taux de satisfaction des étudiants de l'UB et des employeurs des diplômés est très bon.

Vu les grands effectifs de certaines filières, les contacts entre étudiants et enseignants sont plus difficiles, l'enseignement n'étant pas aussi interactif que souhaité. De même, en raison des charges d'évaluation très lourde, l'évaluation continue souhaitée par le Sénat n'a pas toujours remplacé les examens classiques.

D'une façon générale, on a l'impression d'un certain conservatisme en matière de méthodes pédagogiques, avec peu de recours, par exemple à l'apprentissage par projets, l'étude de cas, les jeux de rôles, etc.

Il existe de nombreux indices de la qualité et de la pertinence des formations dispensées : ainsi les étudiants de l'UB obtiennent des prix dans nombre de concours internationaux.

Relevons l'accent mis par le Sénat sur l'apprentissage de l'informatique, des langues de communication internationale et du développement personnel, y compris sous forme de volontariat. Certains déplorent cependant que les formations dispensées restent encore trop théoriques, n'attachant pas assez d'importance aux « soft skills » comme les capacités de bien communiquer ou de travailler en équipe.

On saluera aussi la formation pédagogique dispensée à tous les futurs enseignants au sein de l'université, une pratique peu répandue dans d'autres pays.

Enfin, comme l'atteste une série de publications auxquelles les plus hautes autorités académiques ont pris une part active, la qualité de l'enseignement supérieur est au centre de nombreuses réflexions et s'intègre dans le processus de développement d'une véritable culture de la qualité.

Insertion professionnelle

L'insertion professionnelle des nouveaux diplômés fait l'objet de préoccupations et est facilitée par l'existence assez fréquente de stages pratiques. Une nouvelle cellule liée aux services aux étudiants a même été mise sur pied à cet effet.

Le suivi professionnel des anciens étudiants devrait être envisagé de même que la mise en application d'un site web permettant (sur une base volontaire pour ne pas déroger à la protection de la vie privée) aux diplômés de trouver un emploi sur le modèle italien.

2) Recherche

Stratégie et orientation

Premier acteur du pays en matière de recherche, le potentiel scientifique de l'UB est important mais ne pourra être pleinement développé que si elle bénéficie de ressources financières accrues et stables, et si elle effectue un certain nombre de choix stratégiques en matière de priorités et d'alliances.

Je n'ai pas disposé du temps nécessaire à une évaluation détaillée des activités de recherche, et je n'ai d'ailleurs pas toutes les compétences nécessaires en la matière pour mesurer la qualité de la recherche de l'UB. Je me bornerai donc à quelques remarques stratégiques générales.

Si un objectif prioritaire est d'améliorer le classement de l'UB dans les rankings internationaux (dont on ne dira jamais assez la non-scientificité, la façon dont ils favorisent le monde anglo-saxon et les effets pervers), il faut concentrer les ressources sur des domaines où la Roumanie bénéficie d'une longue tradition d'excellence scientifique et qui sont indexés par Thomson ISI. Il faut, comme le font un nombre croissant d'institutions dans le monde, mettre en place une cellule stratégique pour améliorer le classement de l'institution. Il faut, dans tous les domaines, encourager les publications en anglais. Un service d'aide à la traduction pour les chercheurs devrait être envisagé.

La réflexion stratégique en matière de recherche a permis d'identifier deux domaines porteurs : la thématique de l'environnement et celui des nouveaux matériaux, grâce à la qualité des chercheurs et des équipements. Ces choix paraissent judicieux et vont favoriser la multidisciplinarité. Il ne faudrait cependant pas que la recherche orientée se fasse au détriment de la recherche la plus fondamentale où la Roumanie a aussi longtemps brillé. La physique nucléaire fondamentale est ainsi parmi les meilleures au niveau européen.

En matière de recherche appliquée en sciences humaines et sociales, indispensable pour crédibiliser le rôle de l'université comme acteur social incontournable aux yeux des décideurs politiques et du grand public, on doit souhaiter que l'UB mette plus à profit ses bonnes connaissances de la société roumaine et de ses besoins. Les équipes actuelles semblent peu actives de ce point de vue, les sujets de préoccupation et donc les thématiques de recherche possibles ne manquent cependant pas.

Valorisation de la recherche

Génératrice de revenus favorisant les débouchés professionnels et l'esprit d'entreprise, les partenariats avec le secteur privé, mais aussi avec les

administrations publiques, la valorisation de la recherche gagnerait à être développée.

On note à ce propos que si la Biologie et la Physique ont conclu un nombre significatifs de contrats, ce type d'activité est quasiment inexistant dans le domaine de l'Administration et des Affaires, de la Sociologie et du Droit. Certaines de ces Facultés sont jeunes, ce qui explique sans doute cette situation, mais elles se privent ainsi d'opportunités.

Ce type de démarche devrait être développé par le renforcement au niveau central d'une cellule ad hoc de valorisation. Une telle structure devrait aussi assurer la prise de brevets et leur gestion. Si les ressources sont insuffisantes, pourquoi ne pas envisager de mutualiser un tel service en le créant conjointement avec l'Ecole Polytechnique et l'Université de Médecine ?

C- QUALITE MANAGERIALE

L'équipe dirigeante est compétente, efficace et motivée. Elle s'emploie à faire prévaloir une stratégie institutionnelle cohérente au niveau de l'ensemble de l'institution, ce qui compense l'effet centrifuge du morcellement et d'une gestion très collégiale, orientée essentiellement de bas en haut.

De ce point de vue, la composition du Sénat, organe central de décisions, est révélatrice : 84 enseignants et 33 étudiants représentant les Facultés, 6 membres de l'administration et un représentant du syndicat enseignant.

Une instance dirigeante de 124 personnes paraît bien lourde. Elle traduit bien un souci de représentativité plus que d'efficacité. On notera aussi l'absence de représentants du monde extérieur, qu'ils soient des représentants du monde socioprofessionnel, du secteur public ou même des associations d'anciens étudiants.

On conçoit que dans ce contexte la mise en œuvre des stratégies institutionnelles au niveau de toute l'université se révèle difficile. C'est pourtant devenu une nécessité

absolue dans le cadre de plus en plus concurrentiel que connaît l'enseignement supérieur en Roumanie, en Europe et dans le monde !

En matière de gestion de la qualité qui fait plus particulièrement l'objet de cette évaluation, il me plaît de souligner l'ampleur du travail accompli par l'UB qui a su se doter des ressources et des structures nécessaires à la réussite de cet élément essentiel du processus de Bologne. Une véritable culture de la qualité s'installe à tous les niveaux de l'UB d'une façon dont je connais peu d'équivalent en Europe. C'est un modèle du genre.

RECOMMANDATIONS

- ⇒ Renforcer la cohérence de l'institution au service d'une stratégie forte.
- ⇒ Renforcer l'attractivité des nouveaux masters en les faisant correspondre à une réelle force de recherche et envisager un recours plus systématique à l'anglais, afin d'accroître leur attractivité internationale.
- ⇒ Continuer à faire évoluer la pédagogie de façon à mieux la faire correspondre aux réalités actuelles.
- ⇒ Accroître les ressources financières propres de l'institution en entamant une réflexion de fond sur, notamment, la valorisation de la recherche et le fundraising.
- ⇒ Poursuivre le travail en vue d'identifier et de renforcer les pôles d'excellence en recherche.
- ⇒ Rechercher plus systématiquement les synergies possibles avec les autres institutions d'enseignement supérieur et de recherche, ainsi qu'avec les acteurs du secteur public et privé.

CONCLUSIONS

Pour avoir visité l'UB peu après la révolution, la façon dont cette université a pu se redéployer dans un environnement très instable, puis plus récemment s'inscrire résolument dans le Processus de Bologne, est remarquable.

Elle offre un large éventail d'enseignements et la qualité de ses formations est appréciée dans toute la Roumanie. Dans une série de secteurs, sa recherche est excellente et le tout est sous-tendu par un véritable souci de mise en place d'une culture de la qualité.

Déjà reconnue au niveau européen, l'UB a le potentiel pour être de plus en plus présente au niveau mondial. Pour ce faire, elle doit pouvoir compter sur des ressources financières accrues et doit poursuivre dans la voie de la recherche d'une plus grande cohérence institutionnelle en s'attachant, que ce soit en matière d'enseignement, de recherche ou de gestion, à dégager des priorités et à les faire partager par tous.

Bruxelles, le 14 avril 2009



Prof. Pierre de Maret