

Enseignement : pour un pilotage par les filières

Les rédacteurs de notre journal nous exhortent périodiquement à publier dans ses colonnes des textes exprimant des points de vue, des réflexions afin qu'il soit un organe d'expression pour tous. C'est dans ce contexte que je propose ce point de vue que je souhaite placer, bien qu'il trouve son origine dans une expérience personnelle, non pas au niveau d'un cas particulier mais au niveau d'une réflexion sur l'organisation générale de notre Université.

A la Faculté des Sciences (mais est-ce bien différent dans les autres facultés ?) les enseignements sont organisés par départements, généralement disciplinaires, au sein desquels les différents cursus sont gérés, années par années, par des coordonnateurs. Cette organisation (en chefs de département et coordonnateurs) remonte à une époque où l'enjeu primordial était de **gérer** des masses d'étudiants et d'enseignants. Nous étions submergés par ces tâches de gestion et l'urgence absolue était là. C'était aussi une époque où le savoir délivré était encore relativement immuable, cloisonné en disciplines et plus ou moins identique dans les diverses universités¹. Dans un tel contexte, la gestion était avant tout une question d'organisation, d'arithmétique (qui fait quoi, où, et quand ?).

Il me semble que la situation a changé et qu'on peut aujourd'hui (et peut-être même on doit?) changer de point de vue. Sans prétendre que les difficultés de gestion sont derrière nous, on voit à présent, notamment grâce à ceux qui se sont investis dans ces problèmes, la sortie du tunnel. Mais surtout le savoir que nous délivrons évolue constamment, les frontières entre les disciplines s'estompent, la concurrence entre les universités s'amplifie. L'enjeu primordial est aujourd'hui de proposer des formations, souvent pluridisciplinaires, dont la cohérence et la pertinence sont manifestes : au delà d'une bonne gestion, leur qualité relève surtout de la **conception** et de **l'innovation**. Il s'agit notamment d'attirer vers ces formations des étudiants venant d'Europe entière voire plus loin et de les séduire par leur originalité et les atouts qu'elles donnent pour une bonne insertion dans la vie professionnelle.

Comment s'organiser pour assumer mieux ces missions essentielles ? Je pense qu'il faut les confier à **des responsables (ou directeurs) de filière**, en définissant clairement leurs attributions. Elles pourraient consister notamment à

- Assumer la responsabilité de la maquette et sa mise à jour, notamment pour sa cohérence sur 4 ou 5 ans et ses aspects pluridisciplinaires.
- Garantir la qualité et la pertinence des contenus des enseignements au vu des évolutions récentes dans la ou les disciplines concernées.
- Développer et entretenir des relations avec les filières du même type dans les universités étrangères, notamment pour faciliter les échanges d'étudiants.
- Favoriser les retombées des activités des laboratoires de l'Université vers les enseignements (cours ou conférences par des chercheurs de passage, encadrement de mémoires, création de cours originaux).
- Contribuer, en adaptant la formation aux besoins de la société, à l'insertion des étudiants à la sortie de l'Université.
- Contrôler la cohérence entre les choix de répartition d'enseignements préparés par les départements et les objectifs de la filière.
- Définir les profils de postes nécessaires au développement de la filière et s'employer à attirer les meilleurs candidats.

Bien que le législateur ait explicitement prévu leur existence² et que quelques filières, souvent parmi les plus innovantes, ont dès à présent leurs responsables nommés, je constate une certaine résistance à l'idée de modifier l'organisation actuelle des tâches. Une idée courante est que la structure en

¹ Je parle pour ma discipline, les Mathématiques, mais je présume que la situation est comparable ailleurs

² Art 8 de l'arrêté du 9-4-97 relatif au diplôme d'études universitaires générales, à la licence et à la maîtrise—
« Le président de l'université ou le chef d'établissement publie chaque année les objectifs de chaque formation, tels qu'ils ont été fixés par les instances compétentes, ainsi que le nom de l'enseignant ou de l'enseignant chercheur qui en est responsable. »

coordonnateurs et chefs de département nous ayant dans un passé récent sauvée du désastre, elle a fait ses preuves et il n'est pas nécessaire de la compléter ni de l'enrichir. Une autre crainte serait qu'un pilotage par les filières contribue à aggraver leur cloisonnement au moment où justement on nous encourage à favoriser les passerelles. Pour ma part, je pense tout au contraire qu'une identification forte des filières, avec leurs particularités et, pourquoi pas, une compétition amicale entre elles, peut précisément aider l'étudiant à s'identifier à un groupe et donc à le rejoindre ou l'abandonner plus facilement, en valorisant à ses yeux l'effort nécessaire à son insertion dans sa nouvelle famille.

Mais je crois surtout qu'on ne peut abandonner les décisions stratégiques sur les contenus, les créations de cours, les recrutements souhaitables, les grandes orientations, à des collègues sur lesquels on compte avant tout pour la gestion au quotidien, sans risquer de tomber dans ce que j'aurais envie d'appeler un pilotage par la gestion. On m'objectera peut-être que ces grandes décisions, justement parce qu'elles sont importantes, doivent être prises collégialement par l'ensemble du corps enseignant. Il me semble pourtant que lorsqu'une communauté, ici l'Université, a la charge ambitieuse de mettre en place et d'animer des formations, elle ne peut pas faire mieux, si elle veut vraiment donner toute sa chance à l'innovation, à l'enthousiasme, bref à la création, que de confier la mission à l'un des siens qui tirera la barque quelques temps avant qu'un autre, plus créatif et dynamique ne vienne le remplacer. On pourrait par exemple nommer les responsables de filière pour trois années, renouvelables ou non.

Au delà des têtes bien pleines (combien d'heures, quels coefficients ?), nous avons tous le souci de construire chez nos étudiants des têtes bien faites (quel savoir, pour quels objectifs ?) et il faut s'en donner les moyens. Ni les chefs de département ni les coordonnateurs d'année n'ont, à mon sens, la possibilité d'assumer cette tâche. La coordination des enseignants intervenant une année donnée auprès d'un groupe d'étudiants est indispensable et le restera. Mais elle n'implique nullement une vue d'ensemble sur un cursus complet, et le coordonnateur a bien assez à faire avec les problèmes de gestion. Quant au chef de département, il supervise l'action d'enseignants dans de nombreuses filières (dont certaines d'ailleurs ne relèvent pas uniquement de son champ disciplinaire) et il paraît difficile qu'il soit compétent pour chacune d'elles. Cependant, et heureusement pour nos formations, bien des chefs de département et certains coordonnateurs, ressentant la nécessité que les tâches de responsable de filière soient effectivement assumées par quelqu'un, ont pris sur eux certaines d'entre elles, souvent avec le sentiment de ne pas avoir réellement ni le temps ni le recul nécessaire. On pourrait aussi songer à confier l'animation scientifique des filières aux laboratoires au sein desquels se trouvent les compétences nécessaires. C'est une possibilité. Mais la direction des filières est une mission d'enseignement qui ne relève pas, en tant que telle, des laboratoires, même s'il est indispensable que l'interaction entre les filières et les laboratoires soit importante.

La question de savoir si la tâche de responsable de filière doit donner lieu à une *rémunération* (allègement de service par exemple) n'est pas essentielle à mon sens. Pour ma part je n'ai pas eu le sentiment en agissant à ce titre de faire autre chose que le métier de professeur d'Université pour lequel je suis rémunérée. Mais il faut y réfléchir, car on ne peut nier que l'absence totale de reconnaissance de l'institution pour ce type de travail puisse être une source de frustration.

Pour conclure, il me semble que la nomination de responsables de filière, et la clarification de leurs attributions au sein de l'organigramme de l'Université, est devenue indispensable pour assurer le dynamisme de nos formations et leur visibilité nationale et internationale. D'avance je remercie tous ceux, enseignants ou étudiants, qui voudront bien me communiquer leurs critiques ou suggestions.

Francine Diener
Département de Mathématiques et
Laboratoire J.A. Dieudonné
Tel: 04 92076209
fdiener@math.unice.fr