



Mémoire de fin de stage année 2010 – 2011

Diplôme de mastère spécialisé NQCE
(Normes, qualité, contrôle, essais).

Université Technologique de Compiègne,

Françoise Taillebot
Université Paris 1 Panthéon Sorbonne

Mémoire soutenu le 16 septembre 2011

MS-NQCE est un Mastère Spécialisé bénéficiant de la marque collective propriété de la Conférence des Grandes Ecoles.

Table des matières

Quelques données générales.....	4
L'impulsion donnée par l'inspection générale de l'éducation nationale et de la recherche.	4
L'IGAENR et Paris 1.	5
En 2010, démarche « travailler ensemble à Paris 1 ».....	5
Comment poursuivre après ?.....	6
I. Préciser le projet pour Paris 1.	7
1.1. Des procédures de scolarité vers la gestion de l'étudiant.....	7
1.2. La gestion de l'étudiant perçue comme une fonction transversale.	8
1.3. Faire émerger une vision systémique de notre organisation.	9
1.4. Quelle vision stratégique pour Paris 1 en termes de fonctions support de l'enseignement?	10
2. L'approche processus.....	12
2.1. Une approche processus de la gestion de l'étudiant.....	12
2.2. La mise en œuvre d'un processus, celui de la gestion des examens.	13
2.2.1. La cartographie.....	13
2.2.2. La fiche détaillée du processus.....	14
2.2.3. L'indicateur associé.....	17
2.2.4. Les mesures d'amélioration	18
3. La lecture optique des notes et l'anonymat renforcé.....	18
3.1. Constituer une équipe projet	18
3.2. L'appel d'offre et sa réalisation.	19
3.3. Les bénéfices attendus, le bilan.....	19
3.4. L'accompagnement au changement.	20
4. Comment rendre utilisable le guide des examens?	21
4.1. La préparation de l'édition du guide de gestion des examens.....	21
4.2. La mise à disposition du guide sur l'ENT des personnels.	22
4.3. La formation des personnels.	23
4.4. La validation des contenus des guides.	24
5. Construire une démarche de progrès, adaptable à tout autre sujet technique.	24
5.1. Passer des pratiques actuelles à de bonnes pratiques.	25
5.2. L'approche généralisée.	25
5.3. Une gestion par projets.....	27
5.4. La validation par l'équipe de direction de Paris 1.....	28
5.5. Vers une approche de « lean management ».....	29
5.5.1. L'approche appliquée au guide des examens. La notion de valeur ajoutée	29
5.5.2. L'approche appliquée au guide des examens. La notion de risque.....	30
Conclusion.....	32
Mettre en place un processus d'amélioration continue et de surveillance.	33
La cartographie des processus.....	33
La gestion de la documentation.....	34

Table des figures

Figure 1 : fonction de la gestion de l'étudiant	8
Figure 2 : organigramme de Paris 1	9
Figure 3: cartographie fonctionnelle de Paris 1	10
Figure 4: planification dynamique stratégique de la gestion de l'étudiant	11
Figure 5: interaction entre les processus de gestion de l'étudiant.....	13
Figure 6: cartographie du processus de gestion des examens	14
Figure 7: processus de validation des guides	24
Figure 8: pratiques, politiques, cadre juridique, ressources : le puzzle.....	25
Figure 9: qualité du service rendu et qualité au travail	27
Figure 10: méthodologie du développement de guides utiles, utilisables et utilisés.....	27
Figure 11: le processus de progrès	28
Figure 12 : analyse des risques et de leur criticité en matière d'examens	31
Figure 13: qualité du processus et qualité du service rendu dans la gestion des examens.....	32

Annexe

Guide de gestion des examens, version 3 utilisée pour la démonstration du projet devant l'équipe présidentielle

Quelques données générales

Paris 1 compte un peu plus de 40.000 étudiants répartis dans quatorze unités de formation et de recherche et cinq instituts. Elle offre des formations dans les domaines des sciences juridiques et politiques, économiques et de gestion, arts et sciences humaines. Paris 1 compte 1318 enseignants chercheurs, 958 personnels de bibliothèques, ingénieurs, administratifs, ouvriers et de service (BIATOS), soit un total de 2276 agents. Les activités de Paris 1 sont géographiquement éclatées sur 29 sites, son siège étant situé au 12, Place du Panthéon dans le 5^{ème} arrondissement.

Paris 1 propose 288 diplômes nationaux, dont 28 mentions de licences, 89 mentions de masters recherche, 144 mentions de masters professionnels, 5 masters indifférenciés, 21 doctorats et 69 diplômes d'université. Environ 150 agents titulaires sont concernés par la fonction scolarité.

Paris 1 est passée aux responsabilités et compétences élargies (RCE) au 1^{er} janvier 2011. Son contrat quadriennal actuel couvre la période allant de 2009 à 2013.

Au sein de Paris 1, j'occupe l'un des trois emplois de directeur général adjoint des services et je suis en charge du service d'appui au pilotage par la qualité (cf. ci-après organigramme hiérarchique de Paris 1), rattaché directement au directeur général des services.

L'impulsion donnée par l'inspection générale de l'éducation nationale et de la recherche.

L'IGAENR a engagé un processus d'accompagnement à l'acquisition de l'autonomie pour les universités qui passent aux responsabilités et compétences élargies, notamment par la parution du « guide d'audit des établissements d'enseignement supérieur et recherche en vue de l'optimisation des fonctions support ». Elle a choisi d'accompagner dans trois domaines clés qui sont au cœur des nouvelles compétences : les fonctions support, la gestion pluriannuelle, la gestion des ressources humaines.

L'IGAENR fait une distinction entre les fonctions support et les fonctions de soutien.

Les cinq fonctions support sont : les finances, la GRH, les systèmes d'information, le patrimoine, la fonction achats.

Les fonctions de soutien se rapprochent plus directement des fonctions essentielles de l'université, de ses deux cœurs de métiers que sont l'enseignement et la recherche.

La gestion de la scolarité et de la formation, l'informatique scientifique, la médecine préventive, les ressources documentaires, l'assistance technique dans les laboratoires ou les scolarités font partie des fonctions soutien.

Pour elle, « l'objectif est d'aider les établissements à consacrer le maximum de moyens à leur cœur de métier et donc d'optimiser les ressources allouées aux fonctions support. » selon Thierry Bossard, l'un des promoteurs du guide d'audit.

Bernard Dizambourg, conseiller spécial auprès de la ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche plaide lui aussi pour que l'on invente de nouvelles organisations dans les universités autonomes, son propos étant plus particulièrement axé sur la fonction de directeur de composante.

C'est aussi sur les expertises de l'IGAENR que s'appuie le jury de présélection des projets d'initiatives d'excellence pour retenir les candidats dans les deux vagues d'appel à projets qui se sont déroulés en 2011. 12 critères sont retenus par le jury dont six concernent la gouvernance des projets. Parmi ces six derniers critères, l'un concerne l'efficacité des procédures et la maîtrise de la gestion du projet.

On voit donc qu'à la faveur de la loi de 2007 qui accorde une plus large autonomie aux universités, la question de leur organisation émerge crucialement : elle apparaît comme la contrepartie incontournable de l'autonomie. L'accent est mis plus seulement sur la qualité scientifique des formations et de la recherche mais sur la lisibilité de la gouvernance, de l'attribution des ressources et notamment humaines, la conduite de projets pérennes et efficaces.

L'IGAENR et Paris 1.

A Paris 1, le rapport de l'IGAENR préalable au renouvellement du contrat quadriennal souligne de nombreux points positifs mais relève toutefois (page 13), dans sa partie consacrée au pilotage « la primauté, au demeurant légitime, donnée au développement et à la qualité des enseignements, le faible intérêt manifesté corrélativement pour les fonctions support et les outils de pilotage.(...) A Paris 1, contrairement à ce que l'on observe dans la plupart des universités, **l'optimisation de la gestion n'apparaît pas comme une condition nécessaire au développement de l'enseignement et de la recherche.**(...) La mise en place du CTP en janvier 2009 et le lancement de l'opération « travailler ensemble à Paris 1 » en janvier 2010 devraient cependant conduire à un profond changement. »

De fait, même si, par le passé, l'intention de constituer une cellule de pilotage s'était concrétisée par le recrutement d'une personne essentiellement tournée vers la recherche des données capables de renseigner les indicateurs du contrat, celles-ci ne semblaient pas alimenter concrètement et directement la politique de l'établissement.

La dimension « qualité » et l'« optimisation des moyens », ouvertement affichées dans la politique d'établissement à travers le contrat quadriennal actuellement en cours, sont à construire.

Figure maintenant au contrat un indicateur, n°7, relatif à la qualification du dispositif d'auto-évaluation mis en œuvre par l'établissement.

En 2010, démarche « travailler ensemble à Paris 1 ».

En 2009, le Directeur général des services nouvellement affecté à Paris1 a constaté, à la faveur d'entretiens ponctuels liés à une première prise de contact, un sentiment de malaise assez diffus mais général parmi les personnels des services. Il a donc voulu rapidement initialiser une démarche destinée à rendre plus explicite ce malaise et a réuni le 26 janvier 2010 l'ensemble des responsables administratifs de composantes et de services centraux. C'était un brainstorming, à l'échelle d'une centaine de personnes.

A l'aide de fiches distribuées en séances, chaque personne présente a été invitée à écrire pendant une vingtaine de minutes sur les difficultés rencontrées dans l'exercice de son métier, les leviers à utiliser pour y remédier, les projets à mener et les premières actions concrètes à envisager.

Au cours de cette réunion, il a été constaté que Paris 1 se caractérisait par le grand éclatement de ses structures, ce qui impliquait des difficultés d'arbitrage pour savoir où implanter les postes, pour permettre la mobilité des personnels. Une mauvaise connaissance des structures entre elles a également été soulignée, donc des difficultés pour que les usagers, tout comme un personnel nouvellement affecté dans ses fonctions, puissent trouver le bon service, le bon interlocuteur, sachent comment s'y prendre pour obtenir le service attendu ou exécuter les fonctions confiées.

Après analyse des réponses, il est apparu que l'essentiel des difficultés se concentrait autour des questions suivantes :

- le manque d'harmonisation des calendriers
- le manque d'organigramme et d'annuaires à jour
- les besoins de formations
- le manque d'articulation dans les rapports entre services centraux et composantes, entre personnels enseignants et administratifs
- l'identification des procédures et leur manque d'homogénéité
- le besoin de développer de la réflexion et du travail collectifs.

Parmi les leviers proposés, la rédaction de vade-mecum sur les fonctions phares (scolarité, embauche de contractuels, procédure financière etc....) figure aux côtés de la formation des personnels.

A la suite de cette réunion et pour répondre aux demandes exprimées par les collègues BIATOS, plusieurs groupes de travail ont été constitués dont l'un concernait l'élaboration de procédures, que j'ai été chargée d'animer avec deux enseignants chercheurs. L'ensemble a été nommé projet « travailler ensemble à Paris 1 ».

Lors de sa première réunion, le groupe « procédures », composé d'une trentaine de personnes, a recentré ses préoccupations sur la scolarité. Devant le CTP (comité technique paritaire) du mois de juin 2010, le groupe a pu faire état de l'avancement de son travail et de la rédaction d'un guide à l'usage des personnels administratifs, pour la gestion des étudiants. Ce guide, qui était alors encore incomplet, comportait une soixantaine de pages.

Comment poursuivre après ?

La préoccupation a donc été de mettre à profit les souhaits exprimés par les agents eux-mêmes, de capitaliser sur le travail déjà accompli et de rechercher le moyen de rendre l'utilisation de ce guide possible car sa taille et sa rédaction, sous forme d'un document unique, le rendaient à peu près voué à l'échec et à l'oubli, comme d'autres documents issus de tentatives précédentes.

Parallèlement, pour répondre au projet inscrit dans le contrat quadriennal d'entamer une démarche d'auto-évaluation afin de renforcer la politique de pilotage de Paris 1, j'ai été

chargée de conduire cette démarche, de manière non officielle tant que n'avait pas abouti l'organigramme attendu de l'un des groupes du projet « travailler ensemble à Paris 1 ».

Pour accomplir cette mission, mon objectif a été de rechercher une aide pour approfondir les notions que j'avais pu aborder au cours d'un stage de sensibilisation au management par la qualité dispensé par le ministère de l'économie et des finances, acquérir un savoir faire que je ne possédais pas, une méthode pour construire sûrement un projet, apprendre à limiter mon champ d'intervention pour éviter la dispersion, apprendre à communiquer sur le projet pour éviter d'apeurer mes collègues par un nouveau changement, convaincre l'équipe de direction de l'université de la justesse de ma démarche.

C'est ce qui m'a conduite vers le master spécialisé NQCE de l'université technologique de Compiègne.

I. Préciser le projet pour Paris 1.

1.1. Des procédures de scolarité vers la gestion de l'étudiant.

Le groupe de travail des procédures avait recentré son champ d'intervention sur la scolarité. Paris 1 n'avait plus, depuis plusieurs années, de service central de scolarité. Seul un service des inscriptions administratives travaillait de manière centrale pour le compte de l'ensemble des composantes. Il intervenait donc exclusivement sur l'inscription administrative, tout le travail de sélection étant fait en amont dans les composantes, chacune selon ses propres méthodes, puis en aval à nouveau essentiellement dans les composantes. Cette organisation, très axée vers l'autonomie des composantes, interdisait une vision globale et contribuait à établir plutôt une vision morcelée. D'où le malaise largement exprimé par les agents quant au manque de procédures scolarité pour pouvoir travailler plus efficacement et le désir de développer une réflexion et un travail communs.

Reprenant donc les propos de l'IGAENR quant au besoin d'appuyer des formations fortes sur des fonctions support efficaces, il fallait reprendre le travail des procédures en ouvrant le champ de réflexion non plus au seul domaine de la scolarité, pour ce que l'on pouvait nommer la gestion de l'étudiant. L'objectif était de considérer la fonction scolarité comme une fonction support transverse, un appui indispensable au développement de formations par ailleurs évaluées comme très bonnes par l'AERES (agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur), l'ensemble devant être construit pour converger vers la satisfaction des besoins des étudiants.

En outre, Paris 1 devait se préparer à un nouveau changement, celui de la réforme du calendrier universitaire: la session de rattrapage des examens n'allait plus se dérouler au mois de septembre, mais fin juin, début juillet, dans la foulée des examens de second semestre. Cette décision, votée par le Conseil des études et de la vie universitaire (CEVU) et par le Conseil d'administration (CA), devait voir sa première application au titre de l'année universitaire 2010 – 2011. Cette réforme, qui fait immédiatement suite à la mise en place des nouveaux diplômes après l'habilitation globale de l'offre de formation dans le cadre du

contrat quadriennal, allait avoir un impact certain sur la charge de travail des agents placés sur la fonction scolarité en composantes. Il devenait donc urgent de rechercher comment gagner en efficacité pour faire face à tous ces changements.

1.2. La gestion de l'étudiant perçue comme une fonction transversale.

La fonction de gestion de l'étudiant, si elle est principalement située dans les scolarités de composantes, se trouve aussi, compte tenu de l'organisation actuelle de Paris 1 et de l'organigramme cible adopté, dans les écoles doctorales qui gèrent les étudiants en doctorat, au service des inscriptions administratives qui sera à terme situé à l'intérieur d'une direction des études et de la vie étudiante, direction recréée après quelques années d'absence, à la plateforme téléphonique d'accueil chargée de répondre à toutes les questions relatives aux candidatures, aux examens et aux résultats, à la direction des relations internationales pour l'accueil des étudiants étrangers ; mais elle concerne également tous les services d'aide aux études, comme le service des bourses d'enseignement, les bibliothèques et centres de documentation, le service des sports, le service des langues, ... Le schéma suivant permet d'avoir une vision de tous les services qui concourent à satisfaire les besoins des étudiants à l'université.

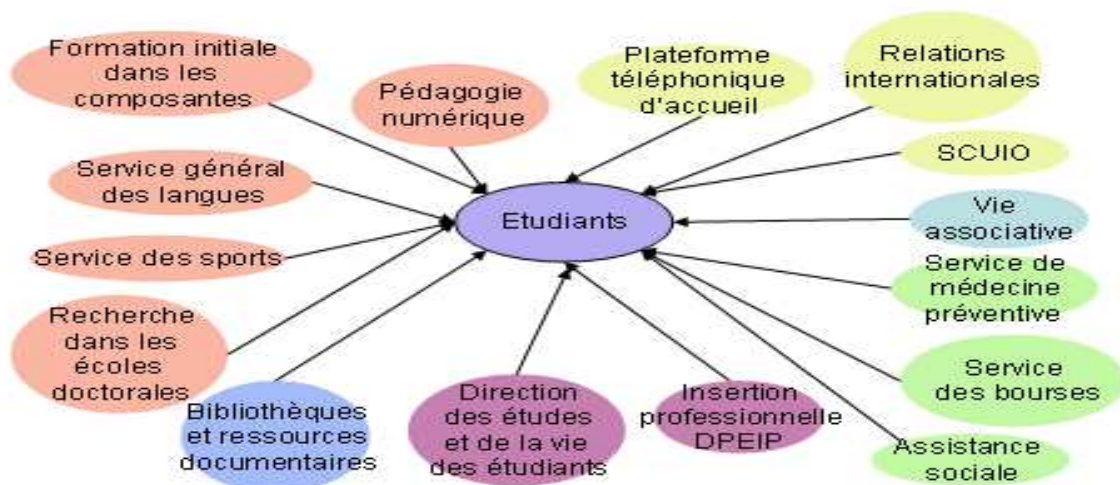


Figure 1 : fonction de la gestion de l'étudiant

Ce sont donc un nombre important de structures qui sont sollicitées pour répondre à la demande des étudiants, des structures de types différents (services centraux, services généraux, composantes, services interuniversitaires comme la médecine préventive ou les bibliothèques) sur des lieux différents.

1.3. Faire émerger une vision systémique de notre organisation.

Seule une vision systémique partagée, - c'est-à-dire capable de faire naître chez chacun, au sein de la structure où il ou elle a été affecté(e), le sentiment d'appartenir à une structure globale dont l'une des finalités est la formation initiale des étudiants -, permet de reconstituer une unité face à cette vision éclatée, pourtant également nécessaire dans l'accomplissement des tâches quotidiennes. L'objectif est de faire partager cette vision et de démontrer qu'elle doit aller de pair avec le souci de satisfaire les besoins des étudiants.

Paris 1 ne disposait pas d'organigramme dit hiérarchique, elle disposait encore moins d'un organigramme fonctionnel, ce qui se traduisait par le malaise chez certains agents devant le manque de connaissance de la structure Paris 1 : qui fait quoi et où? Le comment et le pour quoi sont des questions encore plus éloignées des réalités quotidiennes

Suite au travail de l'un des groupes de « travailler ensemble à Paris 1 » (préparation d'un organigramme cible pour Paris 1) et aux votes favorables du CTP et du CA, on peut maintenant présenter une vision de notre organisation théorique. Les deux schémas ci-après présentent un organigramme hiérarchique cible, que Paris 1 se donne pour objectif d'atteindre et un organigramme fonctionnel.

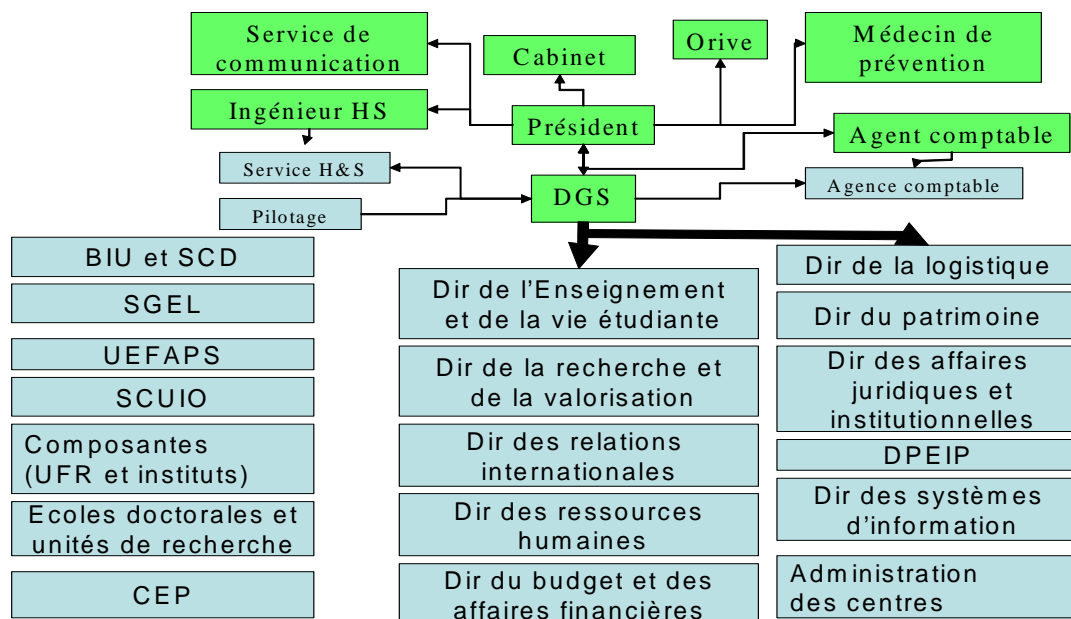


Figure 2 : organigramme de Paris 1

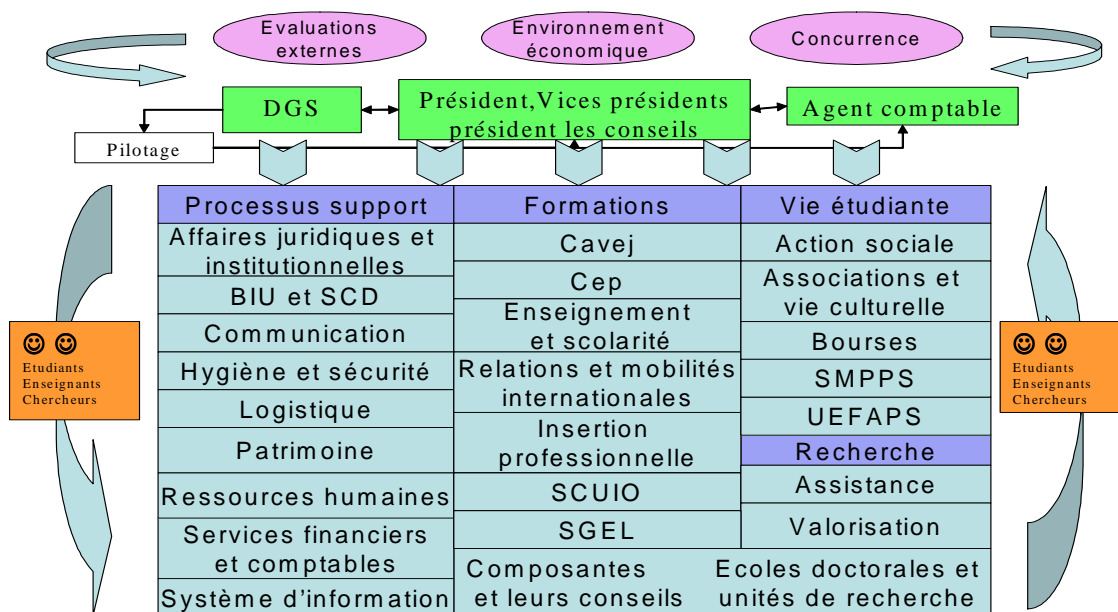


Figure 3: cartographie fonctionnelle de Paris 1

Cette cartographie fonctionnelle fait émerger deux cœurs de métiers, les formations et la recherche ; autour d'eux, la vie étudiante et des processus support. Toutes les directions centrales ne se retrouvent pas forcément dans les supports : la scolarité et le service des enseignements sont directement liés aux formations. Par ailleurs, cette cartographie insiste sur le rôle institutionnel joué par les composantes, qui reçoivent les directives de l'équipe de direction, soumise au regard des évaluations externes, de l'environnement économique et concurrentiel, mais influencent à leur tour le fonctionnement des conseils, conseil d'administration, conseil des études et de la vie étudiante, conseil scientifique.

1.4. Quelle vision stratégique pour Paris 1 en termes de fonctions support de l'enseignement?

Le cadre de notre institution devenant un peu plus clair, il fallait voir comment y inscrire l'objectif fixé. Il convient de souligner que Paris 1 n'a pas de mal à attirer le public dans ses formations. Certains diplômes sont même soumis à une extrême tension entre offre et demande, notamment pour l'entrée en première année de licence. Néanmoins, il est apparu nécessaire de réfléchir à ce que le public des étudiants pourrait attendre en plus de la part d'une université où ils ont déjà fortement envie d'aller suivre leurs études, en établissant une planification dynamique stratégique.

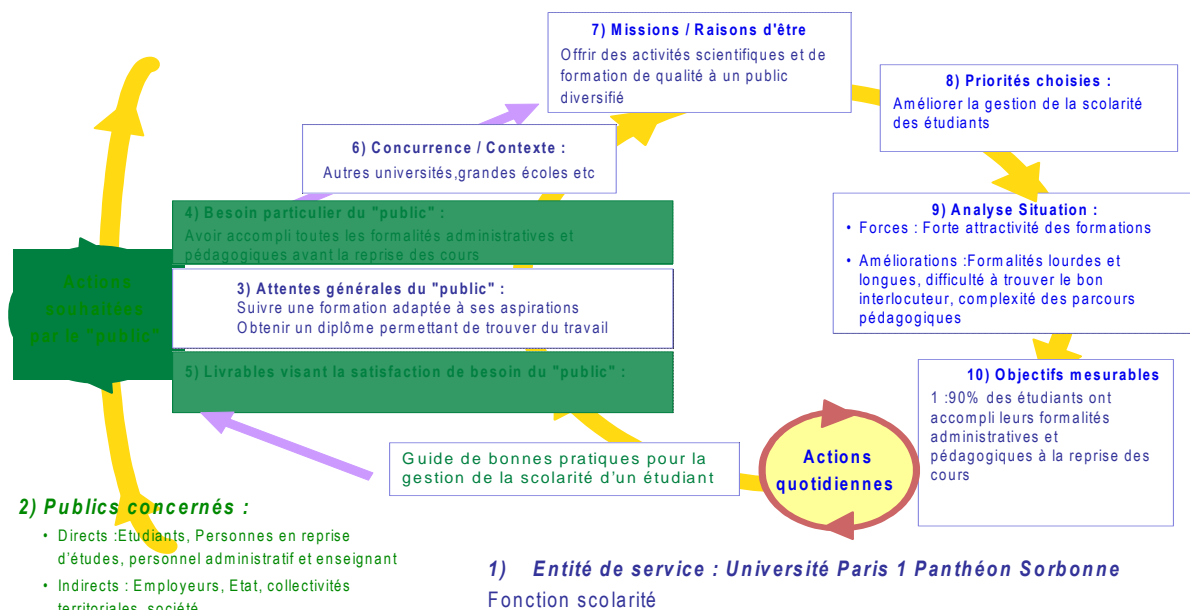


Figure 4: planification dynamique stratégique de la gestion de l'étudiant

1) L'entité de service: la fonction scolarité est essentiellement répartie entre un service central et les composantes où sont organisés les cours. Les formalités administratives et pédagogiques engendrent un va et vient entre les services, en partie responsable des difficultés.

2) Les publics concernés par les activités de cette entité :

Les étudiants, les personnes en reprise d'études, les personnels remplissant la fonction scolarité, le personnel enseignant

3) Les attentes de ces publics :

Voir les formalités d'inscription administrative et pédagogique simplifiées afin de dégager les étudiants dès la reprise des cours. Voir la charge de travail des personnels allégée notamment en période de préparation de la rentrée.

4) Une attente particulière que nous envisageons d'honorer :

Faire en sorte que 90% des étudiants aient accompli l'intégralité de leurs formalités administratives et pédagogiques à la reprise des cours.

Actuellement, 70% des inscriptions administratives sont effectuées.

5) Le résultat à livrer pour la satisfaire :

Elaborer des guides à l'usage des gestionnaires de scolarité

6) La concurrence éventuelle et ses points forts :

Les autres établissements d'enseignement supérieur, publics ou privés.

7) Expliciter la mission que nous nous donnons :

Rendre le guide utilisable et utilisé

8) Expliciter les priorités choisies

Permettre aux étudiants d'être inscrits administrativement et pédagogiquement dès la reprise des cours. Pouvoir avancer la date de la rentrée et allonger l'année universitaire.

9) Indiquer les forces et faiblesses de notre entité pour produire le résultat escompté

forces : important développement des outils informatiques, décision arrêtée par les conseils de tenir la 2ème session d'examens dès le mois de juin (et plus en septembre)

faiblesses : pas de conscience par les personnels des services de faire partie d'une chaîne. Pas de conscience des exigences des usagers; encombrement des scolarités

10) Indiquez les objectifs mesurables pour mener au résultat espéré

Avoir accompli les démarches administratives et pédagogiques pour 90% des étudiants avant la reprise des cours.

Comment concilier la vision éclatée, qui se traduit par un organigramme hiérarchique, et une vision systémique que retrace un organigramme fonctionnel ? Comment passer de la vision stratégique à l'application et à l'appropriation de la démarche par les agents ?

2. L'approche processus.

2.1. Une approche processus de la gestion de l'étudiant.

Les visions théoriques qui viennent d'être exposées restent cependant, pour la plupart des agents, très éloignées des préoccupations quotidiennes. Il fallait trouver comment rendre les visions systémique et stratégique concrètes, faire qu'elles puissent concerner les agents tous les jours et qu'ils puissent y adhérer en y trouvant un intérêt.

Ainsi, pour que la quasi-totalité des étudiants soient prêts à démarrer une année universitaire dont le début est avancé à la mi-septembre avec la refonte du nouveau calendrier, il faut que les inscriptions administratives soient effectuées ; il faut, en amont, que les résultats de l'année soient terminés, il faut aussi que la gestion des flux d'entrée et de sortie à Paris 1 soit effectuée.

En suivant le déroulement d'une année universitaire, on pouvait découper les actions des services support de la manière suivante, en quelques étapes principales:

- comprendre les mouvements dans la population étudiante en début et fin de chaque année universitaire, c'est-à-dire comprendre comment se constituait la population de chaque année de diplôme tous les ans et gérer les flux d'entrée et de sortie;
- gérer les inscriptions administratives, c'est-à-dire comprendre le découpage administratif de l'offre de formation de Paris 1;
- gérer les inscriptions pédagogiques;
- gérer les examens et les résultats;
- gérer les stages, qui peuvent être considérés comme un moment à part dans la formation;
- gérer les documents et leur archivage.

Ceci constitue un premier cercle d'actions, nécessaires à l'accomplissement de l'acte pédagogique, sur lequel l'approche allait se focaliser pour l'année 2011. Chacun des items énumérés ci-dessus a été analysé comme un processus en lui-même. Le schéma ci-dessous permet de visualiser l'interaction de ces processus entre eux.

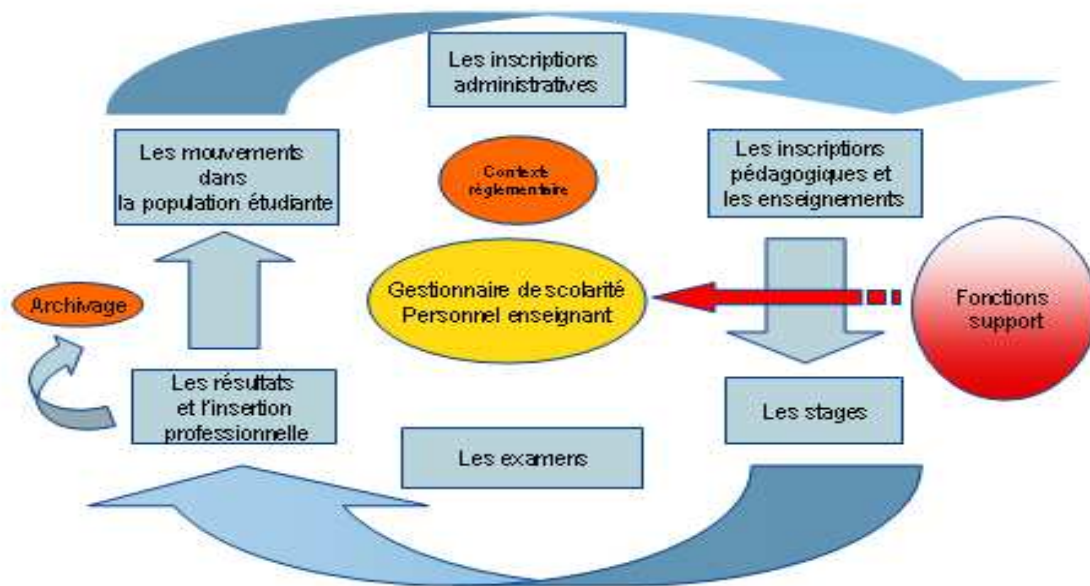


Figure 5: interaction entre les processus de gestion de l'étudiant.

Dès lors, l'important guide auquel le groupe de travail sur les procédures était parvenu pouvait se scinder en plusieurs documents, de taille bien plus modeste, qu'il serait plus facile de consulter et de mettre à disposition des personnels.

2.2. La mise en œuvre d'un processus, celui de la gestion des examens.

En vue d'aboutir à une réalisation concrète qui pourrait capter l'attention et l'adhésion à la fois du personnel administratif et du personnel enseignant, il fallait encore réduire le point de focalisation et se concentrer sur le guide des examens, l'approche de ceux-ci dans le contexte du nouveau calendrier universitaire les rendant cette année plus sensibles encore.

En reprenant le schéma ci-dessus, il convient de souligner que :

- le processus de la gestion des examens est une étape du déroulement de la gestion des étudiants:
- situé après le processus des inscriptions pédagogiques (processus amont),
- il clôt l'année universitaire pour les étudiants.
- Mais il est aussi le préalable des mouvements de populations étudiantes, lors du démarrage d'une nouvelle année universitaire.
- Il devient à son tour processus amont pour le nouveau cycle de l'année universitaire.

2.2.1. La cartographie de ce processus se schématise ainsi :

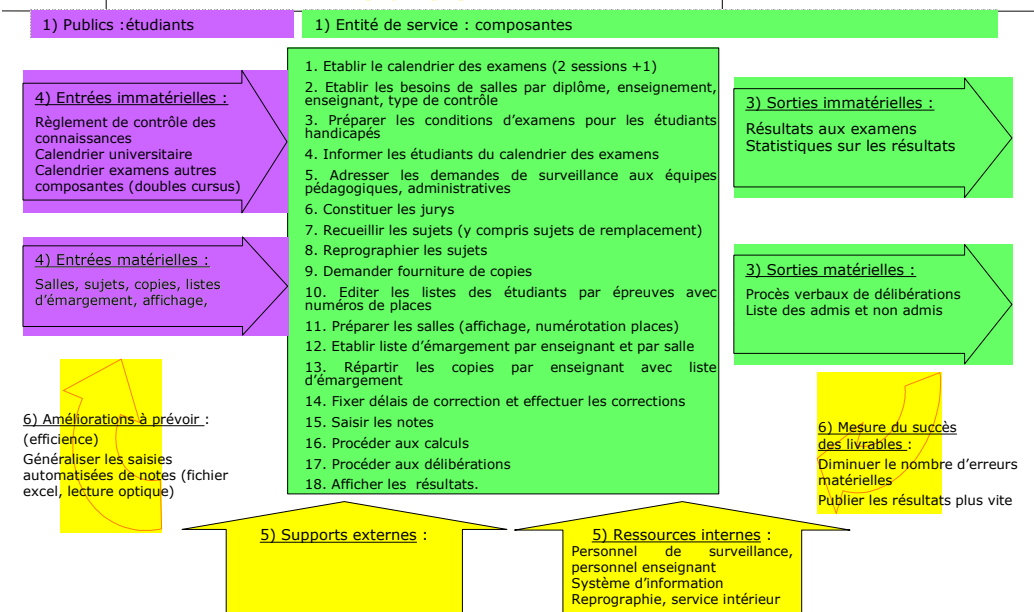


Figure 6: cartographie du processus de gestion des examens

2.2.2. La fiche détaillée du processus, avec description succincte du logigramme, que l'on retrouve de manière plus détaillée dans le guide de gestion des examens est présentée ici.

1. Finalité du processus	
Evaluation des étudiants par examens. Cœur de métier formation d'une université. Livraison des résultats dans le calendrier affiché en début d'année.	
2. Pilote du processus	
Service Apogée, en accompagnement des composantes	
3. Définitions / Abréviations	
RCC : règlement de contrôle des connaissances IP : inscription pédagogique PV : procès-verbaux	
4. Données d'entrée	Processus en amont
RCC, calendrier universitaire, calendrier des autres composantes, jurys.	Processus des IP
5. Données de sortie	Processus en aval
PV, résultats aux examens, listes des admis et des non admis	Résultats, délivrance des diplômes, statistiques sur taux de réussite
6. Exigences des parties prenantes	
<ul style="list-style-type: none"> Pour l'étudiant, diminuer le nombre d'erreurs matérielles (sur les notes), avoir les résultats 	

rapidement, préparer sa prochaine année universitaire ou son insertion professionnelle

- Pour l'université, terminer les deux sessions + session de rattrapage en juillet (avancée de la rentrée universitaire) dans le calendrier annoncé. Indicateur : nombre de jours entre dernière épreuve et publication des résultats.

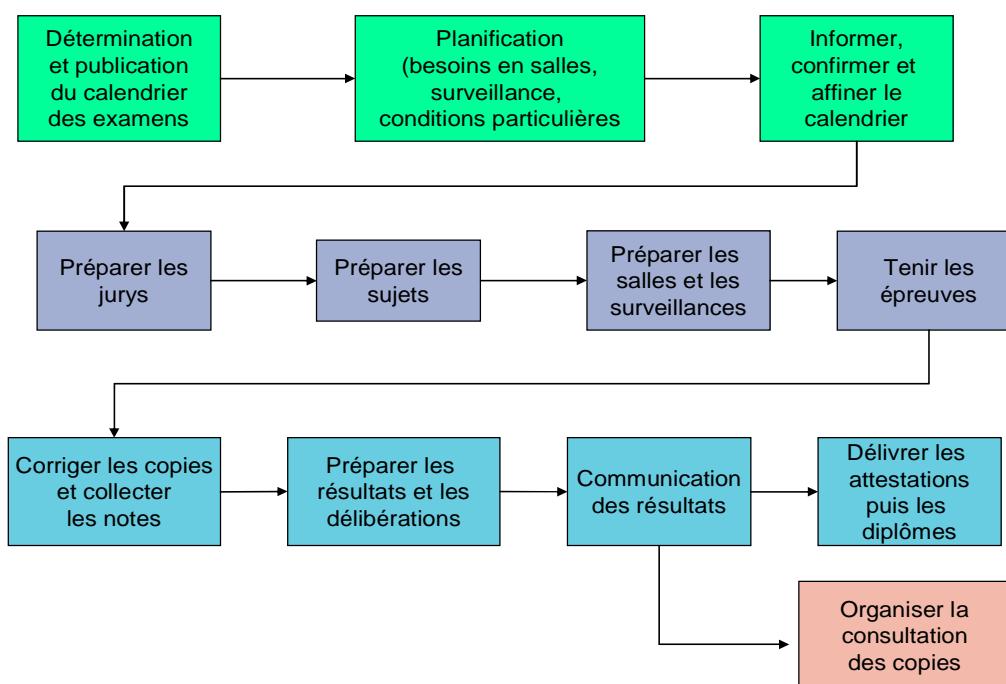
7. Exigences réglementaires

- Evaluation des étudiants conforme aux règles relatives aux types de diplômes (n°2002-481 relatif aux grades et titres universitaires et aux diplômes nationaux), aux maquettes de diplômes habilités, aux règlements de contrôle des connaissances.

8. Indicateurs

Nombre de résultats d'examens affichés en dehors du calendrier

9. Logigramme du processus



Action	Acteur	Documents	Enregistrements
Action concrète mise en œuvre	Responsable, service, direction,..	Document de référence utilisé pour l'action	Document de référence produit par l'action
Etablir le calendrier des examens	Directeur composante, Resp. adf	Calendrier universitaire Calendrier des examens	
Préparer les conditions d'examens pour étudiants handicapés	Responsable administratif et responsable de diplôme		
Etablir les besoins en salles	Responsable administratif Planning central	Feuille de recensement	
Informers les étudiants	Responsable administratif	Extraction d'Apogée pour mise du calendrier des examens sur l'ENT des étudiants ou mailing par adresses mail et mise à jour site	
Constituer les jurys	Directeur de composante	Vade-mecum des examens à communiquer	Arrêtés constitutifs des jurys
Adresser les demandes de surveillance	Responsable de diplôme	Courrier + tableau excel	
Recueillir les sujets	Responsable de diplôme	Courrier + sujets	
Reprographier les sujets	Responsable de diplôme et service reprographie	Commande de fourniture	
Demander fourniture de copies	Responsable de diplôme et service intérieur	Commande de fourniture Fournitures spéciales si correction par lecture optique	
Editer les listes d'émargement	Responsable de diplôme, appariteurs, surveillants	Listes extraites d'Apogée	Vade-mecum de la conduite à tenir pendant les examens (pour les enseignants) Procès-verbal de fraude.
Répartir les copies entre correcteurs	Responsable de diplôme		
Fixer les délais de corrections et effectuer les corrections	Personnel enseignant		
Saisir les notes	Responsable du diplôme	Feuilles excel exportées et importées Apogée	
Lancer les calculs	Responsable du diplôme	Apogée	
Procéder aux délibérations	Personnel enseignant	Clore les délibérations dans Apogée	Procès-verbaux de jurys

Afficher les résultats	Responsable du diplôme		Relevés de notes individuels, attestations de réussite, diplômes
------------------------	------------------------	--	--

10. Maîtrise des risques (Actions curatives, correctives, préventives)	
Risque	Action
Risque associé aux actions	Action à mener quand le dysfonctionnement apparaît.
Risques sur la mise en sécurité des sujets	Présence d'un personnel de confiance lors de la reprographie, stockage en coffre sécurisé avant les épreuves.
Risques sur le non respect des délais de correction	Planifier le calendrier dès le début du 1 ^{er} semestre et communiquer dès ce moment-là sur le calendrier, relancer un mois avant le début de la première épreuve.
Risques liés à la fraude aux examens par les étudiants	Diffuser par liste de diffusion auprès des enseignants le vade-mecum des examens, se reporter au guide des examens
Risque sur le temps nécessaire à la saisie des notes et la préparation des délibérations	Informar sur l'export/import des feuilles excel dans Apogée pour la saisie des notes.

11. Amélioration potentielle	
Sujet	Comment
Préparer l'anonymat des copies et la lecture optique des notes ; Généraliser l'affichage du calendrier des examens sur l'ENT des étudiants.	S'informer sur les dispositifs existants, préparer l'achat de copies appropriées, sur l'achat de machines, préparer Apogée

2.2.3. L'indicateur associé à ce processus sera celui du nombre d'années de diplômes dont les résultats n'auront pu être publiés dans le calendrier fixé en début d'année. Au début du mois de juin 2011, cet indicateur n'a pas encore été débattu au sein du groupe de pilotage de la gestion de l'étudiant. En effet, Paris 1 se trouve encore dans une année transitoire avant d'adopter le rythme normal consécutif à la réforme qu'elle s'est appliquée.

Pour 2012, si cet indicateur est adopté, il faudra définir la liste des années de diplômes pour lesquelles il sera admis que les résultats ne pourront être communiqués qu'au mois de septembre, et donc dérogoires au calendrier universitaire général.

En effet, une grande partie des masters 2^{ème} année comportent un stage professionnel ou un travail de recherche qui ne peut être évalué que pendant le mois de juillet. Les résultats ne peuvent donc pas être disponibles dans le même temps que le calendrier général. Le but sera ici de définir précisément quels seront les années de diplômes concernées, sachant que pour la poursuite d'études au-delà de bac+5, il n'y a pas de nécessité à reprendre des cours dès le mois de septembre.

2.2.4. Les mesures d'amélioration

Le point faible de l'année 2011 allait être la courte période qui allait séparer les examens du second semestre de la session de rattrapage de juin.

Les examens du second semestre se sont déroulés du 2 au 14 mai 2011, les corrections et les saisies de notes devaient être terminées le 3 juin, les calculs et les délibérations effectuées du 6 au 9 juin et la publication des résultats le 10 juin. Les examens de la deuxième session, après une semaine pédagogique réglementaire, ont été tenus du 14 au 18 juin.

Il était donc prévisible que les gestionnaires auraient peu de temps pour saisir les notes et lancer les calculs dans le logiciel de gestion des étudiants (Apogée) avant de déterminer la liste des étudiants qui devaient se présenter à la session de rattrapage et d'organiser à nouveau les épreuves pour cette dernière session. Les pratiques et l'organisation matérielle divergent d'une composante à l'autre : certaines composantes utilisent la possibilité offerte par l'application d'établir un fichier excel d'export de notes que le correcteur se charge de remplir lui-même après avoir levé l'anonymat des copies; d'autres procédaient à une saisie manuelle des notes, ce qui impliquait systématiquement une relecture pour diminuer les risques d'erreurs matérielles. Pour des épreuves comptant 750 étudiants, cette dernière organisation pouvait occuper deux personnes à temps complet pendant une grosse demi-journée.

Deux mesures d'amélioration ont été envisagées : l'anonymat renforcé des copies couplé à la lecture optique des notes et la diffusion du calendrier des examens sur l'espace numérique de travail des étudiants (ENT).

La diffusion du calendrier des examens sur l'ENT nécessite que toutes les épreuves soient organisées dans l'application Apogée, ce qui correspond à un degré de finesse dans l'utilisation de l'application qui n'est pas partout atteint. Le service Apogée, maintenant situé au sein de la direction des études et de la vie des étudiants, a l'objectif d'inciter de plus en plus les composantes à compléter l'organisation de leurs examens dans l'application en démontrant le gain de temps que les gestionnaires peuvent en retirer notamment pour établir le calendrier des examens et sa communication à chaque ensemble de candidats concernés par une épreuve donnée. Au lieu de procéder au mailing sur les boîtes électroniques des candidats à l'université, le transfert des données peut se faire de manière automatique. Il s'agit d'une fonction actuellement disponible dans Apogée non encore exploitée par Paris 1. La publication du calendrier sur l'ENT fait écho à l'obligation de publier les résultats impérativement sur l'ENT (lettre signée du Président à destination des directeurs de composantes et de leurs responsables administratifs en date du 23 février 2011).

Si cette dernière mesure ne présente pas une préparation préalable importante, la première, en revanche a nécessité une lourde préparation.

3. La lecture optique des notes et l'anonymat renforcé.

3.1. Constituer une équipe projet fut le premier acte vers la réalisation de cette mesure. Il s'agissait dans un premier temps, de réunir les personnes dont la technicité et l'expertise allaient être déterminantes pour assurer l'exécution du projet, que j'ai conduit.

Une première réunion s'est tenue le 13 janvier avec les experts fonctionnels de scolarité, les ingénieurs informaticiens et la responsable du service Apogée, pour examiner l'impact de ce nouveau projet sur leurs plans de charges et sa faisabilité avant le début des épreuves du 2 mai 2011. Auparavant, contacts avaient été pris auprès d'autres universités sur tout le territoire, pour rassembler des avis sur les avantages et inconvénients de la lecture optique dans l'organisation des scolarités.

A l'issue de cette réunion, le Président a été saisi par écrit de ce projet qui a été étudié en équipe de direction le 31 janvier 2011. L'équipe de direction s'est montrée partagée, certains estimant que, s'agissant de la rapidité et de la fiabilité dans la saisie des notes, le système de l'export via un fichier excel suffisait, d'autres craignant, l'anonymat attribué à chaque étudiant pour chaque épreuve étant réalisé avant l'entrée en salle d'examen, que la distribution des étiquettes à coller sur les copies perturberait chaque début d'épreuve et nécessiterait un temps supplémentaire pour l'installation en salle d'examen. D'autres enfin voyaient l'avantage d'un réel anonymat puisque les copies pouvaient être corrigées sans que le correcteur ne connaisse l'identité de l'auteur de chaque devoir. Il a donc été demandé d'examiner la faisabilité d'un anonymat a posteriori, c'est-à-dire en fin d'épreuve.

Une deuxième étude a été nécessaire. Après recherche des technologies capables de répondre à cette nouvelle demande, il est apparu que le choix se posait entre deux technologies, la lecture numérique ou la lecture optique.

Une deuxième présentation, après consultation de l'équipe projet et recherche d'informations, a été faite devant l'équipe présidentielle le 7 février, au cours de laquelle la lecture optique a été proposée comme la solution préconisée, l'anonymat en fin d'épreuve étant jugé une opération trop longue et trop délicate au moment où tous les étudiants rendent leur copie en même temps. L'équipe présidentielle a suivi l'avis de l'équipe projet et l'accord a été donné pour lancer un appel d'offre.

3.2. L'appel d'offre et sa réalisation.

Le cahier des charges a été ensuite élaboré et l'appel d'offre a été publié le 17 février.

La livraison des copies, des étiquettes, des lecteurs optiques et des interfaces nécessaires pour l'échange d'information avec le logiciel Apogée ont été livrés dans la semaine du 26 avril, les premières épreuves concernées par ce dispositif ont pu démarrer le 2 mai. Les gestionnaires ont sélectionné des épreuves qui comportaient un nombre supérieur à 50 candidats, la mise en place de la lecture optique n'étant pas rentable pour un nombre inférieur en termes de rapport entre la préparation et le gain de temps, d'après les informations collectées auprès d'autres établissements. La formation des utilisateurs aux machines a ensuite été programmée et effectuée dans la semaine du 16 mai 2011.

3.3. Les bénéfices attendus, le bilan.

Les bénéfices attendus sont de deux ordres.

Tout d'abord, le dispositif proposé permet un anonymat de qualité pour les usagers : en effet, la copie reste anonyme jusqu'à la lecture du code crypté par le lecteur optique, avant

délibération collective du jury. Rappelons que l'anonymat doit réglementairement être mis en œuvre par les universités en licence.

Il devrait être perçu comme une amélioration de qualité par les étudiants. Sur ce point, il est actuellement difficile de réaliser une enquête de satisfaction pour vérifier la pertinence du propos. Certains étudiants, lors des épreuves, ont manifesté leur approbation de manière tout à fait volontaire, mais ces avis, recueillis au hasard, ne permettent pas de fonder une opinion représentative. Les avis négatifs de leur part ne se sont pas manifestés. Il est plutôt envisagé de questionner les représentants élus du CEVU pour voir comment enquêter à ce sujet.

Ensuite, pour le personnel enseignant, il n'y a aucune modification majeure, si ce n'est reporter deux fois la note finale arrêtée par le jury sur la première page de la copie, l'une sur la partie fixe de la copie, l'autre sur le bandeau destiné à être détaché et lu par le lecteur optique.

Pour le personnel administratif, le bénéfice attendu résidait principalement dans le gain de temps pour la saisie des notes et la fiabilité des saisies.

Le 16 juin 2011 s'est tenue une réunion de bilan qui rassemblait les agents des composantes concernées par la mise en œuvre de l'anonymat, le service des appariteurs de salles, le service du système d'information, le service Apogée. Pour les agents dont les composantes procédaient jusqu'ici à la saisie des notes via l'export d'un fichier excel, la mise en place de l'anonymat n'a pas été perçue comme une amélioration ni comme un gain de temps pour la saisie de notes. Lors de cette première mise en application, il a été jugé que la préparation en amont était trop longue par rapport au gain de temps obtenu. Certains personnels enseignants n'ayant pas reporté les notes correctement dans les emplacements prévus à cet effet, une vérification systématique préalable à la lecture optique a été nécessaire pour éviter un trop grand nombre de rejets par le lecteur. Pour les agents dont la saisie des notes était strictement manuelle, l'anonymat a été perçu comme une importante amélioration. Pour les usagers, le vice-président étudiant du conseil des études et de la vie universitaire a été interrogé et a apprécié la qualité de l'anonymat proposé cette année.

Il conviendra donc de se poser la question sur le plan politique de savoir si l'on souhaite, au nom de la qualité du service rendu à l'utilisateur, déployer plus amplement le dispositif. L'amélioration dans le confort du travail des agents ne semble pas suffisamment significative pour justifier à elle seule une extension.

3.4. L'accompagnement au changement.

Le choix des composantes prêtes à utiliser la lecture optique et l'anonymat renforcé a été fait sur la base du volontariat, même s'il est vrai qu'un large appel à candidature n'a pas été lancé. C'est par contact avec les responsables administratifs de composantes les plus traditionnellement ouverts aux innovations que le cercle des volontaires s'est constitué.

Le climat général pourtant était plutôt à l'inquiétude : comment cette nouvelle année universitaire allait-elle se dérouler, comment les personnels allaient-ils pouvoir faire face ?

Un tract syndical diffusé par courriel le 23 février 2011, relatif à l'inquiétude face au changement de calendrier universitaire survenant tout de suite après les nouvelles habilitations et l'accroissement des charges de travail en scolarité, demandait même pourquoi

on n'avait pas pensé à l'anonymat plus tôt, pour le premier semestre 2011 ! Une assemblée générale s'est ensuite tenue le 1^{er} mars, au cours de laquelle la lecture optique a de nouveau été citée.

Tous ces éléments indiquaient qu'il y avait une réelle attente : une certaine saturation empêchait de croire que le contrecoup du changement imposé par le nouveau calendrier pourrait être absorbé. La mesure d'amélioration proposée ne devait donc pas échouer. Il fallait que le souci et le malaise qui s'exprimaient assez vivement soient entendus.

Une présentation a été faite devant le comité technique paritaire (CTP) le 1^{er} avril 2011 afin d'une part de ne pas laisser courir des bruits sur l'arrivée de cet outil et les changements d'organisation qu'il induisait, et d'autre part, pour rassurer sur son caractère non obligatoire.

Cette intervention n'a pas soulevé de débats.

4. Comment rendre utilisable le guide des examens?

Parallèlement à la conduite de ce projet, il devenait nécessaire de trouver une solution pour que chaque guide à élaborer puisse être présenté sous une forme attrayante, de manière à le rendre utilisable et utilisé.

La chaîne éditoriale « scenarii » utilisée par l'université technologique de Compiègne et par le service de l'ingénierie pédagogique à Paris 1 a paru fournir le support adéquat. Paris 1 possède en effet un important public qui accède à des cours à distance (centre audiovisuel d'études juridiques - CAVEJ). Elle propose aussi des cours en collaboration avec d'autres établissements parisiens pour le centre national d'études à distance (CNED). Paris 1 est également siège de l'université numérique d'Ile de France. Le service d'ingénierie pédagogique a donc été largement mis à contribution pour la réalisation du guide des examens.

Le but devenait d'aboutir à une réalisation complète de guide pour pouvoir proposer une réalisation concrète, d'abord à l'équipe de direction puis, avec l'accord de celle-ci, à l'ensemble des agents concernés par les examens.

4.1. La préparation de l'édition du guide de gestion des examens.

Après avoir identifié la personne ressource à Paris 1 qui pourrait former à l'utilisation de l'éditeur, le guide des examens a été saisi.

La possibilité offerte par cette chaîne éditoriale d'ajouter des vidéos a été utilisée: la gestion des examens comporte en effet un grand nombre de manipulations pratiques dans le logiciel Apogée utilisé pour la gestion des enseignements et des étudiants. Certes, ces manipulations sont expliquées au cours de formations appelées « tutoriels » mais le décalage entre formation et utilisation pose parfois problème. L'éloignement des sites rend aussi le guidage téléphonique quelque peu aléatoire. De plus, il devenait important, dans le cadre d'une approche processus, que ces manipulations soient resituées dans leur contexte. L'export de fichier excel pour la saisie de notes lorsque l'anonymat n'est pas utilisé, le lancement des calculs, la préparation des délibérations, la modification des notes après délibération

etc....sont des opérations importantes, demandant beaucoup de vigilance, à fort risque d'erreurs, pour lesquelles il est nécessaire de s'assurer que les informations seront facilement disponibles en cas de doute ou d'oubli.

Contact a été pris avec le service Apogée pour présenter tout l'intérêt qu'il y aurait à illustrer le texte du guide par la démonstration filmée des opérations à effectuer dans l'application de gestion, en prévoyant des liens vers les vidéos de façon à ce que l'application pratique soit accessible facilement.

Ce projet a rencontré une écoute très favorable dans ce service, dans la mesure où il se voit très fortement sollicité pour rappeler ce qu'il convient de faire aux collègues oublieux. Ceci engendre répétitions, perte de temps et efficacité mitigée car on ne peut être sûr que le gestionnaire a bien compris les explications redonnées par téléphone.

Une personne de ce service a donc été formée pour apprendre à enregistrer les vidéos, les textes ont été réécrits pour les raccourcir et les repenser dans la perspective de cours diffusés de cette manière.

A l'occasion de ce projet, le service de l'ingénierie pédagogique et le service Apogée se sont donc rapprochés pour une collaboration inédite, la pédagogie numérique étant jusqu'ici principalement tournée vers l'enseignement à distance pour les étudiants. Une autre utilisation de l'université numérique s'est fait jour autour de ce projet, ouvrant de ce fait des perspectives nouvelles. De plus, l'enthousiasme des collègues du service Apogée et de l'ingénierie pédagogique sur ce projet a donné envie d'aller plus loin. Une vidéothèque vient d'être créée, dans laquelle les enregistrements des vidéos réalisées pour le guide vont être déposés. Le lien du guide vers la vidéothèque sera donc possible via le texte « scénarisé ».

Enfin, des liens apparaîtront vers les documents types, les enregistrements, liés au guide de gestion des examens : le vade-mecum de la conduite à tenir en cas de fraude, document à destination des personnels enseignants, pour rappeler ce qu'il faut faire pendant les examens, en cas de fraude avérée ou soupçonnée et le procès verbal de fraude type à utiliser en cas de nécessité.

4.2. La mise à disposition du guide sur l'ENT des personnels.

Pendant que la réalisation du produit prenait forme, une réflexion a été menée pour savoir comment les personnels pourraient avoir accès à ce guide, pour s'assurer d'une diffusion la plus large possible, toujours à jour, facile d'accès et facile à modifier pour le responsable du processus.

Une réunion s'est tenue le 10 mai 2011, sous la conduite du directeur général des services pour répondre à cette question, le choix étant de rendre ces guides consultables sur l'intranet, inclus dans l'ENT des personnels.

L'intranet est actuellement en rénovation. Le directeur des systèmes d'information a demandé, au cours de la réunion, qu'un projet soit conduit pour analyser l'architecture du nouvel intranet et définir où les guides de procédures pourront être déposés.

La réforme du système d'information est aussi actuellement en cours : un audit se déroule actuellement sous la conduite d'un prestataire de service extérieur. Le comité de pilotage a souhaité s'engager, entre autres projets, vers un système de gestion électronique des documents. L'application pour le projet « guide de gestion de l'étudiant » consisterait à permettre la recherche par mots-clés pour une utilisation accrue des guides. Il permettrait aussi l'archivage des enregistrements et des différentes versions des guides.

Dans l'attente de cette réforme, les guides réalisés et validés seront accessibles par l'intranet existant et par les droits d'accès accordés à la plateforme d'enseignement à distance.

4.3. La formation des personnels.

Partant du principe que les outils pour comprendre comment interagissent les processus, comment les applications doivent être utilisées et avec quel objectif ne suffisaient pas, il est apparu nécessaire de compléter l'outil de formations dispensées de vive voix devant toute nouvelle personne affectée sur un des métiers de scolarité.

En effet, si l'on se reporte au schéma représentant la fonction de gestion des étudiants présentée plus haut, il faut en effet parler de métiers au pluriel :

- gestionnaire et vacataire de scolarité en composantes, y compris écoles doctorales ;
- gestionnaire et vacataire au service des inscriptions ;
- personnel et vacataire à l'accueil de la plate-forme téléphonique ;
- gestionnaire au service Apogée ;
- gestionnaire au service des diplômés ;
- responsables administratifs de composantes.

Le programme nouvellement conçu des formations a été décidé en réunion tenue le 11 mai sous la conduite du directeur général des services. A partir du 26 septembre, cinq demi-journées sont consacrées à :

- la présentation de l'enseignement supérieur universitaire, le L.M.D., les E.C.T.S., les habilitations de diplômés et la carte des formations ;
- la structure et la gouvernance à Paris 1, la notion d'acte réglementaire, la motivation des actes, qui a compétence pour signer, la communication des données ;
- la scolarité vue sous forme de processus, la maîtrise des mouvements de population ;
- initiation aux inscriptions administratives ;
- initiation aux inscriptions pédagogiques.

Deux semaines après, approfondissement sur les inscriptions pédagogiques, pendant deux journées pleines.

Enfin, un dernier module relatif à l'accueil, deux jours en janvier.

Il est prévu ensuite d'interroger les responsables hiérarchiques des personnes formées sur leur évaluation de cette formation.

4.4. La validation des contenus des guides.

La validation du contenu des guides de scolarité doit être obtenue. Pour cela, un groupe « scolarité » permanent a été constitué, sous la conduite des vice-présidents du CEVU et du directeur général des services. Une première réunion s'est tenue le 24 mai 2011: le principe est acquis que les guides seront examinés par ce groupe selon le même mode opératoire que le premier guide des examens.

Le groupe est constitué, outre les deux vice-présidents du CEVU, de gestionnaires de scolarité en composantes, du service Apogée, du service des formations, d'un représentant de la direction du service d'information. Il s'adjoindra ponctuellement un expert juridique en provenance de la direction des affaires juridiques et contentieuses ou de tout autre expert jugé nécessaire en fonction des points examinés par le groupe (budget, ressources humaines etc..).

La méthode de travail consistera à étudier chaque texte mot à mot pour aboutir à la rédaction de référence, déterminer quels documents deviendront des documents type et figureront dans le guide sous forme d'enregistrements. La mise à jour du guide sous l'éditeur scénarii sera ensuite faite. Un message sera envoyé aux personnes concernées pour avertir que la nouvelle version est à disposition et qu'il convient d'éliminer toute version papier antérieure.

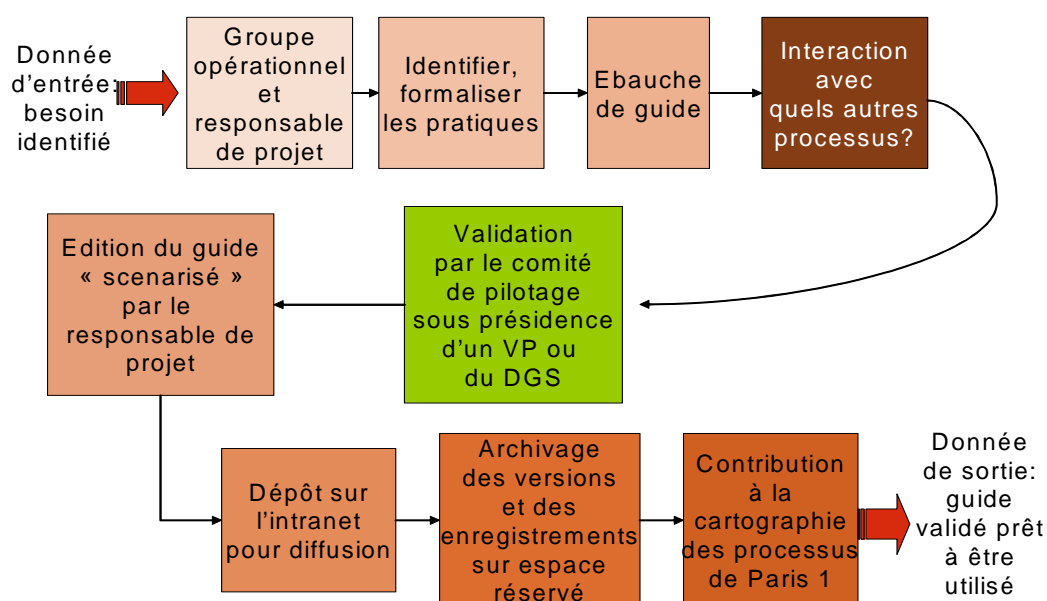


Figure 7: processus de validation des guides

5. Construire une démarche de progrès, adaptable à tout autre sujet technique.

5.1. Passer des pratiques actuelles à de bonnes pratiques.

On peut partir du fait que les pratiques sont connues par un petit nombre d'experts. Leurs contenus sont toutefois plus ou moins justes, souvent amendables et mal diffusés à l'ensemble de l'université en raison du cloisonnement des services. Ils sont rarement consignés par écrit et mis à jour, en tous cas totalement absents d'une restitution vis-à-vis des parties prenantes ou de l'environnement extérieur.

Nous pouvons donc dire que notre propre connaissance de l'institution et de son organisation est pour le moment insuffisante et parcellaire. Par conséquent, nous ne pouvons pas restituer à l'extérieur une image claire, que ce soit pour les organismes évaluateurs, pour notre public d'utilisateurs ou tout simplement en interne pour expliquer nos métiers à nos propres agents.

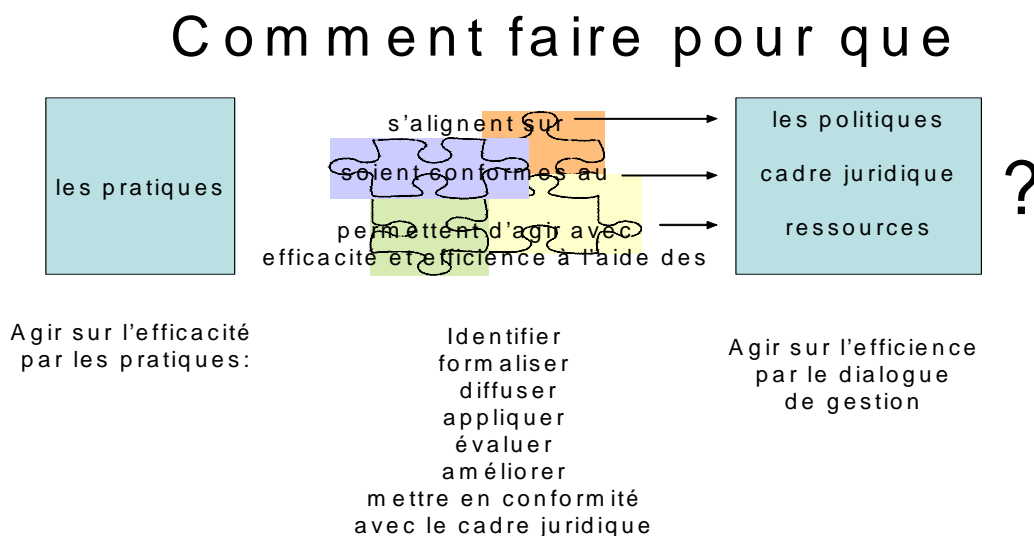
C'est pourquoi, il est proposé de transposer la méthodologie utilisée lors de la réalisation d'un guide, celui des examens, à tout autre sujet technique transversal (Voir ci-après le paragraphe « une gestion par projets ») au fur et à mesure que les acteurs, gestionnaires, direction ou usagers, en éprouveront la nécessité, pour tendre vers une meilleure connaissance de notre fonctionnement et vers une auto-évaluation telle que préconisée par l'IGAENR.

5.2. L'approche généralisée.

Tout en cherchant à obtenir un résultat, c'est-à-dire le meilleur service pour nos usagers, le propos est donc d'arriver à :

- déterminer comment y parvenir en étant efficace et efficient, tout en respectant le cadre juridique et les lignes politiques fixées par le Président et son équipe ;
- convaincre de l'utilité de la démarche ;
- trouver comment chacun peut en retirer un bénéfice, le biais « gagnant-gagnant ».

Le schéma suivant, symbolisé par un puzzle, permet de résumer la problématique. Comment agencer le puzzle ?



20

Figure 8: pratiques, politiques, cadre juridique, ressources : le puzzle

L'efficacité est abordée par le développement du dialogue de gestion qui a commencé en 2010 avec chacune des composantes. Il reprend aux mois de juin et juillet 2011 en s'étendant aux services centraux en vue de la préparation du prochain budget. La démarche a consisté l'an passé à fournir à chaque interlocuteur l'état des ressources de sa structure, notamment financières et humaines, à mettre à jour ces données pour arriver à une vision partagée de l'état des lieux. L'étape suivante consiste à déterminer les objectifs que chaque entité se fixe et les moyens nécessaires pour cela. Paris 1 commence donc à entrer dans une logique d'adaptation des moyens aux objectifs définis d'un commun accord entre l'encadrement et l'unité opérationnelle, composante ou service.

Mais, s'il est relativement facile de faire comprendre à un directeur de composante ou de service que, maintenant que Paris 1 est passée aux compétences élargies et qu'elle gère donc sa propre masse salariale, il faut être en adéquation entre l'attribution des moyens humains et les objectifs fixés, il est relativement plus difficile de faire passer l'idée que la qualité du service rendu à l'utilisateur est aussi une nécessité et que celle-ci passe par l'amélioration des pratiques de gestion. De fait, c'est bien d'adaptation des moyens aux objectifs qu'il a été d'abord question tandis que la recherche de l'efficacité s'amorce tout juste.

Pour atteindre les objectifs fixés en commun lors du dialogue de gestion, il apparaît maintenant nécessaire de franchir un pas supplémentaire et présenter tout nouveau projet de description des procédures accompagné de mesures visant à améliorer les conditions de travail, réduire le temps passé, raccourcir les circuits de décision, unifier les pratiques, responsabiliser et former les agents pour gagner en efficacité.

Ainsi, en démontrant que si les conditions de travail s'améliorent, en rationalisant les pratiques, on obtient une meilleure image des métiers, on valorise l'apport des agents, on renforce leur motivation et on rejoindra les efforts accomplis en termes d'efficacité. Si les agents trouvent de l'intérêt dans un métier qu'ils savent bien faire parce qu'ils auront été guidés et qu'ils ont de ce fait une plus grande sûreté d'exécution, la notion de qualité du service à rendre à l'utilisateur sera plus facilement partagée. Le service rendu à l'utilisateur devient indissociable de la qualité de vie au travail des agents.

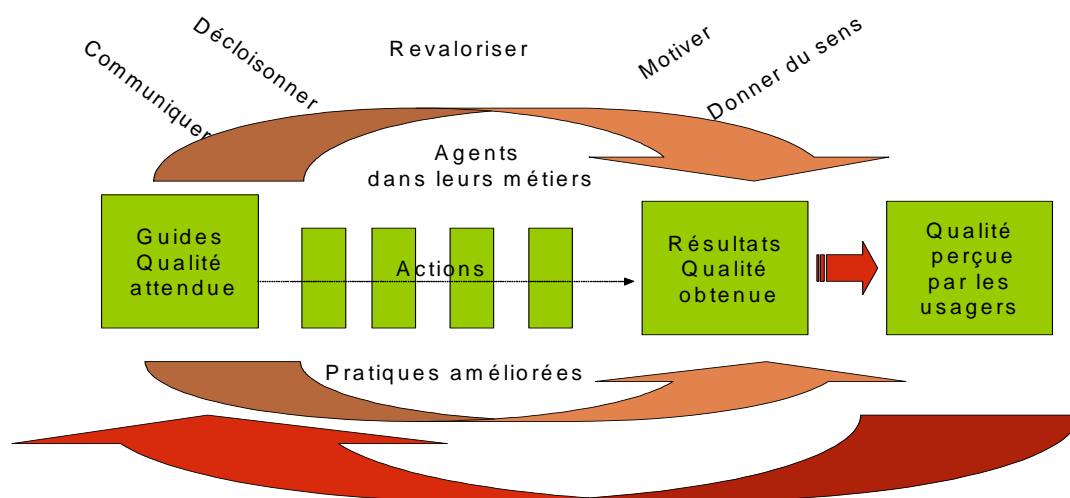


Figure 9: qualité du service rendu et qualité au travail

5.3. Une gestion par projets.

Le dialogue de gestion est structuré par composante ou services centraux et suit donc l'organigramme hiérarchique, chaque structure étant vue comme consommatrice de ressources dans la perspective du dialogue de gestion.

La gestion par projets permet a contrario de s'affranchir du cloisonnement structurel.

Dès lors, chaque rédaction de guides de procédures peut constituer un projet, qui mettra en œuvre systématiquement des experts métiers possédant la technicité sur le sujet destiné à être écrit sous forme de procédure, un pilote et un comité de pilotage pour coordonner et valider le contenu. Il aura inmanquablement un impact sur les ressources humaines car les pratiques améliorées devront être enseignées pour être appliquées. Il peut y avoir, sans que cela soit automatique, un impact sur le système d'information et les applications de gestion utilisées. Il peut enfin entraîner le besoin d'acquérir ou de remplacer le matériel nécessaire.

On peut donc figurer la convergence des axes de travail d'un projet par le diagramme suivant :

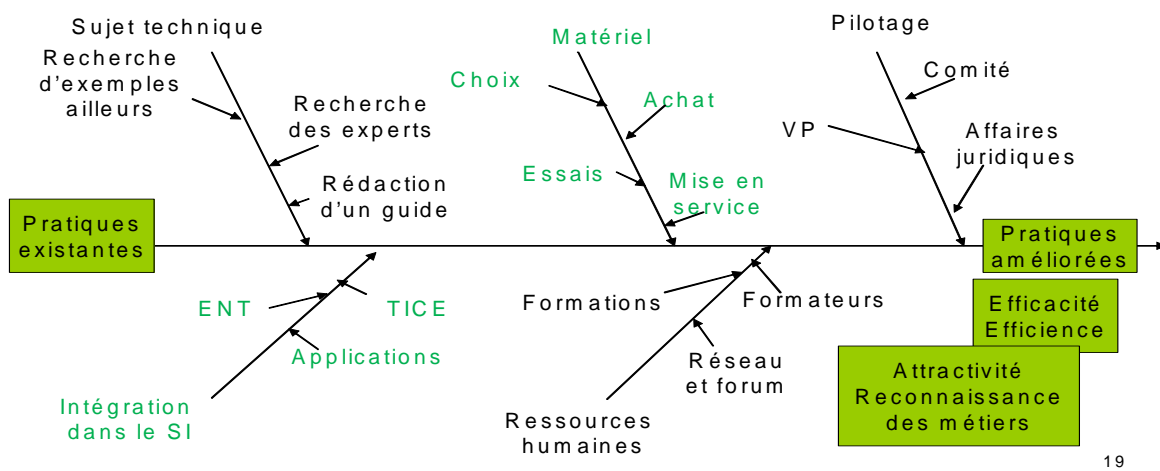


Figure 10: méthodologie du développement de guides utiles, utilisables et utilisés

Ou encore, de façon plus synthétique, par celui-ci :

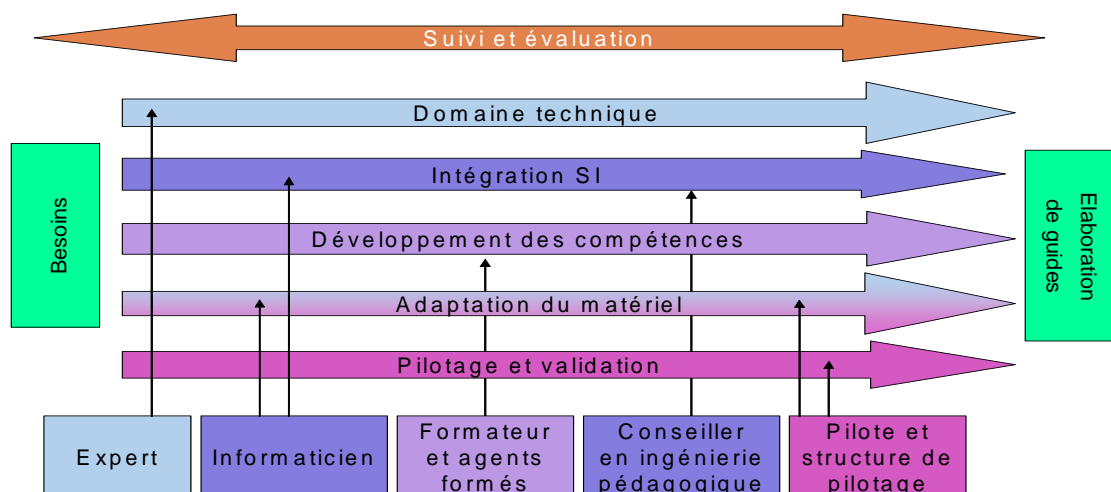


Figure 11: le processus de progrès

Je fais ici figurer le conseiller en ingénierie pédagogique car il semble important d'utiliser ses ressources et son savoir-faire très spécifiques pour faire passer les messages contenus dans les guides de la manière la plus pédagogique possible. L'expert sur un domaine technique est là pour dire ce qu'il faut faire, il ne sait pas bien comment il faut l'exprimer pour que le message soit compris. Sur le schéma précédent, il figurait sous l'appellation « Tice » qui est encore la dénomination du service de la technologie, information, communication et enseignement de Paris 1. Dans l'organigramme cible présenté plus haut, il a vocation à intégrer la direction du système d'information.

5.4. La validation par l'équipe de direction de Paris 1.

Un prototype du guide des examens, document texte accessible, enregistrement de deux vidéos, documents type disponibles, est présentée le 20 juin devant l'équipe présidentielle afin d'obtenir un accord sur la validité de la démarche.

Le but de cette présentation est également de présenter la démarche effectuée pour un guide comme celle valant pour toute autre procédure à fixer à Paris 1.

Il est aussi de sensibiliser l'ensemble de l'équipe présidentielle sur l'utilité de manager par la qualité pour avancer dans la démarche d'autoévaluation. A ce titre, quelques perspectives concrètes de développement pour l'année 2011-2012 ont été proposées.

La réalisation du guide a intéressé l'assistance : elle a attiré par son aspect innovant, sa maniabilité, sa présentation claire. Elle a toutefois suscité une réserve quant à l'évaluation du temps nécessaire pour l'élaboration de chaque guide et du coût important en ressources humaines sur lequel elle repose.

L'évaluation des besoins en temps et en nombre de personnes nécessaires à l'accomplissement de ces projets est pour le moment difficile à établir. Il constitue cependant une tâche incontournable pour la planification du déploiement de la qualité. De ce fait, le gain de temps escompté, savoir s'il vaut mieux passer du temps à élaborer des procédures et des guides plutôt que de laisser faire comme actuellement, n'est pas une donnée facile à dégager.

L'équipe de direction a donc conclu qu'il fallait envisager un travail similaire selon des axes prioritaires qui allaient de pair avec l'utilisation maximale des possibilités offertes par le système d'information, ici l'application Apogée. L'année prochaine devra en priorité s'attacher à tout ce qui peut avoir un impact sur le calcul de la masse salariale, notamment le recrutement de contractuels, la gestion des fiches de service des enseignants, la gestion des conventions, des missions.

Un autre axe envisageable pourrait concerner la comptabilité et les finances puisque Paris 1 doit, comme toute université passée aux compétences élargies, procéder à la certification de ses comptes. Afin de préparer la certification des comptes, elle s'est adjoint les compétences d'un cabinet spécialisé qui a, avec les personnes expertes dans chaque domaine, rédigé des procédures. Le modèle exposé à travers l'exemple du guide des examens, pourrait être également transposable à ces procédures.

5.5. Vers une approche de « lean management ».

Le propos est ici de revenir sur le sens que l'on peut donner à la méthode qui a été utilisée et qu'il est proposé de retenir pour d'autres projets transversaux. Identifier et formaliser les bonnes pratiques, celles que l'on veut voir appliquer, a constitué une étape.

Leur diffusion, conduisant à l'amélioration des pratiques, leur appropriation par l'ensemble du personnel en est une autre qu'il est proposé de faire reposer sur le choix d'un outil, la mise à disposition des guides sur l'ENT des personnels.

Faire partager la vision systémique décrite plus haut, la recherche du moindre coût, du nombre juste d'actions utiles à la réalisation du résultat attendu, des moyens et de l'énergie strictement nécessaires pour atteindre l'objectif est une autre dimension encore. Elle est délicate car bon nombre de politiques dites de « rationalisation des coûts » déjà tentées par le passé ont souvent conduit à masquer ce qui en réalité s'appelait des suppressions d'emplois, résultats de politiques dont on attendait des résultats à très court terme.

5.5.1. L'approche appliquée au guide des examens. La notion de valeur ajoutée

A travers l'exemple du guide de gestion des examens, il a été exposé ici que le but recherché est d'associer qualité du service rendu à l'utilisateur, l'étudiant, et qualité des actions accomplies par les intervenants, notamment les personnels affectés dans une scolarité de composante.

En reprenant l'enchaînement des opérations décrites dans le processus, on s'aperçoit que certaines d'entre elles méritent une attention particulière. Comment appliquer à un service la recherche des points de vigilance, ceux qui nécessitent toute l'attention humaine? Y a-t-il des

actions où l'apport de l'humain apparaît plus fragile ? Comment anticiper ces fragilités et installer les actions préventives ?

Il semble peu réalisable de demander aux gestionnaires d'établir des fiches de non-conformité à chaque erreur détectée : une université peut difficilement s'apparenter à une chaîne de production. Une telle tentative s'opposerait à une hostilité certaine car la culture universitaire se veut étrangère à la culture industrielle.

Peut-on parler d'actions à forte valeur ajoutée ? Ceci suppose de définir préalablement ce qu'est la valeur ajoutée et comment la mesurer. Dans notre cas, nous parlerons de valeur ajoutée client, autrement dit celle perçue par le bénéficiaire des actions. En économie marchande, elle correspondrait à ce pour quoi le client est prêt à payer. Certaines de ces actions semblent en effet comporter peu de valeur ajoutée « client ». Mais elles sont indispensables à l'accomplissement du processus : ce sont par exemple les réservations de salles, la collecte des sujets, la commande des copies. Néanmoins, aucun examen ne peut se tenir si ces actions n'ont pas été effectuées correctement.

D'autres en revanche semblent reposer sur une forte valeur ajoutée. La constitution et la diffusion du calendrier notamment, car ces deux actions permettent d'afficher l'ensemble du processus et de lier toutes les parties prenantes. L'élaboration peut certes être aidée par le système d'information, mais un large regard humain reste indispensable. Le non respect du calendrier impliquerait un retard pour les étudiants dans la poursuite de leur cursus, et pour le personnel de l'université, une perturbation non négligeable dans la préparation de la rentrée et de la nouvelle année universitaire. Mais il faut aussi ajouter à l'évidence les saisies de notes, les tests sur le fonctionnement des règles de calcul. Cette année 2010-2011 n'a pas permis de travailler aux gains d'efficacité possibles dans le domaine des tests préalables aux lancements des calculs : beaucoup de temps a été nécessaire pour vérifier « en production » les règles de calcul. L'effort des scolarités a été intense et il n'a pas été possible de faire plus. Il faudra encore progresser en 2011-2012 et diminuer le nombre d'erreurs, de non conformités, bien qu'il soit là aussi difficile d'établir des statistiques sur ce point.

La notion de valeur ajoutée semble ici atteindre ses limites : tout est indispensable et pourtant, tout ne doit pas consommer autant de ressources. Cette notion permet imparfaitement de caractériser et pondérer l'impact de chaque action nécessaire à l'accomplissement du processus.

5.5.2. L'approche appliquée au guide des examens. La notion de risque

C'est plutôt vers la notion de risque et de criticité des risques qu'il conviendrait de se tourner pour tenter de qualifier cette pondération : comment faire la différence entre la commande des copies et la vérification des règles de calcul ? Au nom de quoi l'une des deux actions peut-elle être jugée plus « importante » que l'autre ? Les deux sont incontournables, on ne peut se passer ni de l'une ni de l'autre. Et pourtant, il est aisé de sentir qu'elles ne « pèsent » pas le même poids.

Une analyse détaillée des risques et de leur criticité en matière d'examens peut tenter une approche et être présentée ici.

Probabilité Gravité	Degré du risque	Très improbable	Degré du risque	Improbable	Degré du risque	Probable	Degré du risque	Certain
Catastrophique	4.	Personnel pas de confiance	8.	Les sujets pas mis en sécurité	12.	Se tromper sur les sujets Erreurs dans les sujets Inadéquation entre nombre de copies et nombre de notes recueillies Perte de copies par les correcteurs	16.	
Majeur	3.		6.	Oublier des candidats	9.	Oublier des candidats aux conditions particulières Inadéquation entre liste d'émargement et nombre de copies Erreur dans la saisie des notes Erreur dans le calcul de résultat Erreur de fonctionnement de l'application de gestion	12.	
Mineur	2.		4.	Manquer de copies	6.	Manquer de surveillants pendant les épreuves	8.	
Sans impact	1.		2.		3.		4.	

Tous les dangers sont détectables, à l'exception du personnel qui aurait pu divulguer les sujets avant la tenue des épreuves

Aucun danger n'est sans impact s'il se produit.

Aucun danger n'est certain de se produire.

Figure 12 : analyse des risques et de leur criticité en matière d'examens

Ce sont les personnels qui, connaissant les règles de bon fonctionnement applicables pour le déroulement des examens, sont capables d'évaluer le poids de chaque risque. Ce sont eux qui, sachant que l'étudiant exprime le désir implicite de se voir attribuer sa juste note, savent en amont détecter les points de vigilance pour que le service rendu à l'utilisateur soit de qualité. La description linéaire du processus ne suffit pas, il faut donc le doubler d'une troisième dimension, celle de la criticité des risques liés à l'activité, pour se rapprocher de la qualité optimale. Le schéma ci-après permet de visualiser cette corrélation.

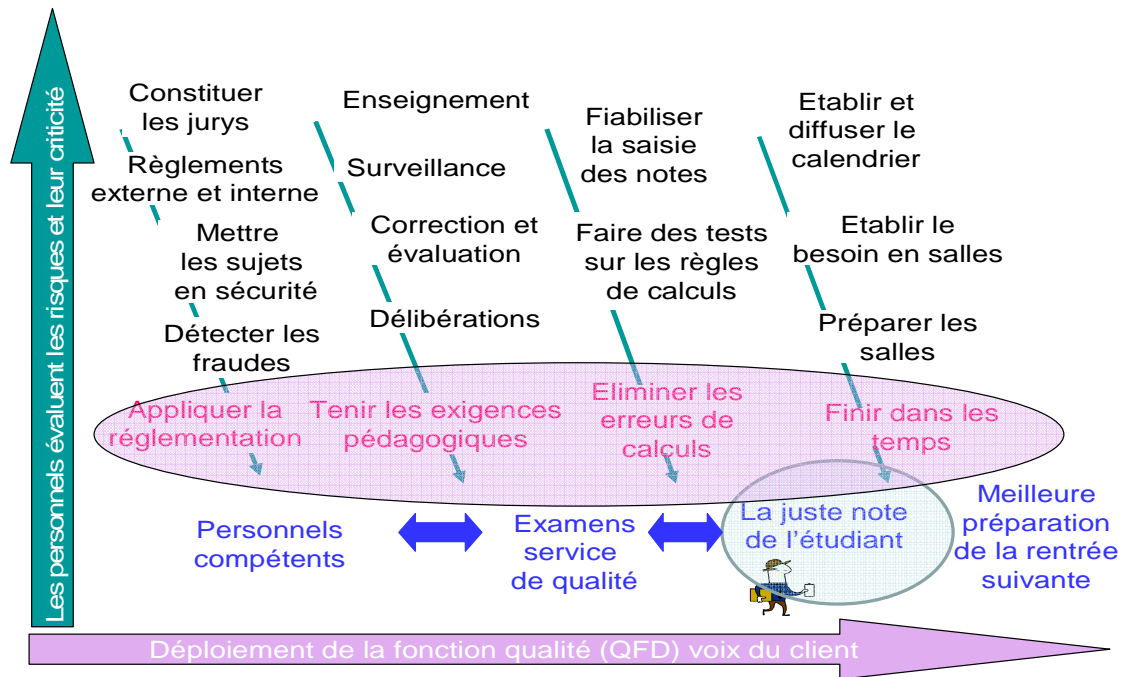


Figure 13: qualité du processus et qualité du service rendu dans la gestion des examens

Dès lors la solution qui a été retenue est de croiser deux approches qualité : le déploiement fonctionnel de la qualité « Quality function Deployment » - QFD- et l'estimation des risques.

La notion de déploiement de la qualité, conduit à se poser la question de savoir, dès le départ, quelle est la représentation que ce fait l'utilisateur de « bons » examens. Il s'agit d'écouter la voix du client et de la transformer en éléments professionnels. Pour de bons examens de qualité, on peut donc retenir pour cible qu'il est primordial de terminer les examens dans les temps annoncés, que le résultat donné à l'étudiant comporte le moins possible d'erreurs, qu'ils soient conformes aux exigences pédagogiques et réglementaires. Ce sont les éléments qui figurent en couleur rouge sur le schéma ci-dessus.

L'estimation des risques, telle qu'expliquée précédemment, permet, sur chaque axe oblique, de présenter les actions qui comportent des risques élevés et qui sont indispensables pour concourir à la qualité des principales attentes des étudiants. Plus on se rapproche de l'abscisse, plus on approche d'une zone critique.

La qualité du processus en vue d'obtenir un service de qualité et le service lui-même deviennent indissociables dans un couple « action-produit ».

Conclusion

Le travail réalisé au cours de l'année 2011 n'a concerné qu'un guide. Sa mise en œuvre concrète n'a pas encore eu lieu. Il est donc difficile de vérifier que le support choisi a répondu aux attentes du personnel et à permis de les aider à améliorer leurs pratiques pour devenir des agents plus efficaces.

Aux yeux des inspecteurs de l'IGAENR, la qualification en niveau 2 de notre dispositif d'autoévaluation qui nous est assigné comme le but à atteindre pendant le contrat quadriennal signifierait que notre plan d'action, sa mise en œuvre, le suivi et l'adaptation de sa réalisation s'intègrent dans un cycle permanent (processus d'amélioration continue). Cette cotation est inspirée du Common Assessment Framework (CAF).

Mettre en place un processus d'amélioration continue et de surveillance.

Le groupe projet mis en place se verra confier l'examen des modifications ou des améliorations à apporter au processus de gestion des examens. Il se basera sur les remarques et demandes exprimées par les utilisateurs gestionnaires et celles exprimées par l'intermédiaire du vice-président étudiant du conseil des études et de la vie universitaire (CEVU).

Le plus difficile va être d'inciter les utilisateurs à s'exprimer et à faire des propositions constructives pour s'approprier les guides et les rendre vivants. Un grand nombre d'agents en effet n'ose pas manifester son incompréhension ou son manque de connaissances.

Dans un premier temps, la liste de diffusion actuellement en service pour la scolarité sera utilisée. Mais, comme toute liste, les messages peuvent être effacés et se perdre au milieu de quantité d'autres informations.

Il est donc aussi envisagé de mettre en place un forum, dont le chemin d'accès par la chaîne éditoriale est facile. Le forum permet de conserver les messages et les réponses et de retourner lire dans l'historique des échanges. Et d'une façon plus élargie, il conviendrait de rentrer dans une logique d'identification de communautés de pratiques (qui existent d'une façon informelle) et de les accompagner en les renforçant dans leur dynamique.

L'indicateur des consultations des guides sur l'ENT sera également utilisé pour voir si la facilité d'accès est bien une qualité du dispositif retenu.

La surveillance du dispositif sera assurée par un agent expérimenté qui a rempli les fonctions de responsable administratif de composante pendant de nombreuses années. Aux côtés du responsable de la procédure des examens, il sera chargé d'assister les personnels dans les composantes pour aider à retourner vers le guide dès lors que les difficultés seront rencontrées ou à la demande du responsable de la procédure dès qu'un écart par rapport à la procédure sera décelé.

La cartographie des processus.

L'extension des axes retenus par l'équipe présidentielle permettra de dessiner la cartographie des processus, au fur et à mesure que les procédures pourront se construire et être validées. Leur interaction devra être décrite afin de mesurer l'impact du changement intervenant sur chacun d'entre eux.

La gestion de la documentation.

Enfin, la gestion de la documentation n'est pas oubliée. Elle concerne l'architecture des fichiers, la nomenclature d'appellation des processus et des enregistrements, le stockage des versions successives des guides et leur archivage dès qu'une nouvelle version est validée. Un espace dédié a été créé sur l'espace numérique de travail pour permettre la sauvegarde des guides et des enregistrements.


Résumé du projet

Le présent projet a eu pour but de rechercher comment installer et déployer une politique qualité à Paris 1. En repartant d'un travail collectif intitulé « travailler ensemble à Paris 1 », un groupe a été chargé d'examiner la question des procédures qui permettent à chaque agent nouvellement affecté en scolarité de savoir comment travailler. Le groupe a élaboré un guide de gestion de l'étudiant. Une solution a été recherchée pour assurer une lecture agréable, une mise à jour facile, une disponibilité pour tous les agents, une validation par un membre de l'équipe présidentielle. La chaîne éditoriale « scenarii », mise au point par la Région Picardie, a été choisie et utilisée pour mettre en œuvre une réalisation concrète, celle d'un guide de gestion des examens qui fait partie de la gestion de l'étudiant. A travers cet exemple, il est proposé de retenir une méthode applicable à tout autre projet de description de procédures, quel que soit le domaine technique abordé. La méthode présentée s'inspire du lean management en montrant que la recherche de la qualité dans les actions nécessaires à la réalisation du produit et la qualité elle-même du produit sont indissociables. La description des actions décrivant le processus n'est pas vue comme une suite linéaire : certaines actions ont un relief particulier. Mieux qu'à la notion de valeur ajoutée, il est proposé de faire appel à la notion de risque et de leur criticité pour l'associer à la fonction de déploiement de la qualité (QFD).

This paper shows how to carry out a quality management policy in a French University, Paris 1 Panthéon Sorbonne. Starting from a collective work called “working together in Paris 1”, a group of administrators was commissioned to write procedures so that every newly appointed agent in academic organization offices could easily put up with the new job. The group issued guidelines focalized on how to handle a student in his or her relations with the administration throughout an academic year. A suitable way to make these guidelines easily and conveniently readable by everybody, no matter where the agent works, as well as frequently updated was looked for. The way in which they had to be approved by the President and his staff also had to be set. A software editorial chain called “scenarii” has been selected, by which the guidelines to quality examinations has been edited. The software is produced by the Picardie region. These electronic guidelines are only part of the operations one has to handle while dealing with students during their studies in higher education. But it provides an example and a method that can be extended to any other technical matter in university management. It relies on the lean management approach and develops the idea that looking for quality while achieving one's job and the quality of the service resulting from it cannot be separated, using simplified circuits and the best minimum level of resources for it. It is also shown that the actions adding up to the complete process do not develop according to an even pattern. One may think that some of them present more added value than others therefore appearing more important. But rather than resorting to the notion of added value, it is here suggested to draw on the notion of risks and their criticality and apply it to quality function deployment(QFD).

Annexe

Guide de gestion des examens, version 3



Processus de gestion des examens

Version 11.03.17

FRANÇOISE TAILLEBOT ET GROUPE DE TRAVAIL "PROCÉDURES"

Table des matières

Objectifs	5
I - Notes de versions du document	7
II - Le règlement des examens	9
III - La planification des examens	11
A. Les besoins en terme de salles.....	11
B. L'information des étudiants.....	12
C. La convocation écrite ou non ?.....	12
D. La planification des salles.....	12
IV - L'organisation des examens	15
A. Définition d'une session.....	15
B. Avant les épreuves.....	15
C. Pendant les épreuves.....	17
1. La surveillance.....	17
2. Les fraudes.....	18
D. Après les épreuves.....	19
V - La gestion des résultats	21
A. La saisie des notes.....	21
1. Les différentes méthodes.....	21
2. Les étudiants Erasmus.....	22
B. Les calculs.....	22
C. Les délibérations.....	22
D. La communication des notes et des copies.....	23
E. Les résultats et aide aux études.....	25
F. L'archivage des copies.....	25
VI - Documents annexés au guide de gestion des examens	27

VII - Didacticiels vidéo présents dans ce module	29
VIII - Crédits	31
Glossaire	33

Objectifs

Après la lecture de ce guide, les personnes seront capables de :

- comprendre comment le processus des examens s'inscrit dans l'ensemble des actes de gestion et pédagogiques orientés vers les étudiants,
- organiser des examens,
- maîtriser les opérations nécessaires dans Apogée dans le domaine des examens et des résultats.

Le pré-requis indispensable : maîtriser les inscriptions pédagogiques.

Notes de versions du document



Cette publication est la première version diffusée du document de gestion des examens.

Elle est référencée sous le numéro **11.03.17** et date du **17 mars 2011**.



Le règlement des examens



En application des dispositions du code de l'Education, les modalités de contrôle des connaissances doivent être arrêtées au plus tard dans le premier mois de l'année d'enseignement. Elles ne peuvent pas être modifiées en cours d'année universitaire. Elles figurent dans un règlement qui doit être adopté par le conseil d'administration après avis du conseil des études et de la vie universitaire et du conseil d'UFR.

Ce règlement doit être porté à la connaissance des étudiants avant les épreuves, notamment par affichage. Un règlement non publié n'est pas opposable aux candidats : l'administration ne peut pas s'en prévaloir.

La planification des examens

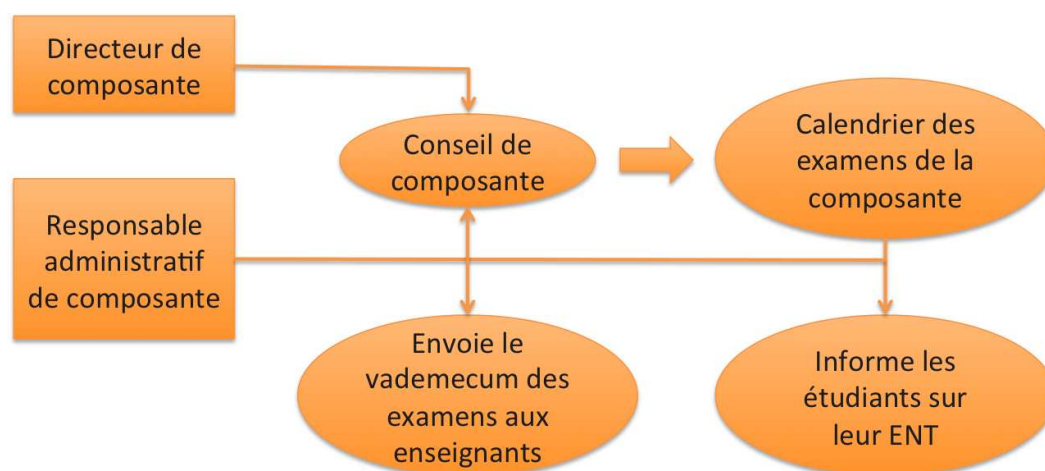


Les besoins en terme de salles	11
L'information des étudiants	12
La convocation écrite ou non ?	12
La planification des salles	12

A. Les besoins en terme de salles

Deux mois avant la période des examens, les services de gestion du planning des salles de Tolbiac et du Panthéon demandent aux UFR de leur faire connaître leurs besoins pour l'organisation de leurs examens. Les UFR planifient leurs examens et transmettent leurs prévisions aux services du planning.

La planification des examens est effectuée par diplôme, par enseignement, par enseignant (lorsque le cours est dédoublé), et par type de contrôle.



La planification du calendrier

Un mois au moins avant le début des examens, les services de gestion des salles confirment les réservations de locaux aux UFR.

Plusieurs éléments doivent être pris en compte :

1. la capacité d'accueil des salles en conditions d'examens (et non de cours) définies par les UFR pour l'espacement entre les candidats,
2. la durée des épreuves, pour la réservation des amphis et des salles,
3. le nombre d'étudiants par épreuve (disponibles dans apogée si IP réalisées),

4. les étudiants qui sont inscrits sur deux niveaux (les AJAC) et dont il faut tenir compte dans la programmation des examens. En cas de chevauchement, les étudiants AJAC passeront en priorité les examens de l'année inférieure, et éventuellement le sujet de remplacement pour l'année supérieure.

Apogée gère les différentes incompatibilités si le domaine Epreuves est utilisé.

B. L'information des étudiants

Il est conseillé d'envoyer aux étudiants :

- un calendrier prévisionnel des examens, dates de publication des résultats, dates limites pour changer de mode de contrôle, procédures de réorientation et de réinscription etc... et des principales échéances administratives de l'année dès la rentrée d'octobre passée ;
- un courriel un mois et demi avant les examens sur la liste malix afin de rappeler le calendrier des examens de la composante. (Le calendrier prévisionnel évite le déplacement des étudiants à l'accueil) ;
- le calendrier définitif 4 à 3 semaines avant le début de la 1ère épreuve par courriel ou sur leur ENT, notamment si le calendrier est élaboré par Apogée ;
- mettre le calendrier des examens sur le site de la composante et l'actualiser.

C. La convocation écrite ou non ?



Rappel : La convocation écrite ou non ?

Pour les épreuves écrites, une convocation individuelle est envoyée aux étudiants relevant du régime de l'examen terminal.

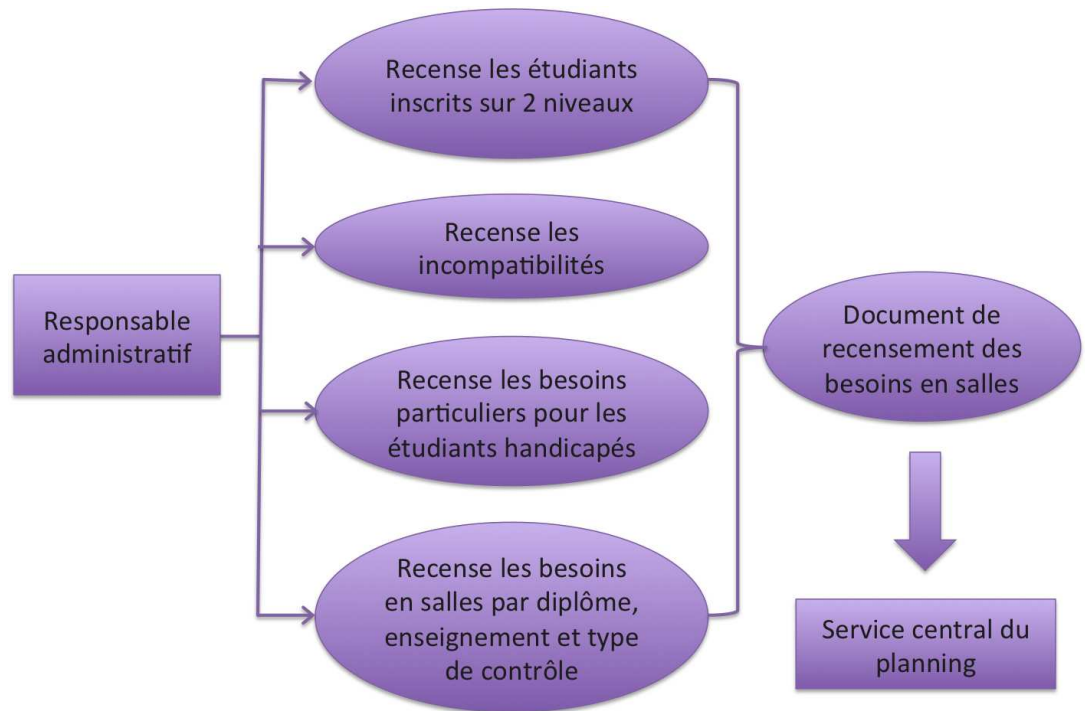
En tout état de cause, le calendrier des épreuves écrites sera affiché au minimum dix jours ouvrables avant la première épreuve.

Pour les épreuves orales ou d'admission, les calendriers seront précisés au moment des épreuves écrites ou d'admissibilité.

Sur demande justifiée, une convocation ou une attestation de présence pourra être délivrée aux étudiants salariés ou militaires sous les drapeaux.

(Source : service des affaires juridiques et contentieuses)

D. La planification des salles



La planification des salles

L'organisation des examens

IV

Définition d'une session	15
Avant les épreuves	15
Pendant les épreuves	17
Après les épreuves	19

A. Définition d'une session



Définition : Qu'est-ce qu'une session ?

L'UFR met en place trois fois par an l'organisation des épreuves des deux sessions annuelles d'examens prévues par les textes réglementaires : une session en **février**, une en **juin**, et une de **rattrapage**. La date des sessions est arrêtée par le CA.

B. Avant les épreuves

Le planning et les salles

Les salles nécessaires obtenues, l'UFR adresse ses demandes de surveillance aux équipes pédagogiques et aux personnels administratifs. A PMF, le gestionnaire des surveillances administratives, à la direction du centre PMF, centralise toutes les demandes.

L'UFR organise les placements des étudiants en considérant les effectifs et la taille des salles.

L'organisation des examens doit se faire dans Apogée (listes d'émargement, listes d'affichage et PV d'examen).

Sur PMF, les places dans les amphis sont numérotées (organisation dans Apogée).

Les sujets

Les demandes de sujets doivent être adressées pour un retour 15 jours au moins avant l'épreuve. Les sujets (il peut y en avoir plusieurs pour la même épreuve, sujet principal et de remplacement par exemple) sont recueillis.

Un personnel de confiance doit être présent à la reprographie pendant la durée du tirage.

L'administration assure la confidentialité des sujets (reproduction, stockage, transport jusque dans la salle d'examen). Les sujets sont distribués par les enseignants présents dans chaque salle.



Rappel : Points de vigilance relatifs aux sujets

Le responsable de l'enseignement est seul habilité à donner les sujets d'examen. Il précise sur chaque sujet les documents autorisés, la session concernée, la durée de l'épreuve. **En l'absence d'indications, aucun matériel ou document ne sera autorisé.** Les sujets doivent être remis à l'administration suffisamment à l'avance pour permettre le bon déroulement de l'examen. Il doit être **impérativement** procédé à la vérification du document avant tirage.

(Source : service des affaires juridiques et contentieuses)

Diffusion du guide des examens

Constituer ou mettre à jour la liste des responsables d'équipes pédagogiques ou de diplômés et leur envoyer le guide de gestion des examens.

Les étudiants en situation de handicap

L'UFR organise les conditions matérielles nécessaires aux étudiants handicapés, les tiers- temps notamment, dans une salle à part autant que possible. Ces étudiants font l'objet de dispositions spécifiques à voir avec le relais handicap.

Les copies

Les demandes de copies sont adressées au service intérieur, qui se charge de leur disposition dans les salles avant le début des épreuves. **Attention**, les épreuves dont les résultats sont destinés à être lus par lecture optique nécessitent l'utilisation de copies particulières et d'étiquettes autocollantes portant les codes barres. Le nombre d'étiquettes est strictement égal au nombre d'étudiants attendus pour l'épreuve.



Rappel : Anonymat

Pour les épreuves écrites de contrôle continu se déroulant dans les conditions d'examens et les examens terminaux, l'utilisation de copies anonymées est obligatoire.

(Source : service des affaires juridiques et contentieuses)

Les jurys



Les listes à éditer

L'UFR doit éditer:

1. les listes d'étudiants par épreuve, avec leur numéro de place, et faire procéder à leur affichage par les appariteurs à l'entrée des salles ;
2. les listes d'émargement, par examen et par salle ;
3. des exemplaires vierges du procès-verbal pour dresser un constat de fraude au cours de l'épreuve (cf. Procès-verbal de constat de fraude ou de tentative de fraude en examen).



Simulateur : Didacticiel Apogée : « Organiser les épreuves dans Apogée »

Visionnez la séquence vidéo en cliquant sur le lien ci-dessous :
A venir.

C. Pendant les épreuves

1. La surveillance

La surveillance effective et active est requise. La présence seule n'est pas suffisante. Voir le partage des compétences entre personnels administratifs et personnels enseignants dans le règlement intérieur de Paris 1. La présence d'un membre de l'équipe enseignante est obligatoire dans chaque salle d'examen sous peine de non tenue de l'épreuve.



Rappel : Le rôle des surveillants

- Les enseignants de la discipline assurent en priorité la surveillance des épreuves. Le Directeur de l'UFR et les présidents de jury désignent un responsable pour chaque salle d'examen et veillent à ce que les enseignants convoqués soient présents durant toute la durée de l'épreuve.
- Dans les amphithéâtres où le nombre des étudiants est supérieur à 100, il est nécessaire de **prévoir au minimum trois surveillants**. En principe, le responsable du sujet de l'épreuve assure personnellement la surveillance.
- Les surveillants sont présents dans la salle d'examen **au moins quinze minutes avant le début de l'épreuve** :
- Ils s'assurent de la préparation matérielle de la salle: places numérotées, matériel de composition (brouillons et copies), etc.
- **Une liste des candidats inscrits à l'examen** est remise au surveillant responsable de la salle. Cette liste porte **un numéro d'identification** pour chaque candidat à l'examen. Elle peut être affichée à l'entrée de la salle d'examen. A défaut de liste d'émargement, le surveillant responsable de l'épreuve fait émarger les étudiants sur une feuille de présence. A cette occasion, il est procédé à une vérification de l'identité des candidats, dans le cadre de la réglementation existante.

(Source : service des affaires juridiques et contentieuses)



Rappel : Accès en retard à la salle d'examen

L'accès de la salle d'examen est interdit à tout candidat qui se présente après l'ouverture des enveloppes contenant les sujets. Toutefois, en cas de retard, un étudiant peut être autorisé à composer dès lors qu'aucun candidat n'est sorti de la salle d'examen et cela dans la limite d'une heure après le début de l'épreuve.

Aucun temps supplémentaire de composition ne sera donné au candidat concerné.

Mention du retard et des circonstances sera portée sur le procès verbal de l'examen.

Aucun candidat n'est autorisé à sortir de la salle avant la fin de la première heure de composition une fois les sujets distribués (même s'il rend une copie blanche). Les candidats qui demandent à quitter provisoirement la salle n'y seront autorisés qu'un par un. Ils devront remettre au surveillant leur copie qui leur sera restituée à leur retour. Il est interdit de fumer dans la salle d'examen.

(Source : service des affaires juridiques et contentieuses)

2. Les fraudes

En vue de prévenir les fraudes, les surveillants rappellent, au début de l'épreuve, les consignes relatives à la discipline de l'examen et les sanctions susceptibles d'en résulter ; il s'agit notamment :

1. de l'interdiction de communiquer entre candidats ou avec l'extérieur, d'utiliser ou même de conserver sans les utiliser des documents ou matériels non autorisés pendant l'épreuve, etc.
2. du fait que toute fraude commise dans un examen peut entraîner pour le coupable la nullité de l'examen. Il peut être l'objet d'une sanction disciplinaire pouvant aller jusqu'à l'interdiction définitive de prendre toute inscription et de subir tout examen conduisant à un diplôme ou titre délivré par un établissement public d'enseignement supérieur.
3. L'usage des téléphones portables ou de tout matériel susceptible d'être utilisé pour transmettre des données numériques est strictement interdit. Ils doivent être rangés dans les sacs déposés à l'extérieur des travées.

La conduite à tenir en cas de fraude

La conduite à tenir en cas de fraude (décret du 13 juillet 1992) est détaillée dans le Vademecum (cf. Vademecum de la conduite à tenir en cas de fraude) de la conduite à tenir en cas de fraude.



Texte légal : Article 22 du décret du 13 juillet 1992

« Art. 22.- En cas de flagrant délit de fraude ou tentative de fraude aux examens ou concours, le surveillant responsable de la salle prend toutes mesures pour faire cesser la fraude ou la tentative sans interrompre la participation à l'épreuve du ou des candidats. Il saisit les pièces ou matériels permettant d'établir ultérieurement la réalité des faits. Il dresse un procès-verbal contresigné par les autres surveillants et par le ou les auteurs de la fraude ou de la tentative de fraude. En cas de refus de contresigner, mention est portée au procès-verbal.

Toutefois, en cas de substitution de personne ou de troubles affectant le déroulement des épreuves, l'expulsion de la salle des examens peut être prononcée par les autorités compétentes mentionnées aux articles 1er et 3 du décret n° 85-827 du 31 juillet 1985 susvisé. »

Fraude ou suspicion de fraude et notation

En cas de fraude ou de suspicion de fraude, **en aucun cas la note zéro ne doit être attribuée**. La sanction relève de la section disciplinaire.

L'instruction de la fraude

Elle relève de la section disciplinaire du Conseil d'Administration. Son président est saisi de la fraude par le Président de l'Université : il reçoit le rapport détaillé des faits et les pièces justificatives. Celui-ci transmet copie de ce rapport à chacune des personnes poursuivies.

La section disciplinaire est appelée à statuer dans les plus brefs délais.

D. Après les épreuves



Rappel : Les documents à recueillir en salles d'examens

A l'issue de l'épreuve, les surveillants doivent obligatoirement remplir le procès verbal d'examen sur lequel figure en particulier :

- le nombre d'étudiants présents, absents,
- le nombre de copies remises,
- les observations ou incidents constatés pendant l'examen.

Le responsable de l'épreuve remet à la scolarité ou au secrétariat :

- le procès verbal signé,
- la liste d'émargement.

(Source : service des affaires juridiques et contentieuses)

La distribution des copies aux correcteurs

A la fin de chaque épreuve, les enseignants emportent leurs copies et les répartissent au sein de leur équipe de collègues. L'UFR leur remet un double de la liste d'émargement et fixe le délai des corrections en tenant compte du nombre de copies et de la date fixée pour la délibération du jury.

Pour les épreuves des diplômes ne fixant pas de correction anonyme, la saisie des notes peut être effectuée dans APOGEE par l'enseignant ou le gestionnaire de scolarité, par l'export d'un fichier excel ou par le module de saisie des notes à distance

Pour les épreuves organisées avec le module Anonymat, les notes sont importées dans Apogée après lecture optique des copies spécialement conçues à cet effet.

En 1ère année, il est aussi tenu compte du fait que les résultats doivent être communiqués aussi rapidement que possible aux étudiants, dans la perspective d'une éventuelle réorientation.

La gestion des résultats



V

La saisie des notes	21
Les calculs	22
Les délibérations	22
La communication des notes et des copies	23
Les résultats et aide aux études	25
L'archivage des copies	25

A. La saisie des notes

1. Les différentes méthodes

L'UFR procède à la saisie ou à l'import des notes, puis à leur vérification d'après les copies.

1. Par export/import de fichiers Excel générés par Apogée

La saisie des notes se fait principalement par export/import de fichiers Excel générés par Apogée : cette solution est plus rapide, elle réduit le risque d'erreurs.



Simulateur : Didacticiel Apogée : « Réaliser un import/export de notes »

Visionnez les séquences vidéos en cliquant sur les liens ci-dessous pour apprendre à réaliser un import/export de notes dans Apogée :

- *Séquence 1 : créer un dossier export dans l'environnement de travail¹*
- *Séquence 2 : constituer un fichier d'export dans Apogée²*

2. Par lecture optique

La saisie des notes est réalisée par import dans Apogée.



Simulateur : Didacticiel Apogée : « Import lecteur optique »

Visionnez la séquence vidéo en cliquant sur le lien ci-dessous :

A venir.

1 - <http://richmedia.univ-paris1.fr/im/videos/?video=MEDIA110608180905199>

2 - <http://richmedia.univ-paris1.fr/im/videos/?video=MEDIA110608181317498>

3. Par le web service « saisie des notes à distance »

En 2012, la saisie des notes se fera -notamment en master 2- par le web service « saisie des notes à distance ».



Simulateur : Didacticiel web service : « Saisie des notes à distance »

Visionnez la séquence vidéo en cliquant sur le lien ci-dessous :
A venir.

2. Les étudiants Erasmus

La gestion des étudiants ERASMUS entraîne par ailleurs des difficultés particulières : une partie de leurs études se déroulant à l'étranger, ils ne peuvent être intégrés dans le lancement des calculs qui donneront les résultats aux épreuves. La prise en compte des ECTS (crédit d'enseignement reconnu en Europe) fait en conséquence l'objet d'une gestion particulière.

B. Les calculs

Lancement des calculs

Les calculs sont lancés dans Apogée par UE_☞, en non-calcul, par semestre et par année en utilisant l'option « Remplacer les notes absentes par 0 » afin de tenir compte de la spécificité des règles de calcul des bonus.

En cas d'absence de note, la note DEF_☞ ou ABI_☞ doit systématiquement être saisie.



Simulateur : Didacticiel Apogée : « Lancement des calculs »

Visionnez la séquence vidéo en cliquant sur le lien ci-dessous :
A venir.

Les notes et résultats calculés figurent sur les procès-verbaux qui seront utilisés lors des délibérations.



Simulateur : Didacticiel Apogée : « Maquettage des PV »

Visionnez la séquence vidéo en cliquant sur le lien ci-dessous :
A venir.

C. Les délibérations

Le jury

Pour chaque année de diplôme (étape Apogée), le jury est composé d'un président nommé par arrêté du Président de l'université et d'au moins deux enseignants. L'UFR convoque le jury à la délibération.

Sauf absence pour force majeure ou pour motif légitime, **tous** les membres du jury doivent être présents. La maladie n'est pas un cas de force majeure. Les délibérations du jury ne sont pas publiques. Le jury n'a pas à motiver ses décisions et en particulier les principes de correction.



Rappel : La constitution du jury

Le jury est constitué conformément au code de l'Education. Chaque jury comprend **au moins trois membres**.

Seuls peuvent participer aux jurys et être présents aux délibérations des enseignants-chercheurs, des enseignants, des chercheurs ou, dans des conditions et selon des modalités prévues par voie réglementaire, des personnalités qualifiées ayant contribué aux enseignements, ou choisies en raison de leurs compétences, sur proposition des personnels chargés de l'enseignement. Des étudiants ne peuvent donc pas être membres de jurys.

- Une convocation est envoyée par le Président du jury précisant la date et le lieu de la délibération.

- Le jury se réunit à chaque session, sous l'autorité de son président et délibère à partir des résultats obtenus par les candidats aux épreuves de contrôle continu et aux examens terminaux.

(Source : service des affaires juridiques et contentieuses)

Le procès-verbal de délibération

Le jury délibère sur la base des notes calculées par Apogée : il peut modifier les notes de toutes les épreuves, à la hausse ou à la baisse. Le jury peut également utiliser des points de jury au semestre (jusqu'à 0,5 point de jury sur la moyenne du semestre) et à l'année. Un procès-verbal constate la décision du jury.

Les membres du jury signent le procès-verbal.

Les délibérations terminées, l'UFR reporte les modifications apportées par le jury et relance les calculs des étudiants concernés.



Simulateur : Didacticiel Apogée : « Mise à jour des décisions du jury »

Visionnez la séquence vidéo en cliquant sur le lien ci-dessous :

A venir.

D. La communication des notes et des copies

La mise à disposition des notes

Un courriel est envoyé 8 à 10 jours avant la délibération aux étudiants pour les informer de la date de publication des résultats.

Les notes sont mises à la disposition des étudiants dans leur ENT. C'est le mode normal de communication des notes.

Les résultats sont disponibles sur internet à <http://resultat.univ-paris1.fr>

A la fin du 1er semestre, les relevés de notes sont établis à la demande des étudiants.

Le relevé de notes annuel est, au choix de l'UFR, envoyé aux étudiants à leur adresse fixe ou distribué à une date précise au secrétariat.

La publication des notes

Les notes étant considérées par la CNIL comme des données personnelles, l'affichage des procès-verbaux portant résultats sur les panneaux d'information prévus à cet effet ou sur les portes des secrétariats devront faire apparaître uniquement les numéros d'étudiant et les résultats (admis, ajourné, AJAC). Ils ne devront plus faire apparaître les noms suivis des notes. Ils devront **IMPÉRATIVEMENT** être datés et signés de **TOUS** les membres des jurys. Le

procès-verbal est une **décision** et sa date sert de point de départ aux délais de recours. Il doit mentionner les voies et délais de recours.

Le texte de la mention des délais et voies de recours

Si vous estimez que la décision prise par l'administration est contestable, vous pouvez former dans un délai de deux mois à compter de la date de publication de ladite décision :

- soit un recours gracieux auprès de l'auteur de la décision ;
- soit un recours hiérarchique auprès du président de l'université ;
- soit un recours contentieux devant le tribunal administratif de Paris.

La décision de rejet d'un recours administratif (gracieux ou hiérarchique) peut être explicite ou implicite (constituée par le silence de l'administration gardé pendant plus de deux mois). En cas de rejet du recours administratif, vous pouvez former un recours contentieux dans le délai de deux mois à compter de la date de la notification du rejet du recours administratif ou à compter de la date d'expiration du délai de deux mois pendant lequel l'administration est restée silencieuse. Dans le cas où une décision explicite de rejet vous est notifiée par l'administration avant l'expiration du délai de deux mois de recours contre la décision implicite de rejet, vous disposez d'un délai de deux mois pour saisir le juge à compter de la date de la décision explicite de rejet.

Les contestations

En cas de contestation, de nouvelles vérifications sont effectuées.

L'étudiant dispose d'un délai de **deux mois** à compter de la date de publication pour émettre une contestation sur ses notes.

Si l'erreur est le fait de l'administration (erreur dans les règles de calcul par exemple), celle-ci dispose alors d'un délai de **quatre mois** pour retirer la décision prise par le jury, **à compter de la date d'affichage des résultats**.

Les modifications de procès-verbaux doivent ensuite être effectuées et signées par le seul président du jury. Le changement éventuel d'inscription administrative doit être effectué. L'étudiant doit être informé du changement dans ses résultats.

L'UFR peut avoir à solliciter le directeur des études pour un rendez-vous avec l'étudiant, organiser la consultation des copies en présence d'enseignants, adresser des photocopies de leurs compositions aux étudiants qui le demandent.



Rappel : Les points de vigilance sur les délibérations et résultats

- La note proposée au jury est établie par le responsable de la matière après consultation de l'équipe pédagogique, s'il y a lieu.
- Les notes d'examens partiels sont communiquées aux étudiants en cours d'année.
- A l'issue de la délibération, les membres du jury présents émargent le procès verbal d'examen. Les résultats sont affichés.

En application des textes législatifs et réglementaires en vigueur, les étudiants ont droit sur leur demande :

- à la communication de leurs notes et de leurs copies,
- à un entretien avec le président du jury ou l'un de ses membres délégués.

Les modalités prévues pour la réception des étudiants et la communication de leurs copies seront affichées en même temps que les résultats.

Sauf cas d'erreur matérielle de report ou de transcription de note, les notes ne peuvent être modifiées. Seul le Président du jury peut rectifier les erreurs et authentifier par sa signature la rectification.

(Source : service des affaires juridiques et contentieuses)

E. Les résultats et aide aux études

Information sur le complément de bourses mérite lié aux résultats en L3

Un complément annuel d'un montant de 1800 euros est versé sur 9 mois, soit 200 euros par mois (taux de 2009) aux étudiants boursiers sur critères sociaux figurant sur la liste des «lauréats» ayant obtenu les meilleures moyennes à la fin de la licence et s'inscrivant en master 1. Ce complément est versé pendant les 2 ans de master.

F. L'archivage des copies

La durée de conservation

Les copies d'examens doivent être conservées 1 an et peuvent, à la fin de ce délai d'utilité administrative, être intégralement éliminées pour toutes les années universitaires autres que les années en 0 et en 5.

Pour les années en 0 et en 5

Pour les années en 0 et en 5 (2004-2005, 2009-2010, etc), un échantillonnage doit être fait selon les modalités suivants : par établissement, pour toutes les séries et filières, 1% des copies avec un minimum de 3 copies par épreuve de chaque examen doit être conservé.

Documents annexés au guide de gestion des examens



VI

A télécharger :

- Procès-verbal de constat de fraude ou de tentative de fraude en examen (cf. Procès-verbal de constat de fraude ou de tentative de fraude en examen)
- Vademecum de la conduite à tenir en cas de fraude (cf. Vademecum de la conduite à tenir en cas de fraude)

Didacticiels vidéo présents dans ce module

VII

Didacticiels Apogée

Réaliser un import/export de notes :

- *Séquence 1 : créer un dossier export dans l'environnement de travail³*
- *Séquence 2 : constituer un fichier d'export dans Apogée⁴*

(Cliquez sur le lien de la séquence pour en visionner la vidéo)

3 - <http://richmedia.univ-paris1.fr/im/videos/?video=MEDIA110608180905199>

4 - <http://richmedia.univ-paris1.fr/im/videos/?video=MEDIA110608181317498>

Crédits



VIII

Réalisation du guide

Ce guide a été réalisé par : Françoise Taillebot et le groupe de travail "Procédures".

Contact : francoise.taillebot@univ-paris1.fr⁵

Pour toute question relative au contenu du guide, adresser un courrier électronique à : scolradm@listes.univ-paris1.fr⁶.

Réalisation des didacticiels

Les didacticiels vidéo d'utilisation du logiciel Apogee ont été réalisés par le Service Apogee - Jessica Benedetti. Vous pouvez en retrouver la liste en cliquant sur Didacticiels à partir du menu de gauche.

Contact : *Espace réservé (intranet) > Aide et documentation Apogée*⁷.

Accompagnement

L'équipe projet a été accompagnée dans la réalisation de ce guide et des didacticiels par :

- le service TICE - Patricia Cavallo et Benoit Roques ;
- la DSI - Marc-Olivier Lagadic.

Établissement

Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
12, place du Panthéon
75005 PARIS

5 - <mailto:francoise.taillebot@univ-paris1.fr>

6 - <mailto:scolradm@listes.univ-paris1.fr>

7 - <http://www.univ-paris1.fr/ent/intranet/aide-documentation-apogee/>

Glossaire



ABI

Absence injustifiée aux examens

CA

Conseil d'administration

DEF

défaillant aux examens

UE

Unité d'enseignement

