



Bilan et perspectives de l'évaluation de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation : 2015-2025

Colloque du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres)

Paris, Université de Paris – 17 et 18 septembre 2019

SYNTHÈSE DES ÉCHANGES

SOMMAIRE

MARDI 17 SEPTEMBRE 2019

OUVERTURE DU COLLOQUE	3
TABLE RONDE 1 : AUTONOMIE ET ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE	10
TABLE RONDE 2 : ÉVOLUTION DU 1 ^{ER} CYCLE ET ÉVALUATION	19
TABLE RONDE 3 : L'IMPACT DU PROJET D'UNIVERSITÉS EUROPÉENNES SUR LE PAYSAGE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE L'ASSURANCE QUALITÉ	26

MERCREDI 18 SEPTEMBRE 2019

TABLE RONDE 4 : ÉVALUATION DES ÉTABLISSEMENTS ET DE LA RECHERCHE : QUELS USAGES D'INDICATEURS ?	34
TABLE RONDE 5 : QUELLES PERSPECTIVES POUR L'ÉVALUATION DE LA RECHERCHE ?	45
TABLE RONDE 6 : AGENCES D'ÉVALUATION ET MODÈLE ÉCONOMIQUE DE L'ÉVALUATION	56
CLÔTURE DU COLLOQUE	63

MARDI 17 SEPTEMBRE 2019

OUVERTURE DU COLLOQUE

Christine CLERICI, Présidente de l'Université de Paris

Le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche s'est profondément modifié au cours de ces dix dernières années : autonomie, structuration, restructuration, regroupements de tous types, nouvelles pédagogie, nouveaux cursus, nouvelles alliances françaises, européennes et mondiales. Les universités et les établissements d'enseignement supérieur et de recherche autres que les universités s'adaptent à ces changements profonds de l'ESR avec la conscience que nous nous trouvons dans une mondialisation de l'ESR, ce qui nous amène à nous comparer aux autres pays, émergents ou non, animés par une dynamique de forte transformation.



Nous sommes rassemblés aujourd'hui par notre volonté commune d'amélioration et de valorisation de l'enseignement supérieur et de la recherche. Nous devons faire reconnaître la juste place de l'enseignement supérieur et de la recherche française, mais également celle de

notre autonomie stratégique. Il est donc nécessaire de disposer d'un système d'évaluation complet et valide, qui réponde aux attentes des établissements ou de leurs disciplines en prenant en compte nos stratégies et nos ambitions.

L'évaluation des établissements de la recherche et de la formation est indispensable, même si la forme qu'elle prend fait toujours l'objet de critiques et de discussions. Les initiatives portées par le programme d'investissements d'avenir, la différenciation des universités, leur internationalisation et la création d'universités européennes nous questionnent obligatoirement sur nos méthodes. Les objectifs consistent à s'adapter, à proposer de nouveaux concepts d'évaluation multiformes, diversifiés, allant bien au-delà de l'évaluation de la capacité des universités à effectuer de la recherche et de la formation de haute qualité : des évaluations spécifiques à chaque université, dans son écosystème économique, géographique, voire politique, prenant en compte la qualité plus que la quantité, sachant évaluer l'inquantifiable. Cette évolution est nécessaire et attendue, surtout si un jour l'évaluation devait être couplée à l'attribution des moyens.

De fait, il est nécessaire que tous les outils à notre disposition nous suivent, nous éclairent dans notre stratégie d'établissement et veillent à la réalisation des objectifs pour rectifier nos trajectoires si nécessaire. Se pose également la question de la nécessaire transparence des évaluations vis-à-vis du public, qui ne pourra qu'améliorer l'image des universités au niveau national et international.

Je remercie le Hcéres de nous associer à sa réflexion globale sur l'adaptation du modèle d'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche. L'Université de Paris a été créée en mars dernier et résulte de la fusion des universités Paris Diderot et Paris Descartes, avec l'intégration en tant qu'établissement composant de l'Institut de physique du globe de Paris. Après les étapes d'élection et de constitution des conseils, elle sera pleinement fonctionnelle au 1^{er} janvier 2020. L'Université de Paris est pluridisciplinaire et comprend l'ensemble des disciplines. Nous présentons un nouveau modèle de gouvernance, ouvert et stratégique, avec à sa tête une forte déconcentration dans les facultés disciplinaires. Il s'agit d'un modèle expérimental pour lequel l'évaluation jouera un rôle majeur.

Michel COSNARD, Président du Hcéres

Le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche a profondément changé durant ces dix dernières années. Les évolutions rapides et profondes mises en œuvre, en France comme au niveau européen, posent notamment la question de l'organisation des dispositifs d'évaluation.

À l'heure d'un nouvel acte de l'autonomie des établissements et dans la perspective de l'élaboration du projet de loi de programmation de la recherche, le Hcéres amorce une réflexion d'ensemble sur l'évaluation et souhaite y associer toutes les parties prenantes.

À partir du bilan des activités du Haut Conseil, l'objectif de ce colloque est de tracer les lignes directrices pour les prochaines années. Il s'agira de comprendre comment l'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche peut s'adapter aux évolutions en cours et voir son efficience accrue.

Dans une dynamique d'échanges et de débats, six tables-rondes seront organisées au cours des deux jours, portant sur l'autonomie et l'évaluation institutionnelle, sur l'évolution du premier cycle et son évaluation, sur l'impact du projet d'universités européennes sur le paysage de l'enseignement supérieur et de l'assurance qualité, sur l'évaluation des établissements et de la recherche et les usages d'indicateurs, sur les perspectives pour l'évaluation de la recherche et enfin sur le paysage des agences d'évaluation et le modèle économique de l'évaluation.

I. L'ÉVALUATION DE L'ESRI : QUELLES ÉVOLUTIONS DEPUIS 2015 ?

Avant de donner la parole à Thierry Coulhon, je souhaiterais vous exposer quelques éléments du bilan du Hcéres au terme de mon mandat. Cet état des lieux présentera un bilan général sur la place de l'évaluation dans l'ESR français et ses évolutions au cours des 5 dernières années.

C'est en 2006 que l'AERES est créée, à partir de la réunion de plusieurs instances d'évaluation. En 2012, à la suite de l'élection de François Hollande, les Assises de l'ESR donnent lieu à d'intenses débats ainsi qu'à un rapport qui recommande de « Redéfinir le système d'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche et de supprimer les notations ». En juillet 2013, l'adoption de la loi ESR, dite loi Fioraso qui décide la suppression de l'AERES et la création du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur.

En janvier 2014 est publié le rapport sur « L'évaluation de la Recherche et de l'Enseignement supérieur », rédigé par Denise Pumain et Frédéric Dardel, dont une des



recommandations édicte : « L'objectif principal de l'évaluation doit être l'amélioration de la qualité de la recherche et de la formation. Elle s'adresse en priorité aux évalués et à leurs tutelles directes. Elle doit fournir des remarques constructives et un avis argumenté ». En 2015 paraissent plusieurs décrets d'application et le Collège du Hcéres et son président sont nommés le 30 octobre 2015 pour un mandat de quatre ans.

a. Développement de la culture de l'évaluation

Pendant cette période, nous avons assisté au développement de la culture de l'évaluation au sein des établissements d'enseignement supérieur et de recherche et des progrès dans leur autonomie. La qualité des rapports d'autoévaluation s'est beaucoup améliorée, celle des rapports d'évaluation externes aussi. Ces évaluations ont permis d'accompagner les établissements d'enseignement supérieur et de recherche et d'aider au pilotage de leur autonomie et à la création des regroupements, voulus par la loi. L'évaluation est mieux acceptée par la communauté scientifique, comme en témoigne l'accueil fait aujourd'hui au Haut Conseil par les équipes sur le terrain. L'impartialité des évaluations est reconnue, confirmant le choix fait par l'État du statut d'autorité administrative indépendante du Hcéres.

Le Hcéres a renouvelé son positionnement pour être, aux côtés des entités évaluées, un partenaire de progrès au service de l'amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche français. Il a œuvré pour le remplacement d'un modèle d'évaluation sanctionnant les activités passées par un modèle d'évaluation en appui aux politiques scientifiques et pédagogiques des établissements et de leurs regroupements. Pour cela, le Haut Conseil a pris en compte la diversité des établissements, des formations et des laboratoires, et a adapté ses critères d'évaluation à ces spécificités. Ni décideur, ni censeur, le Hcéres a eu pour mission de soutenir l'évolution et la progression des établissements dans le cadre des orientations fixées par le gouvernement.

b. *Des avis divergents sur l'évaluation*

L'évaluation est un sujet de discussions et de prises de position contradictoires parfois conduites au comptoir du café du commerce, ou dans sa version moderne des réseaux sociaux et autres blogs ! Ces discussions sont importantes et doivent continuer car elles forment la base de la démocratie. Il convient également de souligner le fait qu'en quatre ans, aucun recours contre une évaluation n'a été déposé devant la Commission de recours du Hcéres.

c. *Validation des instances d'évaluation*

Une évolution majeure a été la mise en œuvre de la validation des procédures d'évaluation d'instances autres que le Hcéres. Chaque établissement a en effet la possibilité de choisir son agence d'évaluation ou de mettre en place une instance d'évaluation. A ce jour, le Hcéres n'a mis en œuvre la validation des instances d'évaluation qu'à trois reprises.

d. *Évaluation des coordinations territoriales et évaluation intégrée*

Dans le cadre de son accompagnement à la mise en œuvre de politiques de site, le Hcéres s'est attaché à remplacer une évaluation fragmentaire et parfois tatillonne des établissements, de leurs formations et de leurs laboratoires de recherche par une évaluation intégrée se plaçant au niveau des orientations stratégiques des regroupements d'établissements pour en analyser les déclinaisons au sein des composantes. Cela conduit à ne plus utiliser une seule méthodologie d'évaluation pour tous les établissements, qui avait pour conséquence que les établissements devaient s'adapter au dispositif d'évaluation, mais à définir avec chaque regroupement les objectifs de l'évaluation et ses modalités. Le Hcéres a décidé d'adapter ses procédures en fonction des grandes orientations stratégiques du regroupement et des particularités des établissements qui le composent

ou des écosystèmes d'enseignement supérieur et de recherche.

e. *Intégration de l'OST*

Cette évolution vers une évaluation holistique d'un regroupement d'établissement s'est trouvée facilitée par l'arrivée de l'Observatoire des Sciences et Techniques (OST) au sein du Haut Conseil. Pour chaque regroupement, l'appréciation des experts est éclairée par la réalisation d'une étude sur le profil scientifique de ce regroupement à partir d'indicateurs de production (scientifique, technologique...) et éducative. Le calcul d'indicateurs sur le périmètre des regroupements limitent les problèmes de fiabilité qui peuvent être rencontrés sur des petits nombres de publications. Les rapports comportant un ensemble d'indicateurs permettant de caractériser les publications suivant différentes dimensions viennent en appui de l'évaluation qualitative et collégiale par les pairs.

Par ailleurs, le Hcéres contribue à faire l'état des lieux de secteurs disciplinaires au plan national et à soutenir des travaux de recherche sur l'évaluation. Il contribue aussi à l'évaluation de la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de la recherche (SNR). Pour produire des indicateurs précis et fiables, le Hcéres s'appuie sur l'OST. Celui-ci conduit des études pour des besoins « internes » dans le cadre des campagnes d'évaluation des établissements, et des besoins « externes » à la demande du ministère, par exemple, ou encore pour aborder de nouveaux sujets ou méthodes, en lien avec son Conseil d'orientation scientifique.

f. *Partenariats avec les autres instances*

Pour conduire sa mission, le Hcéres travaille en bonne intelligence avec les autres organismes ou instances d'évaluation : CNU, CoNRS, commissions d'évaluation et conseils académiques des établissements. Certaines de ces instances ont pour mission d'instruire les rapports d'évaluation pour préparer les décisions des chefs d'établissement. Le Hcéres collabore également avec les autres agences d'évaluation telles que la Commission des Titres d'Ingénieur, la Commission d'Evaluation des Formations et Diplômes de Gestion ou la commission consultative nationale des IUT, comme par exemple dans la mise en œuvre coordonnée des évaluations des écoles d'ingénieurs.

g. *De nouvelles missions*

La reconnaissance du rôle joué par l'évaluation et par le Hcéres s'est traduite par un fort accroissement et une grande diversification des évaluations, avec par exemple l'évaluation d'établissements privés tels que les établissements

d'enseignement supérieur privés d'intérêt général, de nouvelles formations et d'entités de recherche dans le domaine médical ou dans celui de la culture, et de nouvelles structures dans le cadre du programme des investissements d'avenir.

Enfin le Hcéres s'est doté d'une responsabilité dans le domaine de l'intégrité scientifique par la création de l'Office Français de l'Intégrité Scientifique et de son Conseil, le COFIS.

h. La reconnaissance européenne et internationale

Membre de l'European Network of Quality Assurance agencies et inscrit à l'European Quality Assurance Register, le Hcéres a considérablement renforcé ses activités européennes et internationales. Partenaire de plusieurs projets européens dans le cadre d'Erasmus, le Hcéres est membre des *boards* de plusieurs instances et a conduit l'évaluation de formations et d'établissements en Europe. A l'international le développement a été très important, en Afrique, en Amérique centrale et latine, en Asie et au Moyen Orient.

II. QUELLES PERSPECTIVES POUR 2025 ?

Les perspectives du nouveau mandat du Collège du Hcéres (2020-2025) font l'objet des six tables rondes de ce colloque.

a. Autonomie et évaluation institutionnelle

Les deux départements du Hcéres en charge respectivement de l'évaluation des coordinations territoriales et des écoles, instituts et organismes de recherche ont en commun leur philosophie et méthodologie d'approche de l'évaluation institutionnelle. Celles-ci ont évolué ces dernières années vers une prise en compte toujours plus grande de l'exercice de l'autonomie des établissements, qui va de pair avec une exigence accrue vis-à-vis de leurs responsabilités face à leurs choix stratégiques.

Comment faire évoluer cette évaluation pour la rendre plus efficace pour les établissements et pour leurs tutelles ?

b. Évolution du premier cycle et évaluation

L'évolution du premier cycle universitaire est un sujet d'actualité en France avec en particulier les lois récentes « Orientation et Réussite des Étudiants » et « Choisir son Avenir Professionnel ». Ces lois visent à un accueil rénové des étudiants après le bac et une personnalisation des parcours en 1^{er} cycle permettant de s'adapter aux profils et projets professionnels des étudiants.

Quelle autoévaluation et quelle évaluation externe souhaitons-nous pour développer l'amélioration continue du premier cycle dans une démarche d'autonomie, d'assurance qualité et d'accréditation avec un grade licence identifié et une mesure de la réussite étudiante dans un contexte de pédagogies innovantes et de parcours personnalisés ?

c. L'impact du projet d'universités européennes sur le paysage de l'enseignement supérieur et de l'assurance qualité

Alors que la phase 1 du projet d'universités européennes est désormais réalisée et que dix-sept alliances ont été sélectionnées par la Commission européenne – parmi lesquelles figurent seize établissements français engagés dans quatorze alliances –, le Hcéres conduit une réflexion concernant l'impact du projet d'universités européennes sur le paysage de l'enseignement supérieur et de l'assurance qualité en France comme à l'étranger.

Quels enjeux pour le système d'assurance qualité interne et externe des établissements ? Quelles seront les prochaines étapes et les méthodologies mises en œuvre ?

d. L'évaluation des établissements et de la recherche : quels usages d'indicateurs ?

Dans le cadre de l'évaluation de la recherche, les discussions méthodologiques relatives à l'évaluation par les pairs s'est concentrée sur certains indicateurs bibliométriques, mais des indicateurs de moyens (effectifs, budgets...) et d'activité, ou des indicateurs plus variés de résultats (publications, projets nationaux ou européens, brevets, créations d'entreprises...) peuvent plus généralement contribuer à établir les faits observables. Quelles sont les pratiques dans d'autres pays, notamment en Europe ? La maturité de la réflexion qui accompagne les évolutions des pratiques d'évaluation est-elle plus grande dans certains pays ? Le développement des publications en accès ouvert a-t-il entraîné la prise en compte de nouveaux indicateurs ?

e. Quelles perspectives pour l'évaluation de la recherche ?

Depuis douze ans, l'évaluation de la recherche est conduite par une agence. Le Hcéres a repris en grande partie la méthodologie et l'a fait évoluer sur quelques points décisifs. Le temps est venu de faire un bilan et de tracer des perspectives.

Quelles doivent être la place et la fonction de l'évaluation de la recherche dans l'écosystème de l'ESR ? Quelles évolutions méthodologiques

sont souhaitables ? Quelles adaptations aux nouveaux enjeux de l'ESR sont nécessaires ?

f. *Les agences d'évaluation et le modèle économique de l'évaluation*

Face à l'évolution rapide et profonde du paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche, en France comme en Europe, et au moment de la nomination d'un nouveau Collège pour le Hcéres, il convient de s'interroger sur l'organisation du dispositif d'évaluation en France.

Quelle organisation pour le dispositif d'évaluation, en prenant exemple sur les modèles d'organisation européens ? Quel modèle d'évaluation nationale à redessiner face aux attentes des partenaires et décideurs ? Quels modèles économiques possibles ?

III. CONCLUSION ET REMERCIEMENTS

Après 4 années de fonctionnement et au moment où va s'installer une nouvelle gouvernance du Hcéres, il me paraît important de rappeler les valeurs qui nous ont guidés et qui sont indissociables de notre mission.

L'indépendance et l'absence de conflits d'intérêt représentent la garantie d'une évaluation objective, loin de toute influence, durant les différentes étapes du processus.

La qualité constitue l'exigence absolue pour nos procédures ; elle repose sur la compétence préalable des experts, la méthode dans la réalisation et la rigueur dans l'analyse.

La transparence forme également une condition indispensable. Les experts sollicités déclarent au préalable d'éventuels conflits d'intérêt. Leurs rapports d'évaluation sont ensuite communiqués aux entités évaluées et aux autorités de tutelle pour observation, avant d'être rendus publics.

L'équité est liée à notre mission de service public. Elle assure à chaque entité évaluée un traitement identique dans la procédure, quels que soient l'expert, l'établissement ou le territoire concerné.

L'évaluation représente un élément fondamental du bien public que constitue l'ESR. On peut en discuter les modalités mais on doit en garantir le principe. Pour qu'elle reste en phase avec les évolutions de l'ESR, il convient d'en préciser les objectifs : quelles sont les attentes des établissements et des entités évalués, quelles attentes des tutelles, quelles attentes des ministères et de leurs directions générales ? Par-dessus tout, quelles sont les attentes de la Société ?

Thierry COULHON, Conseiller éducation, enseignement supérieur, recherche et innovation du Président de la République

C'est un véritable honneur pour moi d'ouvrir ce colloque, parce qu'il marque sans aucun doute un moment important de l'histoire de notre système d'enseignement supérieur et de recherche. Je mesure le chemin parcouru depuis cette année 2007, où Jean-Marc Monteil portait pour l'Agence d'évaluation issue de la loi de 2006 une vision qui transcendait le Comité National d'Évaluation. Je me souviens, quelques années après, de l'occupation du Siège de la rue Vivienne, que nous essayions de traiter depuis le cabinet de Valérie Pécresse. Je me rappelle également l'année 2012, où je percevais des échos lointains de débats aussi enfiévrés que byzantins sur l'évaluation depuis un autre pays, situé beaucoup plus au sud, un pays où la science était plus jeune mais où l'évaluation était considérée comme naturelle et depuis longtemps opérée avec soin. Je dois avouer que j'avais omis d'expliquer aux Australiens que nous avions passé six mois et dépensé une grande énergie à transformer une agence en Haut Conseil et que cela était considéré en France comme une avancée substantielle. Je me souviens également de tout ce qu'ont accompli les présidents successifs et les équipes de l'AERES puis du Hcéres. Au moment de la prise de fonction de Michel Cosnard, nous partagions tous le sentiment d'une grande construction.

En principe, un conseiller du Président de la République n'émet pas de déclaration publique. Considérons donc que c'est comme collègue, témoin de la douzaine d'années qui viennent de s'écouler et acteur pour encore quelques années du monde de l'ESR que je partage ces quelques réflexions avec vous.

La date de ce colloque ne pouvait être mieux choisie. D'une part, la préparation de la loi de programmation pluriannuelle pour la recherche constitue l'occasion unique de donner une impulsion décisive à notre système d'ESR pour lui permettre de mieux remplir sa fonction et de recoller à la compétition mondiale. D'autre part, le mandat de Michel Cosnard à la tête du Hcéres touche à sa fin et la ministre nommera bientôt la personne qui lui succédera. Michel Cosnard a été un grand Président.

Il est d'autant plus nécessaire de revenir sur la trajectoire passée et de réfléchir aux nouvelles orientations que la situation appelle. Nous pourrions discuter à l'infini pour savoir si sont les forces ou les verrous de l'enseignement supérieur et de la recherche français qui l'emportent. Deux choses sont certaines. Premièrement, notre histoire institutionnelle si particulière nous avait conduits il y a quelques années dans une sorte de situation d'empêchement où nous ne pouvions déployer nos forces. Nous n'en sommes pas

encore complètement sortis. Deuxièmement, dans le reste du monde, l'université ayant emprunté des chemins moins détournés et moins escarpés ne nous attend pas pour évoluer et conquérir. Nous ne pouvons espérer, pour conserver notre place, nous abriter derrière des lignes Maginot. Elles seraient enfoncées par les besoins de la société, par la vague numérique, par la compétition pour les talents, par la circulation des chercheurs et par les aspirations de la jeunesse.



Et pourtant, nous ne sommes pas loin de retrouver toute notre place dans le concert des universités mondiales. J'en veux pour preuve, en juillet, le dîner de l'alliance U7 autour du Président de la République, après un sommet où les grandes universités de recherche françaises avaient invité leurs homologues des pays du G7 et des pays associés à réfléchir sur leur rôle dans le monde comme acteurs globaux et à prendre des engagements sur leurs apports aux grandes transitions énergétiques, numériques et sociales. Nous sommes capables en effet de nous soigner de nos maux. Nous avons su créer des grandes écoles et des organismes de recherche quand nos universités étaient faibles. Les unes et les autres ont appris et apprennent encore à travailler ensemble, jusqu'à construire enfin de véritables universités au sens international, en inventant un lien plus adulte entre Etat et opérateurs avec la contractualisation et

l'autonomie, en travaillant sur le périmètre des institutions, en recourant à des outils audacieux tels que le PIA et en nous dotant d'une agence d'évaluation et d'une agence de financement sur projet.

Néanmoins, deux dangers nous menacent sans cesse, à savoir l'esprit de chapelle conjugué à l'immobilisme, et la recherche du plus petit dénominateur commun. L'évaluation est cruciale pour surmonter ces deux difficultés. Elle est laïque, ne regardant ni la taille, ni les préjugés mais uniquement la qualité des réalisations. Elle surmonte donc l'esprit de chapelle et les catégorisations. Elle incite à prendre des décisions courageuses et fournit un point d'appui aux directions d'établissement pour le faire. Enfin, elle donne confiance à la société et à l'Etat. Comment irions-nous négocier des moyens nouveaux à Bercy si nous ne sommes pas capables d'objectiver ce que nous savons faire et ce que nous apportons ?

L'AERES a construit une méthode et le Hcéres a poursuivi le travail mais les débats de 2012 l'ont quelque peu euphémisé. Nous passons notre vie à noter les étudiants, à évaluer des articles, à classer les collègues que nous voudrions recruter ou les projets que nous proposons de financer. Nous sommes donc bien placés pour connaître les limites et les effets pervers de ces pratiques. Mais comment pourrions-nous les refuser pour nous-mêmes ? A nous de réfléchir pour rendre le résultat de l'évaluation précis et subtil mais net et utilisable.

Les classements et l'évaluation constituent deux démarches différentes. Néanmoins, nous assistons chaque année au moment de la publication du classement de Shanghai à un concert de *lamento* et de déni de réalité. Même si les classements ne constituent certainement pas l'alpha et l'oméga de la politique universitaire, la confiance des contribuables, de l'Etat, des entreprises et des étudiants nous serait plus facilement acquise si nous obtenions de bons classements. Cet objectif est à portée de main. Nous devrions dès aujourd'hui occuper quelques places parmi les trente premières institutions et encore plus parmi les cinquante premières. Il est vrai que nous ne maîtrisons pas les critères de ces classements et qu'ils ne sont pas assez fins pour guider une politique d'établissement. Il serait d'autant plus paradoxal de refuser de jouer pleinement le jeu d'une évaluation dont au contraire nous décidons ensemble des règles et qui en conséquence est attentive à nos réalisations.

Jean-Marc Monteil, Jean-François Dhainaut, Didier Houssin, Michel Cosnard et leurs équipes ont avancé sur le chemin d'une évaluation professionnelle, aux standards internationaux. C'est désormais un acquis. Michel Cosnard a accompli deux réalisations essentielles en faisant

largement accepter l'évaluation et en étendant son emprise. Tout objet de l'ESRI est susceptible d'être évalué par le Hcéres ou dans le cadre d'une méthode validée par lui. Il reste un objectif à accomplir, à savoir donner à l'évaluation son plein impact c'est-à-dire construire ou plutôt reconstruire le lien entre l'évaluation et l'allocation des moyens. C'est bien entendu le niveau politique qui prend les décisions, évalue les risques et les opportunités et peut décider de soutenir les forts parce que ce sont eux qui tirent l'ensemble vers le haut et nous aident à attirer les meilleurs, ou parfois de soutenir les faibles parce que certaines faiblesses sur des secteurs clés pour l'avenir nous mettent en danger. Tout cela ne peut se faire qu'une fois que les yeux du politique

sont grands ouverts par l'évaluation. La ministre sera sans doute plus précise sur ce sujet. Pour ma part, il me paraît inévitable que la loi de programmation pluriannuelle de la recherche aborde cette question.

Cette agence de l'évaluation, nous l'avons construite comme tous les grands pays scientifiques, en l'acclimatant à notre culture propre. Elle doit nous permettre de fuir tout faux-semblant, tout déni de réalité, de regarder en face avec précision et objectivité la qualité de la formation, de la recherche et de la gouvernance que nous produisons. Mais cela ne se fera que selon les modalités acceptées par tous et élaborées en commun.



TABLE RONDE 1 AUTONOMIE ET ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE

Participants :

- Sylvie RETAILLEAU, Présidente de l'Université Paris Saclay ;
- Gérard BLANCHARD, Vice-Président de la Région Nouvelle-Aquitaine en charge de l'enseignement supérieur, de la recherche et du transfert de technologie ;
- Alain FUCHS, Président de l'Université Paris Sciences et Lettres ;
- Caty DUYKAERTS, Directrice de la cellule exécutive de l'Agence belge pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur – AEQES.

Animateurs :

- Annie VINTER, Directrice du département d'évaluation des coordinations territoriales du Hcéres
- Michel ROBERT, Directeur du département d'évaluation des établissements du Hcéres.

Michel ROBERT

Les évolutions législatives actuelles conduisent au renforcement de l'autonomie des établissements (universités, écoles, instituts, organismes) et de leur responsabilité en matière de choix stratégiques. Nous en évaluons environ 250 sur cinq ans.

Nous percevons trois niveaux d'enjeux au travers de nos activités d'évaluation à savoir un environnement toujours plus exigeant pour l'ESR, le défi de la cohérence de l'offre et de l'action des établissements pour répondre aux attentes des différents territoires et le défi majeur de la compétition internationale pour maintenir la place de notre ESR. Ces enjeux s'inscrivent par ailleurs dans un contexte de tension des moyens, renvoyant à l'efficacité des institutions. Y répondre pose deux questions majeures qui structurent le contenu des référentiels d'évaluation du Hcéres : comment rendre nos universités et nos écoles plus stratégiques et comment permettre à nos établissements de créer de réelles dynamiques collectives,

conditions de la réussite des projets d'établissement ? Nous nous inscrivons clairement dans une stratégie européenne d'assurance qualité, caractérisée par la place du Hcéres dans le registre EQAR, les rapports d'auto-évaluation, les *European Standards and Guidelines*, les trajectoires d'établissement sur une décennie et les processus d'amélioration continue.

Nous constatons des progrès dans les rapports d'auto-évaluation des établissements. Néanmoins, les rapports des comités de pairs montrent que de nombreux établissements parviennent difficilement à identifier et à objectiver leur position effective dans le paysage de l'ESR national et international. Ils ont également du mal à dépasser les logiques d'opportunité induites par les nombreux appels à projets du PIA pour en faire de véritables stratégies inscrites dans une continuité institutionnelle, et cela au-delà du mandat de chaque équipe de direction. Les stratégies ne sont pas clairement exprimées et traduites en objectifs identifiés et quantifiés, dont le suivi est exercé par des outils.

Les marges de progrès consistent à rendre l'évaluation externe plus utile au développement des établissements, à renforcer la complémentarité avec les inspections et à apporter une contribution plus éclairante aux politiques de contractualisation, d'accréditation et de dotation des tutelles. Nous devons donc faire évoluer la philosophie de l'évaluation institutionnelle. Ces évolutions passent par le renforcement de l'exigence vis-à-vis des rapports d'auto-évaluation des établissements, sur les trois points suivants :

- l'analyse objectivée par l'établissement de la place qu'il occupe et de l'ambition qu'il porte ;
- l'explicitation par l'établissement de sa stratégie pour atteindre cette ambition et des leviers déployés pour l'opérationnaliser ;
- l'analyse et la critique par l'établissement des résultats obtenus et de sa trajectoire.

Cette évolution devrait conduire nos comités à focaliser leurs évaluations sur l'analyse des capacités de l'établissement à démontrer l'efficacité de ses actions et à apporter des preuves tangibles de la maîtrise de sa trajectoire. Il est donc nécessaire d'engager une évolution de nos référentiels et de poursuivre un effort important de formation des experts.

L'évaluation et plus globalement l'assurance qualité qui en constitue le fondement nécessitent un investissement sur le long terme et un travail par étape, notamment au travers d'expérimentations, en explicitant notre philosophie. Les départements d'évaluation du

Hcéres n'agissent pas de manière isolée. Leurs méthodes d'évaluation résultent toujours d'une médiation. Nous sommes attentifs aux évolutions des pratiques de l'évaluation des autres agences européennes et nous observons en permanence les mutations qui s'opèrent dans l'ensemble des établissements français. Nous sommes attentifs aux retours d'expérience de nos experts et des équipes de direction des établissements évalués. Nous sommes bien évidemment vigilants au respect du mandat de l'évaluation fixé par l'État.

I. LA PLACE DE L'ÉVALUATION DANS LE PILOTAGE DES UNIVERSITÉS

Annie VINTER

Paris Saclay est un établissement complexe qui a mis en place des structures intermédiaires entre le niveau central et les composantes élémentaires. D'autres établissements ont constitué des collèges ou des pôles. La mise en place de ces structures intermédiaires implique-t-elle de revoir le niveau auquel conduire les évaluations institutionnelles ? Par ailleurs, le rythme des évaluations du Hcéres, tous les cinq ans, est-il adapté à la vie d'un établissement tel que Paris Saclay ou conviendrait-il de le revoir ?

Sylvie RETAILLEAU

Nous nous inscrivons effectivement dans un mouvement d'internationalisation de notre système d'enseignement supérieur et de recherche. L'évaluation doit donc tenir compte des standards internationaux et les universités européennes constitueront un levier clé de nos politiques. Par ailleurs, les critères d'évaluation doivent absolument tenir compte de la différenciation des modèles d'université, qui progresse et est de plus en plus visible avec la restructuration de notre système d'ESR. Cela permettra de mettre en valeur les spécificités de toutes les universités tant au niveau de leur territoire qu'au niveau national et au niveau international. L'Etat, premier stratège de l'enseignement supérieur, doit également appliquer cette vision en accordant une forte autonomie aux universités dans la définition de leur propre stratégie.

Nous devons véritablement nous projeter à l'international en définissant une vision pour la formation, la recherche et l'innovation, c'est-à-dire pour les étudiants et les laboratoires, en visant l'utilité au monde et les retombées socio-économiques des universités à tous les niveaux. Il convient néanmoins de tenir compte des spécificités du système d'ESR français et d'en tirer le meilleur parti. La difficulté consiste à éviter d'être paralysé par l'ancien système, sans pour autant faire table rase du passé. L'enjeu consiste donc à ne plus subir les subtilités du système

français mais à en tirer parti, tout en devenant lisible et visible à l'international et au niveau national par les étudiants, leurs familles et nos partenaires du monde socio-économique.

De ce point de vue, la mixité du modèle de Paris Saclay constitue un terrain d'expérimentation privilégié en matière de participation pleine d'une université au monde socio-économique. Il est donc nécessaire d'étendre l'évaluation aux établissements expérimentaux, en sus d'une cartographie différenciée des universités et des établissements d'enseignement supérieur et de recherche du système français. Pendant cette période d'expérimentation, nous ne devons pas hésiter à remettre en cause chaque étape en nous appuyant sur un système d'assurance qualité et d'amélioration continue. La stabilité de nos structures, nécessaire à l'inscription de nos collègues dans une vision pluriannuelle liée à l'évaluation, à la performance et à l'allocation des moyens, n'empêche pas la remise en cause récurrente et ne doit pas nuire à notre capacité d'évolution.

L'évaluation constitue donc un outil indispensable de pilotage des universités pour la poursuite de nos exercices d'expérimentation, puisque nos établissements sont des universités de plein exercice et expérimentales. Par conséquent, le référentiel d'évaluation doit lui-même être dynamique et capable de se remettre en question. Même s'il est spécifique aux universités françaises, il convient également de tenir compte des critères et des standards internationaux. Les établissements expérimentaux sont donc demandeurs d'une remise à plat du système d'évaluation, qui est essentiel pour permettre à nos universités de continuer à évoluer, en conservant nos missions et nos valeurs en ligne de mire.

Il est effectivement important de lier l'évaluation à la stratégie de l'établissement pour tenir compte de son autonomie. L'établissement doit avoir le choix de son évaluation, en utilisant le Hcéres, une agence d'évaluation ou son propre système d'évaluation. Il serait donc intéressant que le Hcéres développe un rôle d'agence d'accréditation des outils d'évaluation pour accompagner les établissements dans la prise en charge de son système d'évaluation, dans l'autoévaluation et dans le recours à des évaluateurs externes complémentaires. En se regroupant, les laboratoires deviennent des laboratoires d'université et d'organisme national de recherche et acquièrent une taille qui leur permet de développer leur propre stratégie. Il convient donc d'inscrire leur évaluation dans le contexte de la stratégie des établissements et de les former à la mise en place de stratégies.

En matière d'évaluation de la recherche et de la formation, l'établissement doit conserver le



choix de ses outils et de leur cohérence pour éviter que les enseignants et chercheurs aient le sentiment d'être soumis en permanence à l'évaluation. Il est nécessaire de trouver le bon équilibre pour assurer une évaluation stratégique et organisée plutôt que de l'étendre. Même si l'évaluation n'intervient que tous les cinq ans, lorsqu'elle s'étend à l'établissement, à la formation et aux laboratoires, les évaluations s'enchaînent en permanence. Les universités se dotent de plus en plus de conseils d'orientation stratégiques et donc d'outils internes qui leur permettent déjà de disposer d'une vision externe sur leur stratégie et de s'améliorer continuellement. C'est pourquoi il serait intéressant que l'Hcéres fournisse également un service d'agence d'accréditation ou d'accompagnement de l'évaluation pour aider les universités à piloter leur stratégie.

Au-delà du rythme des évaluations, qui pourrait être moins fréquent, il convient surtout de veiller à assurer la cohérence entre la recherche, la formation et la gouvernance de l'établissement. L'évaluation doit porter sur la qualité du pilotage de la stratégie. Le choix des critères d'évaluation est donc important et mérite d'être effectué dans le cadre d'un dialogue entre l'Etat stratège et l'établissement, qui doit répondre aux objectifs de la politique publique. Ce dialogue doit permettre de définir le type d'évaluation et les critères sur lesquels l'établissement souhaite être évalué. Il n'est pas

nécessaire d'évaluer les établissements dans tous les domaines à chaque évaluation, une évaluation exhaustive représentant un travail très lourd au détriment de la qualité. Il est préférable d'adapter les critères d'évaluation aux priorités de l'établissement, qui évoluent entre chaque évaluation, pour se concentrer sur les points stratégiques et optimiser la qualité de l'évaluation.

Enfin, il convient de lier l'évaluation de l'établissement aux financements, dans le cadre dynamique d'un contrat d'objectifs et de moyens. Ce sujet sera probablement abordé par la loi de programmation de la recherche, dans laquelle l'évaluation est appelée à occuper une place importante. En effet, une évaluation sans retombée concrète vis-à-vis de l'Etat et de ses financements est relativement peu motivante pour les établissements, même s'ils savent qu'elle lui est très utile à eux-mêmes. A ce jour, la continuité entre l'évaluation et le dialogue avec l'Etat est très limité. Il est donc nécessaire de développer le lien entre l'évaluation de la performance et l'allocation des moyens selon une vision pluriannuelle.

II. LE REGARD DES TERRITOIRES SUR L'ÉVOLUTION DU PAYSAGE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION

Annie VINTER

Comment appréciez-vous la manière dont se déroulent les relations entre l'Etat, les collectivités territoriales et les établissements pour le soutien de l'ESR régional ? Les changements induits par la loi de 2013 et par l'ordonnance de 2018 facilitent-ils le dialogue ?

Gérard BLANCHARD

Les compétences des régions en matière d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation ont été formalisées à travers la loi de l'enseignement supérieur et de la recherche de 2013, qui a posé les bases d'un schéma régional dans ce domaine. Ce principe a ensuite été confirmé par la loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles et par la loi de nouvelle organisation territoriale de la République, qui indique clairement que les régions doivent élaborer un schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. Les régions établissent ce document stratégique en concertation avec les établissements et les autres acteurs de la politique publique c'est-à-dire l'Etat et les autres collectivités infrarégionales. L'évaluation et l'objectivation jouent un rôle essentiel dans ce cadre.



Ce schéma régional et l'intervention politique et financière de la région reposent toujours sur deux grandes orientations à savoir le développement économique et territorial et l'aménagement du territoire. Il rejoint d'autres schémas stratégiques régionaux sur le développement économique, l'innovation et l'internationalisation et sur l'égalité territoriale. Au-delà de cette vision stratégique, les régions jouent un rôle de chef de file en matière d'enseignement supérieur et de recherche. La région coordonne les efforts des autres collectivités dans ce domaine.

Nous assistons donc à une appropriation politique de la question de l'enseignement supérieur et de la recherche par les collectivités et particulièrement par les régions dans la mesure où la recherche et le transfert de technologies sont considérés comme des leviers fondamentaux du développement économique et territorial. C'est la raison pour laquelle les régions y consacrent des moyens budgétaires importants, en hausse constante, en s'inscrivant dans des logiques stratégiques et en s'appuyant sur des études objectives.

Les politiques de la région Nouvelle Aquitaine visent le développement économique et donc la création d'écosystèmes d'innovation, ce qui renvoie directement à la loi pluriannuelle de programmation de la recherche. L'accompagnement de la région auprès des universités, des écoles et des organismes de recherche a donc pour finalité de rapprocher les laboratoires de recherche, les centres de transfert de technologie et les entreprises pour créer des territoires d'innovation autour des sites universitaires. Cette démarche va jusqu'à la réurbanisation des sites universitaires, sur lesquels nous développons l'équivalent de petites opérations Campus sur dix à vingt ans. Elle nous amène également à développer le conseil stratégique auprès des universités pour créer des liens entre le monde économique, l'installation de start-ups et les travaux des laboratoires de recherche. Par ailleurs, nous aidons les petites et moyennes universités à se spécialiser, de manière complémentaire, pour leur permettre de

construire des pôles d'excellence et de compétence visibles à l'international.

Dans ce contexte, nous avons besoin de l'évaluation pour objectiver la place et le rôle des établissements et pour suivre la trajectoire qu'ils se donnent. La multiplicité des acteurs rend la lecture du paysage universitaire complexe, d'autant plus lorsque nous avons l'ambition d'articuler l'académique avec le développement socio-économique. Nous avons donc ressenti le besoin de réduire le nombre d'interlocuteurs. Après avoir rapidement constaté que les COMUE ne constituaient pas une solution, nous avons décidé de mettre en place une instance régionale, la Conférence régionale pour la recherche, l'enseignement supérieur et le transfert de technologie, à laquelle participent tous les présidents et présidentes d'université, les directeurs d'école, les représentants des organismes de recherche en région et les recteurs. Cet espace de dialogue nous permet de co-construire nos stratégies régionales en les articulant avec les attentes de l'État, en intégrant les autres collectivités et en respectant les trajectoires stratégiques des établissements. Nous souhaitons par ailleurs renforcer le dialogue stratégique entre la région et l'État pour gérer la complexité et l'enjeu de la différenciation. D'autres régions partagent cette attente.

Il est fondamental pour la région de disposer d'une évaluation de la stratégie des établissements. Dans la mesure où ceux-ci sont nos interlocuteurs directs, nous souhaitons par ailleurs qu'ils acquièrent la capacité de s'autoévaluer. Nous aimerions également que les rapports du Hcéres comportent des recommandations plus fortes, notamment en termes de stratégie, et que la capacité de l'établissement à structurer son environnement institutionnel et socio-économique soit évaluée.

Enfin, les collectivités sont fortement demandeuses de structures d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation car elles sont indispensables à leur développement.

III. LES PROCÉDURES D'ÉVALUATION

Annie VINTER

Quelles évolutions sont nécessaires pour qu'un président d'université tire encore plus parti des évaluations du Hcéres dans l'orientation de sa gouvernance ?

Alain FUCHS

Au moment de la mise en place de l'AERES, l'évaluation des établissements était parfois vécue de façon négative parce qu'ils devaient mettre en place de nouvelles procédures et parce que le comité d'évaluation imposait un

agenda extrêmement strict et souhaitait tout analyser en détail, jusqu'à l'allocation des ressources et au fonctionnement de la direction financière et de la vie étudiante. Le référentiel était bâti en amont, sans grande interaction avec les acteurs évalués, qui subissaient la visite des évaluateurs.

Il en ressortait un rapport dont certains passages présentaient un réel intérêt mais dont l'utilité pour la gouvernance de l'établissement ne paraissait pas évidente. En raison de la faible prise en compte des besoins des acteurs, le rapport d'évaluation ne répondait pas aux questions que le chef d'établissement et son équipe se posaient. Enfin, l'évaluation n'avait que très peu de conséquences sur les ressources accordées par les tutelles. Par conséquent, la procédure d'évaluation était insatisfaisante pour les acteurs et ne conduisait pas à une réelle prise en compte de la performance. Nous n'avions pas besoin d'un sous-rapport de la Cour des Comptes ou de l'Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche. Ces inspections font parfaitement leur travail.



En tant que Président du CNRS, j'étais donc favorable à la transformation de l'AERES en Hcéres. Le CNRS entretenait des relations compliquées avec l'AERES parce qu'il avait besoin du maintien du Comité national de la recherche scientifique pour évaluer ses chercheurs. Par conséquent, j'ai beaucoup apprécié le rapport Pumain-Dardel, qui a conduit à la création du Hcéres, et j'ai réussi à convaincre le Comité national que nous rentrions dans une nouvelle ère de l'évaluation. Le dialogue s'est réinstallé et les deux instances ont trouvé leur équilibre. Enfin, nous avons exploité la capacité offerte aux établissements de définir les questions auxquelles ils souhaitent que l'évaluation réponde. Nous nous sommes accordés avec le Hcéres sur la désignation d'un référent scientifique indépendant et d'un président du comité d'évaluation, qui ont bâti ensemble la composition du comité sans intervention du CNRS. Celle-ci a ensuite été soumise au Hcéres qui l'a validée. Le comité d'évaluation a suivi une feuille de route répondant aux attentes du CNRS,

validée également par le Hcéres, qui se concentrait sur la valeur ajoutée scientifique du Centre dans le paysage de l'ESR. Le comité d'évaluation a remis un rapport très riche, qui a eu des effets positifs importants en interne. En revanche, le rapport n'a provoqué aucune réaction de la part des tutelles et n'a pas eu de conséquences sur les ressources du CNRS.

Quoi qu'il en soit, nous avons franchi une étape en réussissant une expérimentation qui consistait à réaliser une évaluation selon les critères définis par l'établissement et validés par le Hcéres. Je pense que cette méthode préfigure l'avenir de l'évaluation et nous essaierons de la reproduire au sein de l'Université Paris Sciences et Lettres. En revanche, je ne suis pas très optimiste quant à la mise en place d'une réelle modulation des ressources fondée sur la performance. Cela nécessiterait une évolution très forte de l'ESR.

Nous ne pouvons reprocher au Hcéres d'appliquer les principes édictés au moment des Assises. Il ne me paraît pas impossible néanmoins de réintroduire la notation. Enfin, il me semble que le moment est venu pour la CTI de devenir un simple département du Hcéres. Il n'y a aucune raison que les écoles d'ingénieurs ne soient pas évaluées par les procédures du Hcéres, qui a fait ses preuves.

IV. LES ÉVOLUTIONS DES AGENCES QUALITÉ AU NIVEAU EUROPÉEN

Annie VINTER

Pour quelle raison l'Agence belge francophone pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur a-t-elle décidé qu'il était fondamental d'introduire des évaluations institutionnelles alors qu'elle n'évaluait jusqu'à présent que les programmes de formation ? De quelles marges de progression le Hcéres vous semble-t-il disposer ?

Caty DUYKAERTS

Avec le Hcéres, la CTI et l'agence suisse d'assurance qualité et l'agence d'évaluation belge francophone, l'AEQES nous avons formé un réseau francophone des agences qualité pour l'enseignement supérieur, qui s'est fixé comme premier travail de traduire les European Standards and Guidelines (ESG) de l'assurance qualité. Ce réseau nous a par ailleurs permis d'échanger sur le fonctionnement respectif des agences et de comparer les objets de l'évaluation institutionnelle dans nos différents pays, montrant des différences importantes en termes de points d'entrée et d'analyse.

J'ai pu observer le travail considérable effectué ces dernières années par le Hcéres, dont je souligne le professionnalisme et le dynamisme.

Une partie de mes questionnements dépasse le fonctionnement direct du Hcéres et renvoie aux acteurs politiques, aux établissements eux-mêmes et aux autres organismes.



Dans un système complexe comme l'est celui de nos pays, les agences d'évaluation ont pour enjeu de former convenablement leurs experts à la mission d'expertise. En Belgique francophone, nous recourons aux regroupements de programmes et demandons aux experts de produire non seulement un rapport pour chaque établissement concerné par le programme mais également un état de lieu de la formation dans la discipline visée. Le fait que 60 à 65 % de nos experts ne soient pas issus de la Belgique francophone nous permet de capitaliser sur leur potentiel hors système mais nécessite aussi que nous leur fournissions toutes les clés pour comprendre le contexte local.

Toute évaluation est éminemment contextuelle et l'un des principes des ESG rappelle que l'assurance qualité doit répondre à la diversité des systèmes, des institutions et des programmes. Le *bench-learning*, qui consiste à observer le fonctionnement des agences d'autres pays pour en tirer des apprentissages, présente néanmoins un grand intérêt. L'agence finlandaise a introduit une obligation de *bench-learning* dans son nouveau référentiel institutionnel, en laissant aux établissements la liberté de choisir l'objet sur lequel ils désirent être comparés à d'autres établissements, qui peuvent être extérieurs à la Finlande.

J'ai observé que les termes « assurance qualité », « démarche qualité », « procédures internes », « procédures externes », « pratique qualité », « politique qualité », « cycle d'amélioration continue », « programmation, opérationnalisation, suivi et correction » sont relativement peu présents dans les documents issus du Hcéres, alors que dans le référentiel d'évaluation institutionnelle de nombreux pays européens, le système qualité au service de la stratégie de l'établissement constitue l'objet même de l'évaluation institutionnelle. L'assurance qualité est alors examinée de manière

approfondie pour apporter à l'établissement un soutien dans le choix de ses outils en fonction de ses objectifs stratégiques. Dans le contexte français, l'évaluation institutionnelle met l'accent sur un outil de pilotage stratégique et délaisse quelque peu la partie technique, qui pourrait être renforcée en associant l'assurance qualité à la culture qualité. Les ESG soulignent que l'assurance qualité favorise le développement de la culture qualité.

Les ESG rappellent par ailleurs que les établissements sont responsables de la qualité des formations qu'ils proposent et qu'ils doivent en assurer la garantie. Enfin, ils indiquent que l'assurance qualité tient compte des besoins et attentes des étudiants, de toutes les autres parties prenantes et de la société. Ce principe conduit à la dimension participative des processus d'évaluation et d'amélioration, à l'apprentissage centré sur les étudiants et à la pluralité des points de vue.

À l'échelle européenne, nous notons une diversification des activités confiées aux agences qualité, telles que diversité de méthodes (accréditation, évaluation, audit qualité, ...) ou de champs d'évaluation (institution, programmes, formation professionnelle, recherche, etc.) ou encore d'activités comme par exemple celles liées à la reconnaissance des diplômes. Nous assistons par ailleurs à une intensification de l'approche institutionnelle, parfois avec la disparition de l'approche programmatique. Ou a contrario, le renforcement institutionnel s'accompagne de l'intensification des approches programmatiques menées par des agences dites spécifiques, dédiées à des programmes. Il en existe en Europe une quarantaine dont la CTI, spécialisée dans l'accréditation des programmes d'ingénieurs.

Cette diversification entraîne des ajustements lors de l'évaluation des agences elles-mêmes par l'European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA).

En Belgique francophone, nous avons l'ambition de trouver un modèle qui articule l'approche programmatique et l'approche institutionnelle.

Permettez-moi de souligner un paradoxe : la stabilité est nécessaire pour l'appropriation des démarches d'assurance qualité, et par ailleurs, l'évolution des méthodes s'avère nécessaire pour éviter la lassitude et la diminution des plus-values de l'évaluation. Nous sommes donc condamnés à faire évoluer les pratiques tant en interne qu'à l'externe. Les établissements eux-mêmes sont demandeurs de développement de leurs pratiques d'assurance qualité pour améliorer leur efficacité dans un contexte de concurrence mondiale.

Vu de l'extérieur, il semble se produire en France une forte « décomposition » de l'évaluation en différents objets ou une différenciation de l'évaluation selon les acteurs, avec l'existence actuellement de douze référentiels Hcéres dont neuf pour la France et trois pour l'international. Cette situation entraîne une multiplication des rapports, avec le risque d'un excès d'évaluation qui affaiblirait l'évaluation. La culture de l'amélioration n'est pas encore suffisamment arimée à la culture de l'évaluation et sans possibilité pour les établissements de choisir la manière de gérer leur assurance qualité et d'évaluer leurs programmes ou leur recherche, la surcharge d'évaluation perdurera. Il est donc nécessaire de réfléchir à un changement de paradigme à l'instar de celui en cours dans l'enseignement supérieur, qui consiste à se focaliser davantage sur l'apprentissage de l'étudiant que sur l'enseignement.

Échanges avec la salle



Jean-Philippe AMMEUX, Directeur de l'leseg

Dans un environnement de plus en plus international, l'une des difficultés auxquelles nous sommes confrontés en termes d'évaluation tient au caractère essentiellement français et souvent universitaire des comités d'experts, pour qui il est difficile de porter un regard critique sur notre positionnement au niveau international.

Michel ROBERT

Les classements amènent les écoles d'ingénieurs et les écoles de management à constituer des coordinations internationales. En revanche, nous sommes confrontés au coût d'une évaluation sachant qu'un comité se

compose de quatre à huit experts pour un établissement et que les moyens du Hcéres sont limités.

Michel COSNARD

La langue française constitue également un obstacle au recours à des experts internationaux. Nous faisons appel à des experts belges ou suisses francophones. Par ailleurs, les établissements ont la possibilité de demander une évaluation en langue anglaise pour pouvoir bénéficier d'un choix plus large en termes d'experts. En revanche, les évaluations internationales présentent un coût élevé que le Hcéres n'est pas en capacité de supporter. Elles nécessiteraient donc une évolution du modèle économique.

Quand un établissement dispose déjà de plusieurs accréditations internationales, il serait peut-être préférable que le rôle du Hcéres se limite à valider l'évaluation de l'établissement.

Patrick LEVY, Président de l'Université Grenoble Alpes

L'évaluation de nos établissements est relativement suiviste d'un certain nombre de grands dispositifs tels que le PIA. Par conséquent, quel est l'apport d'une auto-évaluation et de l'aide méthodologique du Hcéres sur le plan de la stratégie de l'établissement ?

Thierry COULHON

Je ne pense pas qu'un écosystème dans lequel les universités contracteraient directement avec des organismes de recherche serait suffisant. Au-delà des questions de l'auto-amélioration, du travail sur la formation et du travail sur la gouvernance, l'histoire récente montre l'intérêt d'une agence telle que le Hcéres. Nous devons en revanche toujours veiller à ce que le temps consacré à l'évaluation soit générateur de valeur ajoutée.

Sylvie RETAILLEAU

L'autonomie des universités en matière de stratégie n'est pas synonyme d'indépendance. Leur stratégie doit être cohérente avec la politique publique définie par l'Etat et utiliser les leviers mis à leur disposition pour l'évaluation et la transformation.

Il est facile pour un jury international d'évaluer la recherche et la formation d'un établissement. En revanche, il lui est beaucoup plus difficile d'évaluer sa gouvernance et sa stratégie institutionnelle. Il est par ailleurs nécessaire de former les directeurs de laboratoire à l'évaluation internationale. Le dialogue entre l'établissement et l'Etat sur la préparation de l'évaluation dans un objectif de cohérence entre stratégie d'établissement et politique publique est aussi

important que le dialogue sur le cadrage de l'évaluation par l'Etat. Nous avons besoin de ce dialogue pour développer des outils qui nous permettraient de lier davantage la performance aux financements.

Michel ROBERT

Actuellement, l'évaluation est suivie de la contractualisation. Nous aurions intérêt à amorcer un dialogue entre l'Etat, les établissements, la région et les autres partenaires bien en amont de l'évaluation pour en préciser les attentes.

Constantina BACALEXI, ingénieur de recherche au CNRS et membre du Collège du Hcéres

Dans l'hypothèse d'une évolution du Hcéres vers un rôle d'agence d'accréditation, comment voyez-vous son articulation avec le Conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche (Cneser) ?

Qu'en est-il par ailleurs de l'articulation entre l'évaluation du Hcéres et celle du Comité national de la recherche scientifique, qui évalue non seulement le personnel du CNRS mais également les entités de recherche ?

Sylvie RETAILLEAU

Le Hcéres n'accréditerait pas les diplômes comme le fait le Cneser mais les évaluations réalisées par d'autres entités, que ce soit en amont ou *a posteriori*.

Alain FUCHS

L'évaluation du CNRS par le Hcéres portait sur l'établissement et non sur les unités de recherche, qui sont évaluées selon des procédures impliquant les deux tutelles à savoir le CNRS et l'université ou l'école hébergeant l'unité. Je n'ai plus vocation à m'exprimer au nom du CNRS. Je suis favorable à l'autonomie des établissements et à leur capacité à mener une évaluation dans un cadre fixé par le Hcéres mais sur la base de questions que se pose le chef d'établissement et auxquelles il souhaite que l'évaluation réponde.

Dina EL-MAOULA, Présidente de l'Université islamique du Liban et Présidente de la conférence des recteurs francophones du Moyen-Orient

Il est très difficile pour les établissements étrangers de se porter à la hauteur des référentiels du Hcéres. Nous avons dû fournir d'importants efforts pour obtenir l'accréditation du Hcéres. Par conséquent, il serait intéressant de tenir compte des attentes des établissements vis-à-vis de l'accréditation pour répondre à leurs questionnements.

Michel COSNARD

À l'international, le Hcéres propose des évaluations de formation, institutionnelles et de recherche. Il a délivré à l'Université islamique du Liban une accréditation internationale qui n'emporte pas de reconnaissance sur le territoire français mais constitue un label de qualité au sens de l'assurance qualité. Nous sommes impliqués dans le processus d'évaluation et d'accréditation de nombreuses universités libanaises, qui semblent présenter un important besoin d'agence externe européenne. Le Hcéres applique aux universités étrangères un référentiel spécifique qui s'inspire du référentiel français et comporte des dimensions complémentaires. Dans certains cas, les exigences peuvent paraître élevées, en particulier concernant l'existence d'un dispositif d'assurance qualité interne à l'établissement. Il s'agit également souvent d'un point faible des établissements français. En cela, nous aidons les établissements à progresser. Nous pourrions mettre en place des référentiels plus spécifiques aux différentes régions mondiales, comme nous l'avons fait en Amérique Centrale en co-construisant un référentiel avec l'agence d'évaluation de cette zone géographique.

Hélène BLUTEAU, AgroParisTech

Peu d'organismes traduisent leur stratégie en objectifs. Néanmoins, d'autres lignes de maîtrise que la qualité peuvent s'inscrire au service des organismes tels que le contrôle ou l'audit interne et constituer des étapes intermédiaires voire des appuis aux évaluations externes. Face aux enjeux de l'autonomie des établissements, *quid* du

déploiement de l'audit dans nos établissements et de sa reconnaissance par les évaluations externes ?

Caty DUYKAERTS

Le changement de paradigme de l'évaluation est lié à cet enjeu. Tant que les agences évaluent les établissements sur de nombreux sujets et à un rythme soutenu, elles ne leur laissent pas l'espace suffisant pour acquérir leur autonomie et installer des systèmes qualité internes répondant à leurs besoins. Il est donc nécessaire de valoriser les démarches internes qui ne constituent pas nécessairement des audits répétitifs et que les établissements peuvent développer en collaboration avec d'autres, tels que les échanges entre pairs. Les agences doivent en quelque sorte « lâcher du lest » pour créer un espace de confiance et vérifier que les établissements l'exploitent au travers d'une évaluation institutionnelle portant aussi l'accent sur les dispositifs internes de management de la qualité conçus ou adoptés par les établissements pour répondre à leurs besoins et à leurs vision stratégique.

Michel ROBERT

Une évaluation institutionnelle pratiquée par le Hcéres consiste à mettre en place un comité de pairs. Il appartient par ailleurs aux établissements de tirer avantage de leur organisation interne dans le rapport d'auto-évaluation.



TABLE RONDE 2 ÉVOLUTION DU 1^{ER} CYCLE ET ÉVALUATION

Participants :

- Guillaume GELLÉ, Président de l'Université de Reims Champagne-Ardenne et Président de la commission de la formation et de l'insertion professionnelle de la Conférence des présidents d'université (CPU) ;
- Rodolphe DALLE, Assemblée des directeurs d'IUT (ADIUT) ;
- Geneviève LE FORT, vice-rectrice qualité à la Haute École Spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO) ;
- Isabelle DEMACHY, vice-Présidente chargée des transformations pédagogiques de l'Université Paris Sud.

Animateur

Jean-Marc GEIB, Directeur du département d'évaluation des formations du Hcéres

Jean-Marc GEIB

L'évolution de l'organisation du premier cycle universitaire constitue l'une des principales révolutions actuelles de l'enseignement supérieur. Cette table ronde vise à dresser un état de cette évolution et à émettre quelques idées sur l'organisation du premier cycle et sur son évaluation.

Les lois « Orientation et Réussite des Etudiants » et « Choisir son Avenir Professionnel » modifient fondamentalement l'objectif du premier cycle en rénovant l'accueil des étudiants après le bac et en instaurant la personnalisation des parcours. Cela favorise les expérimentations, de même que les nouveaux cursus à l'université. Les dispositifs d'innovation pédagogique modifient également la manière d'aborder le premier cycle. La restructuration de certaines universités à l'occasion des ordonnances a des conséquences sur l'organisation du premier cycle, qui gagne en autonomie.

Sur ces trois dernières années, le Hcéres a évalué 1 600 formations de premier cycle dont

700 licences généralistes et 900 licences professionnelles. En revanche, nous n'évaluons pas les DUT et les diplômes d'établissement, de plus en plus nombreux. Par ailleurs, nous avons évalué 1 250 mentions de master et 175 écoles doctorales. A ce volume très élevé d'évaluations s'ajoutent aujourd'hui les formations de santé et les écoles d'art. Par conséquent, même si le travail du Hcéres intéresse en premier lieu les établissements et les porteurs de formation, il est nécessaire de s'interroger sur la granularité de l'évaluation et sur le travail demandé aux établissements dans le cadre de l'évaluation. Nous avons par exemple demandé 10 000 pages de documents à l'université de Lille pour l'évaluation de ses licences et licences professionnelles et remis 1 000 pages de rapport. L'évaluation requiert donc un important travail pour les établissements et le retour d'évaluation est difficile à synthétiser. La forme de l'évaluation mériterait peut-être d'être revue.

Depuis dix ans, nous avons mis l'accent sur la culture de l'auto-évaluation, sur les dispositifs de qualité et sur l'assurance qualité, qui est très présente dans les documents du Hcéres. Nous avons pendant des années expliqué aux établissements et aux formateurs nos attentes en matière d'assurance qualité, c'est-à-dire l'évaluation des dispositifs de formation dans l'objectif d'assurer une certaine qualité au bénéfice des étudiants. Notre démarche, qui exclut les aspects purement disciplinaires, n'a pas toujours été bien comprise. Je pense néanmoins que la qualité interne des formations s'est améliorée au cours des dernières années. Les responsables de la formation réfléchissent davantage à la qualité et les établissements coordonnent, assurent l'autoévaluation et travaillent sur les objectifs des formations et sur les champs de formation. L'autonomie grandissante des universités et la responsabilisation des acteurs ont contribué à cette amélioration.

Cependant, la qualité externe, c'est-à-dire la satisfaction des étudiants et éventuellement de leurs parents, demeure moyenne. La vision des formations universitaires de premier cycle demeure négative et de nombreux parents se tournent vers d'autres types de formation. Nous avons essayé de comprendre pourquoi l'amélioration interne de la qualité n'est pas perçue par le public. Ce phénomène peut-être par le fait que le cadre global des formations universitaire demeure trop rigide, trop centré sur des diplômes nationaux, qui apportent la reconnaissance de l'Etat mais dont le cadre ne favorise pas les innovations. Il est possible que le Hcéres ait participé à cette rigidité par ses référentiels dont les aspects normatifs sont souvent critiqués. Néanmoins, le cadre des formations universitaires perd aujourd'hui sa rigidité grâce aux appels à projets Nouveaux

Cursus à l'Université et à l'arrêté relatif à la licence permettant les expérimentations.



La très grande majorité des étudiants s'inscrit en licence pour pouvoir accéder au master. La personnalisation y reste faible et les cursus sont peu adaptables au profil des étudiants ou à leur projet professionnel. La personnalisation des parcours fait peur et les dispositifs d'accompagnement ont un impact souvent faible et peu mesuré. Les licences professionnelles présentent également un net besoin d'évolution. Elles constituent souvent des niches, ce qui est positif. En revanche, de plus en plus de licences professionnelles deviennent presque aussi généralistes qu'une licence générale, avec des taux de poursuite en master important, alors que ce n'est pas leur vocation.

Nous sentons donc un besoin d'ouverture et d'expérimentation concernant les formations universitaires de premier cycle. Dans ce contexte, le Hcéres se trouve lui aussi à la croisée des chemins. Son processus d'évaluation des formations est appelé à évoluer grandement dans les années qui viennent car il n'est plus possible de les poursuivre au rythme et dans les volumes actuels.

Par conséquent, quelle organisation souhaitons-nous pour le premier cycle ? Quelle évaluation interne et externe convient-il de mettre en œuvre ?

I. UN PREMIER CYCLE EN RÉVOLUTION

Guillaume GELLÉ

Jamais un cycle universitaire n'a été autant impacté par des réformes que l'est actuellement le premier cycle universitaire. La loi « Orientation et Réussite des Étudiants » a déclenché ce mouvement et connaîtra probablement une deuxième phase à partir de 2021 avec la réforme du lycée. La réforme sur l'accès aux études de santé aura également un fort impact sur le premier cycle avec la mise en place du dispositif intégré à la licence et l'universitarisation des formations paramédicales. La réforme en cours

de discussion sur la professionnalisation entraînera l'assouplissement des licences professionnelles et l'évolution du DUT. Enfin, la loi « Choisir son Avenir Professionnel » oblige le premier cycle à faire évoluer son organisation pour être éligible aux financements de la formation professionnelle.



La mise en œuvre de ces réformes par les établissements s'avère parfois plus complexe que prévu et n'intervient pas de manière homogène. Leur application par les filières les plus à même de les mettre en œuvre a parfois des effets négatifs sur d'autres formations. La révolution du premier cycle universitaire engendre par ailleurs des bouleversements sur l'orientation et l'apparition du métier de coach Parcoursup témoigne du besoin d'accompagnement des lycéens et de leurs familles en amont. Les établissements ne peuvent être indifférents aux sujets concernant l'accès au premier cycle universitaire. Il est important de garantir aux étudiants un cadre de premier cycle suffisamment homogène.

L'impact de ces réformes sur la mise en place des formations est difficile à mesurer aujourd'hui. Néanmoins, il apparaît d'ores et déjà que la mise en œuvre de la future réforme de l'accès aux études médicales oblige les formations du premier cycle universitaire à se rapprocher. Il sera également nécessaire de développer les liens entre les composantes UFR et les IUT et de mettre en place des passerelles entre ces cursus professionnalisants. Les équipes pédagogiques devront mener un travail beaucoup plus large, englobant plusieurs diplômes. L'évolution de la formation professionnelle nous amènera par ailleurs à revoir nos partenariats avec les milieux socio-économiques ainsi que l'organisation de nos établissements puisque la relation n'interviendra plus seulement entre le responsable de diplôme et l'entreprise mais également entre l'établissement et le partenaire qu'il devra convaincre de le financer.

Ces mesures entraînent la rénovation du dialogue avec l'Etat sur le financement des établissements, avec l'évolution de la subvention pour charge de service public et de son calcul, les programmes d'investissements d'avenir,

l'extension du dialogue de gestion stratégique à l'ensemble des établissements et les appels à manifestations d'intérêt. Elles réinterrogent par ailleurs la place de l'étudiant dans l'ensemble du processus de formation. L'étudiant ne subira plus ses études mais en sera acteur. Son repositionnement au cœur du dispositif d'orientation et du dispositif d'étude nécessite la construction d'une relation nouvelle avec lui, une relation d'écoute et de conseil. Les établissements doivent se saisir de cette question et en tirer les conséquences en termes d'organisation. L'individualisation du parcours de formation des étudiants et la diversification de leurs profils nécessite également d'évaluer leur progression et leur réussite. La notion de réussite elle-même appelle une réflexion.

II. LE POINT DE VUE DES IUT

Rodolphe DALLE

Disposer de diplômes nationaux forts, appuyés sur un référentiel commun, bien défini, ancré dans des réalités territoriales diverses, doit être une force pour l'environnement socio-économique et pour leur lisibilité auprès des jeunes et des familles. Il convient de penser le diplôme national non comme un élément de rigidité mais plutôt comme permettant de structurer et d'assurer la lisibilité de l'ensemble de l'offre, ce qui impose d'ouvrir l'évaluation du diplôme national aux objectifs de sortie et à la réponse à un cahier des charges d'ensemble.

Le diplôme national présente l'avantage de garantir une forme d'équité et d'égalité sur le territoire, ce qui est d'autant plus important que les établissements se spécialisent et que la culture de la mobilité n'est pas ancrée au niveau du premier cycle. Le fait de disposer de diplômes nationaux forts et ancrés territorialement contribue à l'attractivité d'une université. Le système de l'enseignement supérieur ne peut être construit seulement sur un flux d'entrée, dès lors qu'il est professionnalisant et qu'il a la volonté d'insérer des diplômés. Il doit se construire à partir des exigences des employeurs en matière de compétences. L'enjeu de la réussite s'inscrit dans



une logique de liens entre la formation, la recherche et l'innovation, avec l'insertion professionnelle pour objectif. Nous devons considérer que la formation professionnalisante s'inscrit dans une logique de développement économique. Le premier cycle ne doit donc pas être construit dans une logique de hiérarchie de filière mais plutôt dans une logique de développement du projet personnel et professionnel des étudiants. Cette vision présente par ailleurs l'avantage de limiter les concurrences internes et de développer les complémentarités, les passerelles et la diversité des parcours.

La réussite étudiante doit donc être construite dans une perspective de progressivité et d'individualisation des parcours, appuyée sur une structuration en blocs de compétences, en conciliant les exigences de sortie avec les données d'entrée.

Du point de vue de la démarche qualité, le client d'un IUT est la société. Chaque processus de formation doit donc avoir pour finalité de servir la société, en faisant évoluer la donnée d'entrée vers une donnée de sortie, en s'appuyant sur une approche pédagogique par la technologie, dans une logique de lien entre la formation, la recherche et l'innovation, au cœur des territoires, avec un maximum de valeur ajoutée pour construire des compétences durables et transposables.

III. LE PAYSAGE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR EN SUISSE

Geneviève LE FORT

Les jeunes suisses choisissent dès l'âge de 13 ou 14 ans entre la voie du baccalauréat qui ouvre la porte aux universités cantonales et aux écoles polytechniques fédérales ou la voie de l'apprentissage d'un métier, qui conduit soit directement à la vie professionnelle soit aux hautes écoles spécialisées, du même niveau que les universités, après obtention d'un diplôme de maturité professionnelle. 70 % des jeunes suisses choisissent la voie de l'apprentissage, qui est extrêmement valorisée. Par ailleurs, il existe des passerelles qui permettent de passer d'une voie à l'autre à tout moment. Les hautes écoles spécialisées délivrent des *bachelors* professionnalisants, de premier cycle, et des masters. Seuls 10 % des étudiants diplômés en *bachelor* décident de continuer leurs études, les autres intégrant la vie professionnelle. Les HES présentent un profil très différent des universités parce que leurs étudiants sont issus du monde professionnel et parce que leurs enseignants doivent eux-mêmes posséder au moins cinq ans d'expérience professionnelle. La Suisse possède donc des établissements d'enseignement supérieur d'une même valeur mais de profil très

différent. Le taux d'échec en première année de HES est limité à 10 %.



Une institution doit être accréditée pour faire partie des établissements d'enseignement supérieur reconnus par la Confédération suisse. La procédure d'accréditation se renouvelle tous les sept ans. Il appartient ensuite aux établissements de démontrer leur capacité à assurer la qualité de leurs missions. Ils rendent des comptes sur la qualité de leur enseignement et de leur recherche. La HES de Suisse occidentale a choisi de développer un dispositif d'évaluation de ses filières d'études, en définissant ses propres critères et en recourant à des évaluateurs externes. Ce dispositif lui permet de démontrer aux autorités fédérales qu'elle est en mesure d'assurer la qualité de sa mission académique.

IV. LES TRANSFORMATIONS PÉDAGOGIQUES

Isabelle DEMACHY

Les études menées depuis les années 90 sur les déterminants de la réussite étudiante montrent l'importance des facteurs liés au passé scolaire de l'étudiant, à ses capacités méthodologiques, au niveau de ses ressources financières, qui l'oblige parfois à exercer une activité salariée, à sa motivation et aux modes d'interaction entre les enseignants et les étudiants. La transformation du premier cycle appelle donc une réflexion systémique et coordonnée sur de nombreux sujets. Le changement des modalités pédagogiques peut y jouer un rôle, en répondant à la problématique de la modularité des formations. Au-delà des compétences visées, la construction des formations doit prévoir des passerelles entre diplômes dès leur conception.

Il est donc nécessaire de construire une structure matricielle, en évitant de porter une vision en silo sur le parcours des étudiants. La mise en place de ce dispositif appelle par ailleurs un accompagnement très fort des étudiants, ce qui implique une transformation du rôle de l'enseignement chercheur et son association à

d'autres métiers dans l'université. La pédagogie doit être placée en très forte interaction avec les métiers de l'orientation et de l'insertion professionnelle. La formation et le développement professionnel des enseignants a également un rôle important à jouer. Par conséquent, la réflexion sur la pédagogie et sur la réussite étudiante questionne tous les mécanismes des établissements et la construction modulaire des formations induit un décloisonnement entre les métiers de l'université.



Le projet Paris Saclay consiste à s'emparer de la possibilité de mettre en place des composantes accréditées à délivrer des diplômes en créant une entité de coordination, l'école universitaire de premier cycle, pour laquelle nous espérons obtenir l'accréditation à délivrer les diplômes de premier cycle. Cette structure sera le pilote des problématiques de passerelles entre diplômes et portera la vision partagée de la réussite étudiante. Nous avons donc pour ambition d'élaborer un schéma directeur de la réussite étudiante.

La réflexion sur la réussite étudiante et sur le parcours post-bac doit par ailleurs tenir compte des partenaires du monde socio-économique et des autres structures de l'enseignement supérieur.

Jean-Marc GEIB

Comment cette structuration nouvelle est-elle perçue par les enseignants-chercheurs ?

Isabelle DEMACHY

Les composantes UFR et IUT continuent d'exister et participent à la construction de la formation. Après une période de crainte, l'ensemble des acteurs y voit désormais une opportunité et soutient l'école universitaire de premier cycle, qui constitue un moyen de répondre à la complexité des réformes en cours et a pour objectif d'y donner du sens pour les étudiants et pour les enseignants et les enseignants-chercheurs.

Jean-Marc GEIB

Comment percevez-vous l'évaluation des formations par le Hcéres et comment souhaiteriez-vous qu'elle évolue ? Nous réfléchissons à la mise en place d'une procédure globale, qui n'évaluerait pas systématiquement chaque formation mais viserait à comprendre le fonctionnement de l'établissement et à mesurer sa maîtrise sur son offre de formation.

Guillaume GELLÉ

Il est nécessaire de réinterroger le rôle du premier cycle universitaire. La réussite réside-t-elle uniquement dans l'obtention d'un diplôme ou également dans l'amorce d'une carrière professionnelle ? Cette réflexion mérite d'être prise en compte dans l'évaluation.

L'évolution du premier cycle universitaire comporte trois points sur lesquels il convient de focaliser l'évaluation, sachant qu'il est impossible d'évaluer le parcours de chaque étudiant, à savoir le processus d'orientation, le processus de formation et la réussite. Le processus d'orientation dépasse les établissements de l'enseignement supérieur et interroge leur lien avec les établissements du second degré et les rectorats d'académie. S'agissant de l'évaluation du processus de formation, il convient d'accorder une part importante à la pratique de l'autoévaluation, qui a fortement progressé depuis la création de l'AERES. Dans ce domaine, l'évaluation externe serait d'ordre macro. La mesure de la réussite quant à elle doit voir au-delà de l'obtention d'un diplôme et tenir compte de l'insertion professionnelle ou de la poursuite d'études, en mesurant également leur qualité.

L'évaluation doit donc être axée sur le projet de l'étudiant, éventuellement au travers du contrat pédagogique de réussite passé avec l'établissement. Nous avons besoin d'un processus d'évaluation simple, moins centré sur le diplôme et beaucoup plus sur le processus de formation. Enfin, il est nécessaire de revisiter l'évaluation du processus d'orientation pour aider les établissements dans leur réflexion sur ce processus.

Rodolphe DALLE

Le fait que les DUT ne soient pas concernés par l'évaluation Hcéres entraîne une déconnection de l'ensemble des évaluations, qui constitue une problématique d'autant plus grande qu'elle renforce la lassitude. Cette lassitude risque de s'accroître avec l'introduction par la loi « Choisir son Avenir Professionnel » d'un décret qualité qui entraînera la mise en place d'une évaluation par un bureau de contrôle, mais sur la base d'un autre référentiel que celui en place pour la formation continue et la formation professionnelle. Un IUT appartenant à une universitaire sera donc soumis à une évaluation de ses DUT par les commissions pédagogiques nationales, à une évaluation de son pilotage par la commission consultative nationale des IUT, à une évaluation des licences professionnelles par le Hcéres et à un ou deux audits de label. Cette multiplicité des évaluations posera une problématique organisationnelle et nécessitera de recruter du personnel supplémentaire. Il serait donc intéressant que le Hcéres élabore des référentiels structurants, qui permettent de faire converger l'ensemble de ces évaluations. La mise en place d'une démarche qualité et d'audit interne par les établissements permettrait par ailleurs d'allonger le rythme des évaluations externes.

L'enjeu consiste à faire de l'évaluation un réel outil de management des structures universitaires en matière d'assurance qualité interne, un levier d'amélioration continu basé sur une logique d'évaluation des processus. Cela nécessite de disposer d'audits de visite. Il est par ailleurs fondamental d'impliquer des professionnels issus de l'environnement socio-économique dans l'évaluation des formations professionnalisantes. L'idéal serait d'y associer également des représentants des étudiants.

Geneviève LE FORT

La Suisse présente une situation plus favorable que la France en termes de réussite et d'employabilité des étudiants. Je plaide donc pour une approche de l'évaluation qui ne soit pas uniquement utilitariste, partant du principe que la mission de l'enseignement supérieur ne constitue pas uniquement à former des jeunes pour leur permettre de trouver un emploi mais également à les aider à trouver leur bonheur dans la société. Or cet élément n'est nullement considéré par l'évaluation à ce jour.

Nous nous efforçons également de favoriser la personnalisation et la flexibilisation des parcours, mais dans le cadre d'un diplôme donné. Dès lors, l'évaluation porte toujours sur les mesures prises par l'établissement pour garantir la qualité du diplôme et n'est pas profondément remise en cause. Elle doit seulement être enrichie

par des critères sur les mesures de mobilité interne et de flexibilité.

Isabelle DEMACHY

L'évaluation représente une opportunité pour les établissements et génère souvent des déceptions car le ressenti des experts leur paraît partiel, polarisé ou rigidifié par une grille d'analyse homogène des diplômes. Il apparaît alors que nous n'avons pas su, dans notre autoévaluation, rendre compte des spécificités de chaque diplôme. Par ailleurs, la production d'indicateurs d'évaluation nécessite de mettre en place des systèmes d'information solides. Nous disposons de marges de progression en la matière. Or la transformation d'un système d'information est très coûteuse en moyens humains et financiers.

Il convient par ailleurs de donner aux établissements de l'autonomie dans la construction des indicateurs de réussite, sur laquelle ils peuvent s'appuyer pour nourrir la culture qualité parmi leur personnel.

Guillaume GELLÉ

Les universités auraient également intérêt à renforcer le portage politique de leur démarche qualité. On peut déjà constater que plusieurs d'entre elles ont nommé un vice-Président en charge de ce sujet. La transformation de l'évaluation, de plus en plus spécifique à chaque établissement, appelle également une réflexion sur le profil des experts. Il serait nécessaire de disposer d'experts dédiés à l'évaluation, au moins à temps partiel, pour une certaine période.



Échanges avec la salle

Eric FROMENT, ancien acteur de l'enseignement supérieur

Je souhaite souligner l'importance de faire évoluer le système français vers une évaluation institutionnelle comme c'est le cas en Belgique,

en Suisse et dans d'autres pays européens. Il est également important d'insister sur l'assurance qualité interne, avec la participation systématique des étudiants, qui sont à ce jour peu associés au processus d'évaluation interne. Le sujet de l'organisation du premier cycle relève de l'analyse critique interne et non d'une décision nationale.

Geneviève LE FORT

En Suisse, l'étudiant occupe une place relativement importante dans l'évaluation de l'enseignement et des filières d'étude. Nous essayons de la renforcer encore pour le rendre acteur de sa formation et lui permettre de donner son avis sur la construction des formations, sur les modalités d'évaluation et sur les approches pédagogiques.

Par ailleurs, l'évaluation ou l'accréditation institutionnelle des établissements suisses est centrée sur le système qualité et ne portent nullement sur la pertinence de leurs choix stratégiques, dont ils sont entièrement responsables même s'ils en discutent avec les autorités politiques.

Guillaume GELLÉ

La véritable autonomie consiste effectivement à être évalué non sur les choix mais sur les résultats qu'ils produisent. L'implication des étudiants dans le processus qualité des universités françaises a fortement évolué ces dernières années. Ils sont associés à l'évaluation des enseignements et des processus de formation en participant aux conseils de perfectionnement, aux commissions en charge de la qualité et aux conseils de composante. Il demeure cependant quelques points de blocage. Les étudiants souhaiteraient évaluer la qualité des cours alors qu'en France, on n'évalue pas les enseignants mais les processus. A ce jour, ils ne comprennent pas le processus d'évaluation qu'il leur est demandé de conduire à cause de ce point.

Jacques OULHEN, Vice-Président chargé de la formation et de la vie universitaire, Rennes 2

L'Université de Rennes 2 a été évaluée en 2015-2016, alors que sa stratégie de formation s'inscrivait dans un système universitaire très différent de ce qu'il est devenu aujourd'hui. L'équipe de direction et les personnels ont donc dû consacrer un temps important à l'adaptation au nouveau système. Par ailleurs, nous devons commencer la prochaine autoévaluation en 2020

alors que nous n'aurons obtenu la nouvelle accréditation que depuis deux ans et demi. Par conséquent, nous nous interrogeons sur ce que nous pourrions évaluer. Il serait préférable d'adopter comme pour certaines universités canadiennes un calendrier sur dix ans, avec un rendu annuel et des objectifs auxquels serait éventuellement associée une dotation de moyens. Le Hcéres évaluera-t-il la stratégie de formation de notre établissement ou sa capacité à poursuivre ses objectifs dans un contexte perturbé ?

Jean-Marc GEIB

Le calendrier de cinq ans correspond à celui de la contractualisation. Il serait souhaitable de le porter à sept ans. Les réformes en cours nous obligent à évaluer comment l'établissement maîtrise son offre de formation, c'est-à-dire les mesures qu'il a prises pour qu'elle soit complète et efficiente, plutôt que d'évaluer chaque formation en elle-même. Nous discuterons dans les prochains mois de ce que nous attendons des établissements en matière d'évaluation. Il ne nous appartient pas de déterminer les règles de votre autoévaluation. Les discussions porteront sur l'interface entre l'autoévaluation et l'évaluation externe. Il serait intéressant de travailler sur la maturation des dispositifs au sein des établissements.

Une représentante d'une agence d'accréditation allemande

Avant le processus de Bologne, les universités allemandes considéraient que l'employabilité des étudiants ne relevait pas de leur responsabilité. Ce point a depuis été introduit aux évaluations et le comité d'expert des processus d'accréditation de programme doit désormais comporter obligatoirement au moins un représentant du monde professionnel. Les universités allemandes possèdent une grande autonomie et les étudiants occupent une place importante dans leur gouvernance.

Enfin, je souligne l'importance du critère de la faisabilité pour l'évaluation des formations de premier cycle.

Jean-Marc GEIB

Le calcul des coûts de la formation fait aujourd'hui partie des pratiques des universités. En revanche, ce n'est pas le Hcéres mais le ministère qui vérifie qu'elles l'effectuent.



TABLE RONDE 3

L'IMPACT DU PROJET D'UNIVERSITÉS EUROPÉENNES SUR LE PAYSAGE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE L'ASSURANCE QUALITÉ

Participants :

- Alain BERETZ, chargé de mission « universités européennes » auprès du Premier ministre ;
- Denis DESPRÉAUX, Directeur de la Délégation aux affaires européennes et internationales (DAEI) du MESRI ;
- Jaume CASALS, recteur de l'Université Pompeu Fabra, Barcelone ;
- François GERMINET, Président de l'Université Cergy-Pontoise ;
- Christine CLERICI, Présidente de l'Université de Paris ;
- Patrick LEVY, Président de l'Université Grenoble Alpes.

Animateurs

- Michel COSNARD, Président du Hcéres
- Solange PISARZ, responsable de projet du département Europe et International du Hcéres.

Solange PISARZ

L'initiative « universités européennes » constitue une mesure phare de la construction d'un espace européen de l'éducation. Elle a donné lieu fin 2018 à un premier appel à propositions pilotes, dont les résultats ont été annoncés en juin 2019. Sur les 54 projets déposés, dix-sept alliances ont été sélectionnées dont quatorze comportant des établissements français. 114 établissements de 24 pays différents sont aujourd'hui engagés dans ce nouveau modèle et pourront bénéficier d'un financement européen.

L'existence et le développement de ces nouvelles alliances interrogent nos méthodologies en matière d'assurance qualité et nous incitent à nous adapter à ces nouveaux enjeux mais également à alimenter et à poursuivre un dialogue resserré avec les établissements qui y participent. Les réseaux d'agences auxquels le Hcéres appartient y travaillent, notamment via l'*European Consortium for Accreditation* et l'ENQA. Le Hcéres y prête une attention

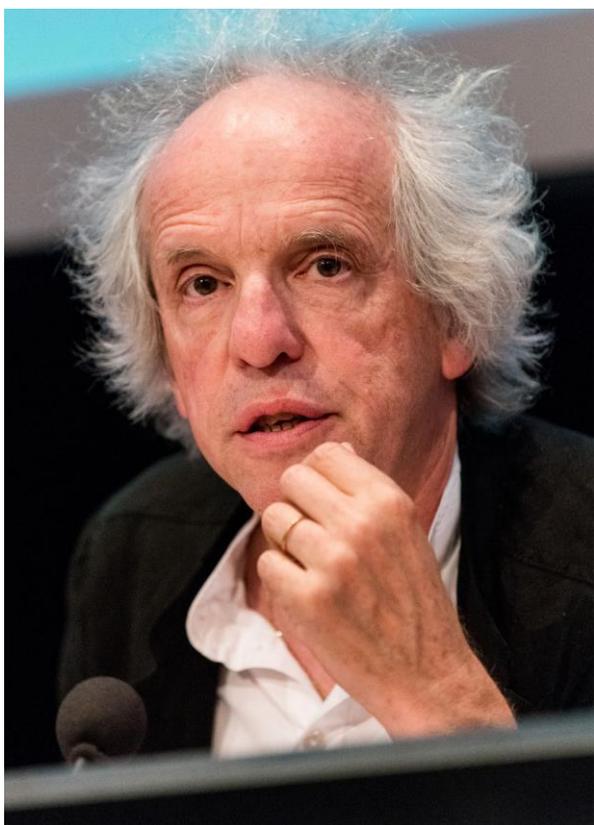
particulière et est l'un des dix-sept partenaires du projet *European Approach for Quality Assurance of University Networks*, qui vise à proposer une méthodologie d'évaluation.

Quel est l'impact de ce projet politique sur le paysage de l'enseignement supérieur et de l'assurance qualité européen ? Quelles sont les ambitions de ces alliances ? Quelles sont les opportunités et les risques ?

I. LE BILAN ET L'IMPACT DE L'APPEL À PROPOSITIONS PILOTES

Alain BERETZ

Il est important de rappeler que l'initiative « universités européennes » ne constitue pas seulement un dispositif technique mais un concept politique, qui préoccupe le gouvernement français dans son ensemble. L'appel à projets vise à renforcer l'identité européenne et à améliorer la qualité de nos universités. Ses résultats témoignent d'un réel engagement européen des universités françaises, à l'égal des universités allemandes.



Les financements des nouvelles alliances sont orientés vers la formation. Néanmoins, même si l'appel d'offres relevait d'Erasmus, le fait qu'il se limite au financement de la formation constitue une contradiction importante dans la mesure où une université européenne ne peut que grouper recherche, formation et innovation. Les alliances

ne constituent pas de nouveaux réseaux européens, le réseau ayant pour fonction de permettre les communications ; une alliance doit permettre de réaliser à plusieurs ce qu'il est impossible de réaliser seul. L'appel d'offres a fait émerger plusieurs types d'alliances présentant des différences importantes. L'exigence de la diversité géographique a été respectée. Enfin, les projets retenus sont ceux jugés soutenables et crédibles.

S'agissant des procédures et des aspects réglementaires, les projets étant des pilotes, ils ne représentent pas la stratégie définitive de la Commission Européenne et devront alimenter sa réflexion en vue du projet final qui sera lancé en 2021. Il sera notamment nécessaire d'approfondir les questions liées à un diplôme européen, au statut, à l'homogénéisation des réglementations nationales, au calendrier universitaire, à la coordination avec les autres outils de la Commission Européenne et à l'assurance qualité. L'évaluation est absente de l'appel d'offres et des projets.

La France et l'Allemagne ont montré la voie d'un financement national en apportant à leurs universités membre d'alliances retenues une contribution équivalente à celle de l'Union Européenne. Cette mesure mérite d'être généralisée sachant que la dotation annuelle de l'Union Européenne, de l'ordre de 300 000 euros par université, est insuffisante pour réaliser les objectifs du discours de la Sorbonne. Les financements nationaux sont donc indispensables.

Enfin, l'objectif de 50 % de mobilité étudiante constitue un défi important pour la vie étudiante. La mobilité virtuelle, souvent présentée comme un substitut à la mobilité physique, est un leurre et n'apportera pas les bénéfices de la construction européenne.

Les points positifs de cette démarche résident dans la très forte adhésion au projet et dans la réactivité de la Commission Européenne, qui a permis l'obtention de résultats en moins d'un an et demi après le discours de la Sorbonne. Elle a donné une image pro-européenne de la France. Les universités françaises s'y sont fortement impliquées. Néanmoins, le concept reste réducteur. L'université européenne ne peut se réduire à un objectif de mobilité étudiante. Il demeure par ailleurs une tension entre recherche de l'excellence et élargissement aux nouveaux adhérents à l'Union Européenne. Les processus manquent encore de visibilité et les aspects pratiques méritent d'être précisés. De même, les modalités d'évolution vers le projet définitif demeurent incertaines. Enfin, l'augmentation du budget a conduit à une forme de saupoudrage alors qu'il aurait été préférable d'augmenter les dotations, trop faibles.

Il est donc souhaitable de faire évoluer le dispositif vers le concept initial d'université, en permettant aux universités européennes de couvrir la formation, la recherche et l'innovation. Il est également essentiel de conserver la notion d'excellence, même en appliquant un critère d'inclusion.

Michel COSNARD

Comment apprécier l'impact des résultats sur notre système d'enseignement supérieur français ? Pourquoi une contribution financière complémentaire ?

Denis DESPRÉAUX

Les universités européennes constituent une innovation de rupture, dans laquelle nous devons nous insérer alors que leur trajectoire est encore vague.



Une question importante et très pragmatique se posera très rapidement, concernant le nombre d'universités européennes. La tendance à l'élargissement et à la multiplication conduirait à s'éloigner de l'objectif fixé par le Président de la République, qui visait une vingtaine d'universités européennes dans un esprit élitiste. Par ailleurs, en induisant des projets de diplômes européens et de formations européennes, le projet d'universités européennes pose la question institutionnelle et juridique du rôle de l'Union Européenne en matière d'enseignement supérieur sachant qu'à ce jour, elle ne possède pas de compétence

partagée mais une compétence d'accompagnement des États. Enfin, les universités européennes auront besoin de financements propres ou récurrents pour exister durablement.

Le processus de Bologne, qui gère l'interopérabilité entre les systèmes universitaires européens, devra s'emparer des universités européennes notamment dans le domaine de l'assurance qualité. Au niveau de l'Union Européenne, des discussions sont en cours sur la reconnaissance des diplômes, la carte étudiante et les universités européennes. Enfin, il est nécessaire de mettre en place un processus entre Etats pour financer les universités européennes à la hauteur des ambitions et coordonner l'intergouvernemental tant que l'Union Européenne ne possède pas cette compétence.

A l'échelle nationale, il convient de réfléchir aux compétences qui pourraient être transférées à l'Union Européenne, concernant notamment l'accréditation des diplômes, l'évaluation et la modularité des formations. Les questions portent également sur les modalités de gouvernance, de recrutement et de suivi des universités européennes, sur leur structuration et leurs statuts, sur les droits d'inscription, qui varient fortement entre les pays et sur le financement de la mobilité des étudiants et du personnel académique.

Michel COSNARD

Comment qualifieriez-vous la position de la France ?

Denis DESPRÉAUX

La France joue un rôle de leadership, qui nous confère la responsabilité de répondre aux questions que nous avons soulevées. Le Président a notamment annoncé la création de diplômes européens alors que l'enseignement supérieur n'a pas pour habitude de partager ses compétences avec les autres pays.

Alain BERETZ

L'exemple de la démarche conjointe donné par la France et l'Allemagne est extrêmement encourageant. Nous devons néanmoins faire preuve de diplomatie pour éviter de générer des susceptibilités comme le fait souvent l'axe franco-allemand. Nous devons par ailleurs nous assurer que la forte implication des Français dans les pilotes reflète une volonté partagée de changer de paradigme et de transférer une partie de nos activités et de nos intérêts au niveau européen.

Gabrielle COSTA, région Ile-de-France

Qu'est-il attendu des régions au sujet des universités européennes ?

Alain BERETZ

Les régions et les métropoles n'ont pas attendu pour se positionner. Elles peuvent influencer sur les projets pour faire valoir leurs priorités. Par ailleurs, les moyens apportés par la région au système de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation doivent être cohérents avec les développements européens.

Denis DESPRÉAUX

Dans plusieurs pays participant aux projets, dont l'Allemagne, les régions jouent un rôle fort à l'égard de l'enseignement supérieur. Les régions françaises sont également impliquées dans la gestion des universités. Nous devons donc définir une organisation qui tienne compte des régions.

Jaume CASALS

Tous les projets comportent un volet relatif à l'interaction entre les universités et leur environnement.

II. L'ALLIANCE EUTOPIA**Solange PISARZ**

Voit-on se dessiner un nouveau paysage de l'enseignement supérieur en Espagne ?

Jaume CASALS

Le projet des universités européennes nous conduit à nous réinterroger sur le rôle, sur le métier



et sur les obligations des universités. Il constitue également l'occasion de penser l'autonomie universitaire, c'est-à-dire l'universitaire sans système ou avec un système très simple. En Espagne, le modèle universitaire actuel se caractérise par un système fort et une faible autonomie.

L'alliance Eutopia regroupe six universités qui ont véritablement pour objectif de se développer, alors que le projet de nombreuses universités prestigieuses dans le monde et en Europe consiste à se maintenir. Par ailleurs, la perspective des universités européennes représente un moyen de lutter contre l'idée de certaines administrations, dont l'administration espagnole, selon laquelle un bon système normatif permet de modeler la réalité. En Espagne, l'agence de qualité nationale et les agences régionales ont l'ambition de procéder à des évaluations exhaustives des universités, ce qui est contraire à l'autonomie universitaire, que la mise en place des universités européennes nous oblige aujourd'hui à penser pleinement.

François GERMINET

L'alliance Eutopia regroupe l'université Vrije de Bruxelles, l'université slovène Ljubljana, porteuse du projet, l'université de Gothenburg en Suède, la Pompeu Fabra de Barcelone, l'université anglaise Warwick et l'université de Cergy-Pontoise. Le projet est structuré en sept lots portant sur le management, la diffusion et la durabilité, le savoir et la recherche, l'éducation et la formation, l'inclusion, la fabrique de l'espace et l'international. Chaque université est leader ou co-leader d'un lot.

La construction de l'alliance s'est effectuée de manière orthogonale à tous les réseaux européens ou liens existants, qui ont permis d'échanger des informations mais n'ont jamais été animés par la volonté de constituer des universités communes. En préparant la réponse à l'appel d'offres, nous avons constaté que nos établissements entretenaient des relations au travers de nos chercheurs, sans se connaître réellement en tant qu'institutions. Nous nous sommes rapidement trouvés très proches les uns des autres en tant qu'universités challengers porteuses de nombreux projets de développement.

Nous avons également été rassemblés par l'importance de la notion de territoire pour chacune de nos universités. Les attentes des populations et des entreprises constituent en effet des éléments structurants de nos politiques. Nous avons donc un projet cohérent à porter ensemble, non issu d'un réseau ni thématique. Nous avons par ailleurs assumé la présence d'une université anglaise, qui est finalement apparue comme un élément positif. Le choix du nom de l'alliance est lié à l'idée que l'Union Européenne

demeure une utopie que nous devons défendre et ré-enchanter.



Le projet est rapidement devenu stratégique pour l'université de Cergy-Pontoise parce que nous avons déjà identifié l'international comme levier de transformation et de reconnaissance. Nous avons en effet défini avec l'Essec et dans le cadre de l'initiative d'excellence qui nous anime un axe stratégique Europe-Afrique-Asie. Enfin, la participation à l'alliance Eutopia facilitera la réalisation des transformations internes attendues par les étudiants en termes de mobilité et de maîtrise de leur parcours. Eutopia ne constitue pas seulement la partie européenne de nos relations internationales mais devient un projet de transformation de l'établissement dans un cadre européen.

Solange PISARZ

Quels éléments d'enseignement et de recherche le projet inclut-il ?

Jaume CASALS

Le jury a apprécié la dimension très concrète du projet Eutopia et le niveau relativement avancé de nombreux chantiers. Même si le projet relève d'un programme Erasmus, il est fortement imprégné de l'esprit de la recherche et a pour ambition de contribuer à une société progressiste. Nous proposons notamment de mettre en place un passeport d'étudiant reprenant la totalité du parcours universitaire et une plateforme

numérique commune et de promouvoir la flexibilité linguistique. Par ailleurs, nous souhaitons assurer la souveraineté des six universités dans l'évaluation de la valeur des programmes de l'alliance. Par conséquent, il serait paradoxal de commencer par demander la certification de nos programmes par l'agence de chaque pays.

Nous souhaitons développer la notion de degré ouvert de façon à permettre à chaque étudiant de suivre des cours dans plusieurs disciplines et de déterminer son parcours progressivement. Nous sommes également attachés à l'idée de la science ouverte.

François GERMINET

Nous effectuons actuellement des cartographies de nos formations dans l'objectif de développer la mobilité, le partage des modules, la certification et les doubles diplômes. Plusieurs projets de *joint institute* sont en cours d'élaboration en vue de proposer des programmes de niveau licence et master. Enfin, nous avons commencé à cofinancer des thèses et à abonder des programmes de recherche communs.

III. L'ALLIANCE UNITE

Patrick LEVY

Les réseaux européens existants ont été percutés par l'appel d'offres sur les universités européennes, les ressources des universités européennes étant limitées et la politique internationale n'étant pas centrée uniquement sur l'Europe. En revanche, les universités européennes ne résument pas la stratégie européenne des universités, en particulier dans le domaine de la recherche.

Le projet University Network for Innovation, Technology and Engineering est construit à partir du réseau Cluster et réunit l'université de Darmstadt, l'université Aalto de Finlande, le collège de technologie royal de Suède, l'université de Lisbonne, le Politecnico de Turin, l'université polytechnique de Catalogne et l'université de Grenoble au travers du son institut polytechnique. Il constitue donc une alliance d'universités très technologiques. La gouvernance est orientée vers une université européenne et nous avons pour objectif de délivrer des diplômes européens au plus tard en 2025. L'alliance s'étend à la biologie et aux sciences de la vie et il est envisagé de l'élargir à la médecine. Enfin, ce programme a vocation à mettre en réseau les *clusters* d'innovation attachés à chacune des universités. Il regroupe donc des compétences et des ressources en matière de recherche technologique et d'innovation et propose de nombreuses innovations pédagogiques.

Aucune alliance ne peut affirmer que la recherche représente une part importante de son projet. Il serait donc illusoire de penser que les universités européennes contribueront massivement à l'espace européen de la recherche. Il est donc important de maintenir les autres modes de relations internationales en matière de recherche.

Alain BERETZ

Il existe une grande variété de modèles et nous devons résister à la tendance à ne voir qu'un seul système. L'appel a en effet généré une grande diversité de propositions. Pour certains établissements, le projet d'université européenne constitue une démarche centrale qui doit permettre d'accéder à une dimension supérieure. Par ailleurs, c'est la recherche qui permet aux universités de se différencier d'autres organismes de l'enseignement supérieur.

Patrick LEVY

Les universités européennes ont besoin de moyens considérables, bien au-delà de 600 000 euros par an, pour mener des activités de recherche sachant qu'il est impossible de proposer des formations sans un lien très fort avec la recherche.



Denis DESPRÉAUX

Les financements du projet d'universités européennes visent la structuration alors que les financements dédiés à la recherche visent la recherche en tant que tel, la structure ayant vocation à se dissoudre une fois le projet terminé. Il sera donc nécessaire de structurer des universités européennes au travers de financements Erasmus et nationaux, en abondant leurs activités de recherche par d'autres types de financement relevant des appels à projets.

IV. VERS DE NOUVELLES ALLIANCES

Michel COSNARD

La Commission Européenne devrait lancer d'autres appels à proposition dès cet automne.

Quelle est la stratégie de l'université de Paris dans cette perspective ?

Christine CLERICI

L'université de Paris est positionnée sur le deuxième appel à projets. Elle a fait le choix de ne pas répondre au premier parce qu'elle s'inscrivait alors en phase de construction. L'alliance à laquelle nous participons est née du réseau de la Guilde des universités européennes de recherche, dont Paris Diderot était membre. Elle comprend l'université d'Aarhus au Danemark, l'université Humboldt de Berlin, le King's College et les universités d'Oslo, de Louvain, de Belgrade et de Paris. Il s'agit d'universités présentant d'importantes ressemblances, toutes pluridisciplinaires, réunies dans la perspective de la construction de parcours communs. Nous souhaitons construire de nouveaux diplômés tournés vers les grands défis sociétaux, ce qui paraît plus simple que d'essayer d'intégrer des diplômés existants à des diplômés européens.

Nous attachons par ailleurs une grande importance à la participation des personnels administratifs au projet pour confronter les méthodes de nos universités, sachant qu'elles présentent des différences importantes en termes d'autonomie. Même si nous sommes labellisés au premier trimestre prochain, la rapidité avec laquelle nous pourrions répondre aux questions qui résultent de nos différences sera déterminante pour l'appel d'offres définitif. Nous maintiendrons par ailleurs les relations que nous avons construites dans le domaine de la recherche avec d'autres pays et d'autres universités.

L'un des enjeux consiste à obtenir l'adhésion de la communauté étudiante et de la communauté des enseignants chercheurs au projet. Nous avons également besoin de l'aide des tutelles et de l'ensemble des collectivités pour construire une véritable université européenne.

Éliane KOTLER, membre du Collège du Hcéres

Quelle est la différence entre le projet de cette alliance et un Erasmus Mundus ?

Christine CLERICI

Nous escomptons obtenir des financements Erasmus Mundus pour alimenter la formation. Au-delà, nous souhaitons développer des diplômés non labellisés.

Dany VANDROMME, conseiller scientifique au Hcéres

Dans le cadre du programme-cadre de recherche Horizon 2020, la DG Recherche et la DG Régio ont réussi à utiliser les fonds structurels européens pour financer les infrastructures de la recherche, avec le support des régions.

Qu'en est-il de l'évaluation des universités européennes ?

Christine CLERICI

Nous avons noté que les premiers projets d'université européenne ne comportaient pas de volet relatif à l'assurance qualité et nous travaillons ce sujet au sein de notre alliance. L'évaluation des universités européennes nécessitera probablement que le Hcéres s'europanise lui-même.



Alain BERETZ

Cette question doit être traitée en évitant de créer une couche d'évaluation supplémentaire et en recourant à la délégation, sur la base de la stratégie ENQA. Une université européenne pourrait demander à être évaluée par l'agence de l'un des pays membres, en considérant que cette évaluation est suffisante.

Denis DESPRÉAUX

Nous utilisons les fonds structurels pour accroître la capacité des pays qui ne possèdent pas les mêmes moyens que les autres. Il est relativement facile d'utiliser des fonds de cohésion pour structurer des capacités de recherche. Ce point diffère du programme cadre de recherche et de développement technologique, qui vise l'excellence.

L'expérience d'évaluation conjointe réalisée à l'occasion d'un précédent appel d'offres de la Commission Européenne a été révélatrice d'une grande complexité. Même si les réglementations permettaient d'exécuter des évaluations croisées, la réalité des pratiques culturelles a conduit à l'échec de la plupart des programmes. Nous disposons donc d'importantes marges de progrès dans ce domaine.

Dans les pays du Nord, l'établissement est le client de l'évaluation, alors qu'en France, c'est l'Etat. Par conséquent, une évaluation effectuée par un organisme d'Etat n'est pas considérée comme neutre dans les pays du Nord. Nous

partons donc de bases culturelles différentes et le Hcéres doit toujours fournir d'importants efforts pour démontrer son indépendance à ses partenaires. Nous devons par ailleurs mener une réflexion sur la possibilité de confier une évaluation générale à des établissements qui ne relèvent pas du contrôle de notre Etat.

Solange PISARZ

Le Hcéres a d'ores et déjà amorcé des évaluations conjointes avec d'autres agences dans le cadre de la *European approach for quality assurance of joint programmes*, qui a permis aux agences de dialoguer, d'amorcer des réflexions et de développer des coopérations. Ce modèle a été repris dans le projet européen sélectionné par la Commission Européenne pour l'évaluation des réseaux européens. Il consiste à désigner une seule agence pour réaliser la totalité du processus d'évaluation pour l'université européenne ou à mettre en place un processus d'évaluation conjoint mené par plusieurs agences.

Jaume CASALS

Il convient d'abandonner les évaluations et les accréditations *ex-ante*, pour se concentrer sur les évaluations et les accréditations *aspirationnelles*.

Emmanuelle GARNIER, Présidente de l'université Toulouse-Jean-Jaurès

Qu'en est-il de l'articulation entre les éléments de pilotage de l'université européenne et les organes de gouvernance des établissements ?

François GERMINET

Nous disposons d'une équipe d'appui européenne comportant une déléguée en charge de cette question. Par ailleurs, le groupe des recteurs et le groupe des vice-présidents étudiants communiquent entre eux ainsi qu'avec les autres vice-présidents et les associations.

Eric FROMENT

En 2015, à Yerevan, 47 ministres ont adopté un système simple d'assurance qualité sur les diplômes conjoints. Selon ce modèle, les universités d'une alliance ont la possibilité de choisir une agence inscrite sur le registre EQAR pour procéder à leur évaluation. Cette solution est déjà pratiquée.

Michel COSNARD

Le Collège du Hcéres a reconnu comme valide toute évaluation qui serait demandée par un établissement français à une agence inscrite au registre EQAR.

Patrick LEVY

Les projets d'alliance insistent sur l'élaboration de cursus dans la langue des différents pays. Le

projet ne consiste donc pas à généraliser l'usage de l'anglais mais au contraire à valoriser les langues des différents pays.



MERCREDI 18 SEPTEMBRE 2019

TABLE RONDE 4

ÉVALUATION DES ÉTABLISSEMENTS ET DE LA RECHERCHE : QUELS USAGES D'INDICATEURS ?

Participants :

- Peter VAN DEN BESSELAAR, professeur à l'Université Libre d'Amsterdam ;
- Andrea BONACCORSI, professeur à l'Université de Pise ;
- Sophie CLUET, Directrice de la Recherche et de l'Innovation à Sorbonne Université ;
- Sue SMART, Head of Performance and Evaluation Engineering & Physical Sciences Research Council (EPSRC – UK Research & Innovation), Royaume-Uni

Animatrice

Frédérique SACHWALD, Directrice de l'Observatoire des sciences et techniques du Hcéres

Frédérique SACHWALD

Bonjour et bienvenue pour cette seconde journée de notre colloque. Cette table ronde est consacrée au rôle des indicateurs dans les processus d'évaluation des différentes entités des systèmes d'enseignement supérieur et de recherche. Ces indicateurs peuvent être utiles pour l'information à la fois sur les ressources dont disposent les évalués (c'est-à-dire les *inputs*) et sur les activités et productions (*outputs*). Dans les deux cas, il faut garantir la disponibilité de sources et méthodes de calcul fiables et transparentes. Il existe donc des interactions entre le choix d'indicateurs pertinents et la disponibilité des données pour les calculer.

Cette table ronde se concentre sur les indicateurs relatifs aux productions des entités évaluées, même si d'autres indicateurs pourront être évoqués en lien avec les productions. Nos trois premières contributions seront l'occasion de



présenter des expériences étrangères relatives à l'utilisation d'indicateurs dans le cadre des processus d'évaluation et des réflexions conduites sur ces indicateurs et leur pertinence. Elles s'appuieront aussi sur les travaux académiques qui cherchent à mesurer l'impact que l'utilisation des indicateurs peut avoir sur le processus et au-delà, sur l'évaluation des systèmes d'enseignement supérieur et de recherche. L'utilisation d'indicateurs dans les processus d'évaluation n'est bien sûr que l'une des caractéristiques de ces systèmes d'évaluation. Deux autres éléments sont tout aussi importants : le grain de l'évaluation et la question du lien entre la performance et l'évaluation.

Andrea Bonaccorsi s'appuiera notamment sur l'expérience de l'évaluation en Italie, à laquelle il a participé et qui donne désormais lieu à des analyses empiriques par des chercheurs. Ensuite, Peter Van Den Besselaar exposera le cas des Pays-Bas, mais aussi de l'Australie – qui a déjà été mentionnée hier par Thierry Coulhon à raison de l'ancienneté de sa pratique d'évaluation. L'expérience de l'Australie a également donné lieu à des publications scientifiques et certaines controverses sur l'impact de l'utilisation des indicateurs. Sue Smart abordera l'expérience du Royaume-Uni et la réflexion approfondie qui y est menée depuis plusieurs années sur l'utilisation des indicateurs dans le cadre de l'évaluation. Enfin, Sophie Cluet présentera le point de vue d'une université française et évoquera les utilisations internes et externes d'indicateurs. Nous échangerons ensuite avec la salle.

I. L'USAGE DES INDICATEURS EN ITALIE

Andrea BONACCORSI, professeur à l'Université de Pise (intervention assortie d'un diaporama)

Je vais vous présenter la méthodologie d'évaluation de la qualité de la recherche qui a été mise en place en 2011 en Italie. Une première expérience d'évaluation avait été menée entre 2001 et 2003 sans avoir d'impact sur le financement des universités. La deuxième

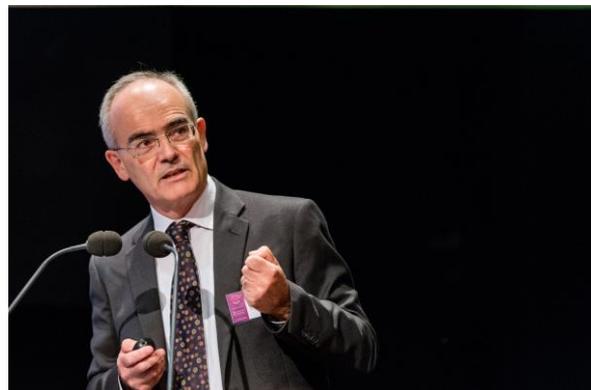
expérience de ce type portait sur la période 2011-2014. La dernière en date débutera fin 2019 pour couvrir une période de cinq années.

Un panel de plus de 400 experts est chargé d'évaluer les recherches. Dans le domaine des sciences dures, la méthode d'évaluation tend à privilégier les indicateurs bibliométriques, tandis que la *peer review* sera privilégiée dans le cas des sciences humaines et sociales. Cependant, la loi prévoit que l'évaluation par les pairs représente au moins la moitié des outils mobilisés, même dans le cas des indicateurs bibliométriques qui seront donc combinés. La *peer review* repose sur des analyses, pour lesquelles plus de 13 000 experts ont été mobilisés. Chaque recherche se voit attribuer un score individuel, qui lui est communiqué en toute confidentialité. L'agence d'évaluation n'a jamais divulgué aucun score.

Pour autant, les scores sont agrégés à des fins de statistiques à l'échelle des départements, des disciplines ou des universités.

L'évaluation de la carrière des chercheurs est effectuée par un panel qui prend en compte les mêmes indicateurs dans le cadre d'un référentiel.

S'agissant des sciences dures, l'évaluation privilégie les publications dans les revues internationales. Dans le domaine des sciences humaines et sociales, les ouvrages revêtent une plus grande importance. C'est la raison pour laquelle ils ont un poids plus important dans ces disciplines. La question s'est posée de savoir s'il fallait revoir le système de classement des revues, qui n'opérait aucune distinction entre les revues. Cette initiative a suscité beaucoup de controverses en France : certains ont évoqué la trop forte variabilité des revues en termes de qualité, allant jusqu'à remettre en cause la notion de classement.



Dès l'origine, une partie des financements alloués aux universités italiennes a reposé sur la performance agrégée des universités. Les établissements sont encouragés à accorder une grande attention à la performance de leurs activités de recherche. Dans le cadre de la

première évaluation, les fonds étaient versés directement aux universités, sans précision sur leur affectation en interne. Dans le cadre de l'évaluation suivante, les fonds ont été directement versés aux départements qui avaient obtenu la meilleure performance. Ils ont lancé des plans de développement ambitieux pour les cinq prochaines années, afin de recruter des chercheurs supplémentaires. Nous sommes arrivés au milieu de cette expérimentation qui consiste à remettre des financements directement aux départements d'excellence. Selon le gouvernement italien, ces fonds ne constituent pas une allocation supplémentaire, mais sont prélevés sur le budget existant. La perception des universités à l'égard de ces nouvelles modalités est mitigée, puisque cette mesure ne s'est pas traduite par un supplément de subventions.

Initialement, l'évaluation était principalement centrée sur la recherche. Elle comporte cependant un autre volet, qui consiste à évaluer la qualité des systèmes d'éducation à partir des standards européens ou des principes de l'auto-évaluation. Or, cette méthode ne valorise pas les activités essentielles que les universités réalisent par ailleurs pour l'économie ou la société. Une troisième mission a donc été créée, qui ne porte pas seulement sur la valorisation des activités économiques, mais qui couvre également la production des biens publics (formation permanente, gestion de l'héritage culturel et historique, essais cliniques, *public engagement*...). Il est intéressant de constater que la plupart des chercheurs qui obtiennent de bons scores en termes de qualité académique de leurs recherches se voient également récompensés au titre de ces autres activités.

Nous voyons apparaître certains comportements au sein de la communauté des chercheurs : certains groupes de chercheurs se citent entre eux en guise de monnaie d'échange, voire recourent à l'autocitation. D'autres citent des chercheurs qui n'ont pas réellement contribué à la rédaction de l'article. Nous devons donc être suffisamment clairvoyants pour comprendre le comportement des chercheurs en réaction à ces nouvelles méthodes d'évaluation. Nous devons veiller à garantir la transparence du processus, et prendre des sanctions pour lutter contre la manipulation des indicateurs. Par exemple, nous avons la possibilité d'écarter les publications qui ont recours à l'autocitation d'une façon excessive. De la même manière, nous avons dû rappeler à l'ordre certains recteurs ou directeurs prompts à publier les résultats individuels. Parfois, l'évaluation est perçue comme une forme d'approche technocratique, mais nous devons faire respecter les règles.

Bien que la réalité soit objective, la manière dont cette réalité est évaluée repose sur des processus sociocognitifs. C'est pourquoi il est

important de bâtir un langage commun autour de la méthodologie d'évaluation. Pour ce faire, il faut entretenir le débat en permanence. Nous devons appliquer les règles qui ont été définies, tout en apportant des correctifs au système lorsque cela s'avère nécessaire. L'évaluation est en effet indispensable pour comparer les performances des établissements.

Les indicateurs sont un outil très puissant, qui conduit les acteurs à modifier leurs comportements pour converger vers les standards internationaux. Pour autant, les modalités d'élaboration de ces indicateurs doivent rester ouvertes à la discussion. Il faut également s'assurer que seuls les résultats agrégés soient publiés, et non les scores individuels. Il faut être conscient des effets pervers que peut produire ce système, et essayer de les atténuer. Les indicateurs ne parlent pas d'eux-mêmes ; ils n'ont de sens que s'ils sont mis en relation avec de nombreux autres outils. L'objectif est de garantir la transparence et la robustesse du modèle d'évaluation, dans l'intérêt des établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Frédérique SACHWALD

Merci Andrea. Y a-t-il des questions de compréhension ?

Michel COSNARD

Le classement des universités italiennes est-il basé sur l'évaluation ? Les universités et établissements d'enseignement supérieur peuvent présenter de grandes différences, de par leur taille et la diversité des disciplines enseignées. Comment articuler l'évaluation des sciences dures et des sciences humaines et sociales ?

Andrea BONACCORSI

Tous les indicateurs sont normalisés par discipline ou communauté scientifique. En effet, pour chaque unité de recherche, il convient de se référer aux pratiques propres à sa communauté. Nous communiquons au ministère plusieurs formules d'agrégation des scores individuels. Néanmoins, la décision d'utiliser l'une ou l'autre de ces formules est politique, de même que les modalités de répartition des fonds. Lors de la précédente campagne d'évaluation, nous avons imaginé un département virtuel avec l'aide d'un groupe de mathématiciens et de statisticiens. La répartition des champs disciplinaires au sein de ce département virtuel visait à reproduire la réalité.

Michel COSNARD

Quels sont les éléments publiés dans le classement ?

Andrea BONACCORSI

Les médias n'avaient pas compris la méthode d'agrégation des résultats qui avait été utilisée lors de la première campagne. Ils ont analysé le classement comme s'il s'agissait d'une compétition sportive. Lors de la deuxième campagne, aucun classement n'a été publié, et ce, pour éviter toute ambiguïté.

Michel COSNARD

Avez-vous constaté les effets du classement de Shanghai dans les universités italiennes ?

Andrea BONACCORSI

Les universités se plaignent systématiquement de ne pas figurer dans le top 100, mais à mon sens, la question de l'évaluation est à la fois bien plus importante et plus complexe qu'un simple classement.

II. L'USAGE DES INDICATEURS AUX PAYS-BAS ET EN AUSTRALIE

Peter VAN DEN BESSELAAR, professeur à l'Université Libre d'Amsterdam (intervention assortie d'un diaporama)

Je ne détaillerai pas les indicateurs, mais tenterai de replacer l'évaluation dans le contexte du système de recherche. Comme Andrea Bonaccorsi, je ne pense pas que la question du classement soit si importante ; la performance du système d'enseignement supérieur et de recherche résulte d'un ensemble d'éléments. J'exposerai ensuite les effets de l'utilisation des indicateurs en termes de performance.



Le débat autour des indicateurs bibliométriques invite à s'interroger sur la validité de ces indicateurs. Andrea Bonaccorsi a évoqué la problématique des chercheurs qui se citent entre eux pour améliorer leurs scores. Cette problématique dépend évidemment de la taille de la communauté de chercheurs sur le territoire national. Le principal enjeu est de savoir si l'essor de cette pratique tend à affecter la performance

nationale. Je doute que l'augmentation du nombre de publications dans les revues de premier rang puisse être expliquée par cette seule pratique.

En Australie, le nombre de publications fortement citées (*highly cited*) a sensiblement décliné dans les années 1980. Le gouvernement australien a donc décidé de conditionner en partie les financements au nombre de publications dans les revues internationales. D'après une étude célèbre réalisée par le Professeur Butler, la modification de la politique de financement aurait eu un impact sur la performance des établissements : ils auraient publié davantage d'articles dans les revues internationales, mais de moindre qualité (*citation impact*). Une nouvelle étude nous invite à ne pas seulement considérer la position occupée dans le classement, mais aussi le pourcentage de publications dans les revues du top 10%. Cette étude a montré que les conclusions de Linda Butler étaient erronées : en fait la politique qui s'appuyait sur des indicateurs avait à la fois stimulé le productivité et renforcé l'impact scientifique des publications.

Ainsi, les indicateurs bibliométriques sont importants et peuvent contribuer aux politiques visant à améliorer les performances d'un système de recherche. Bien sûr, les indicateurs seuls sont insuffisants pour évaluer la qualité du système d'enseignement supérieur et de recherche.

Je vous propose d'examiner à présent le rôle de l'évaluation dans l'efficacité du système. Nous avons comparé différents pays en termes d'efficacité (augmentation des *inputs* et *outputs*). La comptabilisation des *inputs* en volume s'effectue selon des modalités très différentes, si bien qu'il est difficile de comparer les niveaux de financements et de production entre pays. C'est pourquoi, dans la publication sur laquelle je m'appuie ici, nous avons mis en relation les évolutions des *outputs* avec les évolutions des *inputs* sur une période de 10 ans : c'est l'approche que nous avons retenue pour étudier « l'efficacité » des systèmes nationaux de recherche. En comparant 18 pays, nous avons examiné l'influence des différentes caractéristiques des systèmes nationaux de recherche en termes d'efficacité. Les travaux académiques dans ce domaine suggèrent que les degrés élevés de financements compétitifs de la recherche et une forte autonomie des institutions de recherche seraient favorables à l'efficacité. Les résultats de ces analyses empiriques montrent que les pays dotés d'un système d'évaluation national obtiennent des scores bien supérieurs en termes d'efficacité que les pays qui ne disposent pas d'un système d'évaluation national. De plus, les pays les plus efficaces ont des taux d'autonomie institutionnelle plus faibles et une part de financements

compétitifs plus faibles au sein des 18 pays de l'échantillon.

En conclusion, il ne devrait pas y avoir un degré de de compétition trop élevé dans l'accès aux financements de la recherche. En outre, l'autonomie des établissements ne doit pas être trop forte, si nous souhaitons renforcer l'efficacité de la recherche. La question de la compétition et de l'autonomie relèvent plutôt de la sphère de l'évaluation *ex ante* de la recherche. Les conclusions de cette analyse suggèrent que pour bien fonctionner, un système d'évaluation devrait relativement plus reposer sur une évaluation *ex post* que sur un processus de sélection *ex ante* des projets de recherche.

Le cas des Pays-Bas peut illustrer le propos. Dans les années 1980, les Pays-Bas ont instauré un système d'évaluation des universités et établissements publics d'enseignement supérieur et de recherche. Ceux-ci sont tenus, tous les six ans, d'évaluer tous leurs programmes de recherche – généralement, à l'échelle des départements. L'évaluation n'a pas été confiée à une agence nationale, mais les établissements doivent suivre un protocole d'évaluation déterminé. Le protocole prévoit un rapport d'auto-évaluation qui décrit les différents aspects de la recherche conduite dans l'établissement et qui comporte généralement une série d'indicateurs bibliométriques. Ce système d'évaluation n'a pas d'impact sur l'attribution des financements, mais je pense qu'il a conduit à l'émergence d'une culture de la compétition : les établissements comme les chercheurs veulent obtenir des scores élevés lors des campagnes d'évaluation. L'introduction de ce régime d'évaluation aux Pays-Bas s'est traduite par une augmentation à la fois du nombre des publications scientifiques et de leur impact. Aujourd'hui, la part des publications néerlandaises dans le décile des plus citées au monde atteint 14%, soit 40% au-dessus de la moyenne mondiale.

Plus récemment, les Pays-Bas ont accru l'orientation *ex ante* de la recherche. Dans la première décennie des années 2000, le gouvernement néerlandais a ainsi sélectionné plusieurs champs de recherche dont il entendait encourager le développement. Cette tentative n'a pas bien fonctionné et, dans les faits, nous avons observé une diminution de la part qu'occupent les domaines concernés dans l'ensemble de la production scientifique nationale. La principale explication tient dans la grande complexité du système de financement de la recherche mis en place. Sur la base de ces constats, une nouvelle politique d'évaluation a été initiée dans les années 2010. Elle semble avoir les effets escomptés sur le portefeuille d'activités de recherche, mais dans le même temps, l'impact de la recherche néerlandaise a fléchi.

En définitive, la politique d'évaluation *ex ante* semble avoir des effets contre-productifs. Il apparaît très difficile d'évaluer des propositions de recherche, ou de chercher à influencer le portefeuille de recherche national. Un système d'évaluation *ex post*, robuste, serait peut-être la solution pour améliorer le système.

Frédérique SACHWALD

Merci. Nous voyons que le modèle d'évaluation peut être lié à d'autres décisions d'organisation du système de recherche. Avez-vous des questions ?

Sophie CLUET, Directrice de la Recherche et de l'Innovation à Sorbonne Université

Comment mesurez-vous l'autonomie des universités ?

Peter VAN DEN BESSELAAR

Dans l'article que nous avons publié, nous distinguons quatre dimensions pour qualifier l'autonomie des universités. Nous nous sommes notamment référés aux enjeux académiques, organisationnels, financiers et de ressources humaines.

Sophie CLUET

En France, les universités ne gèrent pas leurs recrutements de manière autonome.

Peter VAN DEN BESSELAAR

L'autonomie des universités françaises et espagnoles apparaît effectivement relativement faible. Mais d'après nos résultats, cela n'apparaît pas comme un obstacle problème pour l'efficacité telle que nous l'avons définie, c'est à dire en dynamique.

Jacques MAIRESSE, président du conseil d'orientation scientifique de l'OST

Comment mesurez-vous l'efficacité ?

Peter VAN DEN BESSELAAR

Nous avons analysé si la période 2000-2010 avait été marquée par une augmentation ou une diminution des financements, et avons examiné l'évolution du nombre de publications du pays parmi le décile des plus citées au cours de la période 2002-2012. L'efficacité n'est donc pas mesurée en termes de ressources humaines. Il convient de préciser qu'aux Pays-Bas, les doctorants sont considérés comme des employés des institutions de recherche. Il est donc très difficile de se référer à l'effectif pour estimer l'efficacité alors que d'autres pays comptabilisent les doctorants comme des étudiants. Nous avons donc préféré mettre en

regard l'évolution du financement de la recherche avec l'évolution des publications les plus citées.

Un intervenant

De nombreuses discussions sont en cours aux Pays-Bas au sujet de la communauté académique. Il me semble que ces discussions concernent la manière dont la recherche est organisée. Je pense que si nous nous concentrons sur l'évaluation *ex post*, les établissements verraient leurs financements diminuer. Est-ce vrai ?

Peter VAN DEN BESSELAAR

Il s'agit d'un sujet difficile. À titre personnel, je pense que les chercheurs n'obtiennent pas nécessairement des financements qui concernent les champs sur lesquels ils sont les plus efficaces. La pression est d'autant plus forte pour les jeunes chercheurs, mais cette pression n'a rien à voir avec les financements. S'ils souhaitent poursuivre leur carrière académique, les jeunes chercheurs savent qu'ils doivent publier dans des revues internationales.

III. L'USAGE DES INDICATEURS ET L'ORGANISATION DE LA RÉFLEXION AU ROYAUME-UNI

Sue SMART, Head of Performance and Evaluation Engineering & Physical Sciences Research Council (EPSRC – UK Research & Innovation), Royaume-Uni (intervention assortie d'un diaporama)

Je détaillerai le rôle des indicateurs dans l'évaluation de la recherche. Le Royaume-Uni a mis en place des conseils de la recherche pour évaluer les projets de recherche dans toutes les disciplines. L'évaluation s'effectue *ex ante*.

Nous avons également des conseils chargés d'attribuer les financements aux universités tous les sept ans. Ces conseils s'appuient sur des revues par les pairs et l'évaluation s'effectue *ex post*. Il s'agit d'apprécier la qualité des recherches menées dans les universités et l'analyse ne se traduit pas seulement par un score individuel ou une position dans un classement, mais aboutit à profil de qualité. Le montant des financements attribués aux établissements chaque année s'établit à 2,5 milliards de livres sterling. Les universités évaluent elles-mêmes leurs opportunités de financement. Sur leur site Internet, elles font d'ailleurs référence à leur position dans le classement national. La qualité des *outputs de recherche* détermine 65 % du montant du financement, et l'impact de la recherche compte pour 25%. Il est également tenu compte

de l'environnement des départements de recherche qui représente 15 % du score final.



Les indicateurs bibliométriques ont été utilisés pour la première fois au Royaume-Uni en 2014 et le seront de nouveau lors de la campagne d'évaluation de 2021. Le panel d'experts ne tire pas de conclusion directement de ces indicateurs bibliométriques, mais les envisage simplement comme une information supplémentaire sur la qualité de la recherche. Il appartient au panel de décider s'il entend utiliser des indicateurs bibliométriques. Les panels compétents pour évaluer la recherche dans les sciences médicales, les sciences physiques et économiques ont décidé d'y recourir, soit un total de 11 panels.

Les données examinées par les panels seront identiques dans tous les cas. Il s'agit d'analyser le nombre de citations de chaque produit de la recherche examiné. Un ensemble de données contextuelles aide les experts à réaliser un *benchmark* sur chacune des publications. Pour la campagne d'évaluation en cours, ils se référeront au nombre de citations dans les publications qui relèvent du champ disciplinaire des chercheurs. Lorsque l'article est susceptible d'être répertorié dans plusieurs catégories de revues, il appartient aux membres du panel de déterminer quelle catégorie est la plus pertinente. Toutefois, la démarche repose largement sur la *revue par les pairs*. Je pense que les statistiques sur les citations seront communiquées aux membres du panel après qu'ils auront réalisé la première évaluation des publications individuelles. Les indicateurs interviendront ainsi dans une phase de validation.

L'utilisation des indicateurs bibliométriques se veut donc très prudente dans le cadre du REF. Ce type d'indicateurs peut aussi être utilisé dans le cadre de l'évaluation de l'environnement des départements de recherche. Les données fournies par les universités concernent le nombre de PhD délivrés chaque année. En complément de ces éléments, les membres du panel vont examiner la manière dont les universités ont structuré leur environnement et dont elles soutiennent la recherche. Les universités sont ainsi incitées à transmettre quelques indicateurs.

Une forte pression a été exercée pour établir un système d'évaluation des universités qui soit davantage basé sur des indicateurs quantitatifs. Cependant, les universités se sont montrées réticentes à l'instauration d'un tel système. D'où une réflexion approfondie lancée sur l'usage des indicateurs et marquée notamment par la publication du rapport *The Metric Tide* en 2015. À la suite de ce rapport, les débats se sont notamment traduits par la mise en place du *Forum for Responsible Metrics*, présidé par le Pr. Max Lu (*University of Surrey*).

Le *Forum for Responsible Metrics* a pour objectif de conseiller la communauté académique sur les données à fournir aux panels, et de promouvoir une utilisation raisonnée d'indicateurs quantitatifs, non seulement pour qualifier les productions soumises à l'évaluation dans le cadre du REF, mais aussi le volet environnement. Selon le forum, par exemple, les différents panels devraient utiliser des données qui proviennent de sources identiques. Il considère que les indicateurs bibliométriques sont utiles à des fins de comparaison et donc que les conditions de comparaisons méthodologiquement valables doivent être réunies.

Des principes ont par ailleurs été formulés au regard de l'utilisation des indicateurs de structuration de la recherche. Les membres des panels sont invités à interpréter ces indicateurs en fonction du contexte et donc de bien prendre en compte les aspects disciplinaires et des benchmarks pertinents.

Pour conclure, je pense que les indicateurs ont un rôle à jouer dans l'évaluation de la recherche. Le Royaume-Uni les utilise parmi d'autres informations et analyses, et tient à ce que l'évaluation soit replacée dans un contexte afin d'établir des comparaisons pertinentes. Il est utile de se référer à un ensemble de principes pour évaluer la pertinence des indicateurs. Enfin, le développement de l'utilisation des indicateurs doit donner lieu à une discussion, de manière à éviter le développement d'effets pervers.

Frédérique SACHWALD

Merci d'avoir évoqué la préparation de la prochaine vague d'évaluation, le REF 2021, ainsi que le *Forum for Responsible Metrics*.

Michel COSNARD

Vous n'avez pas évoqué la science ouverte et l'*open access*. Je pensais que ces deux aspects seraient pris en compte lors de la campagne d'évaluation de 2021.

Sue SMART

Il a bien été demandé que tous les articles qui sont soumis au REF aient été publiés en *open access*. Un certain nombre d'indicateurs utilisés pour décrire la structuration de la recherche, le volet environnement du REF, sont relatifs à la science ouverte. En outre, le REF prévoit de renseigner des indicateurs relatifs à la diversité.

Un intervenant

Dans votre introduction, vous avez précisé ne pas vous référer spécifiquement à des classements, mais à des critères de qualité et à des « profils ». Pouvez-vous apporter des précisions sur ces critères ?

Sue SMART

Pour les productions transmises par une université, le REF fournit la part qui est classée 4*, excellente au niveau international, puis 3*, 2* et 1*. Cela constitue les profils.

IV. L'ÉVALUATION EN FRANCE

Sophie CLUET, Directrice de la Recherche et de l'Innovation à Sorbonne Université

L'évaluation est aussi un outil de mesure de l'impact d'une politique mise en place à l'échelle d'un établissement. Je me concentrerai sur cet aspect, c'est-à-dire l'aide au pilotage d'un établissement. Les indicateurs de pilotage d'un établissement sont différents de ceux utilisés pour le positionner au niveau international. La bibliométrie est un bon outil pour évaluer le positionnement international mais n'est pas toujours adaptée au pilotage. En effet, il faut généralement plusieurs années pour qu'une politique mise en place par un établissement soit mesurable par des indicateurs bibliométriques, qui sont calculés à partir des productions scientifiques

Concernant la qualité des recherches d'un établissement, je ne reviendrai pas sur son évaluation par la bibliométrie si ce n'est pour rappeler que la France est confrontée dans ce domaine à une problématique particulière : la mixité des unités de recherche et son impact sur les adresses d'affiliation qui figurent dans les publications. Un autre indicateur de qualité pourrait être le taux de succès aux appels à projets, mais une telle démarche comporte des défauts. En effet, une recherche « moyenne » peut obtenir davantage de financements de l'ANR ou de l'Union européenne qu'une recherche de meilleure qualité si la réponse a été mieux rédigée, notamment avec l'aide de services dédiés. Il est par ailleurs très difficile, du fait de la mixité des unités, de connaître les taux de réponse à l'échelle d'un établissement, les

dossiers pouvant être déposés par plusieurs établissements, au sein d'un même laboratoire.

Un autre indicateur consiste à examiner la contribution d'établissement à la recherche sur les grands défis de société. Par exemple, Sorbonne Université a créé des instituts pour répondre à des enjeux de société. Il s'agira de mesurer l'impact de ces instituts sur les recherches de l'Université. Cet impact est délicat à mesurer, car les enjeux sont souvent pluridisciplinaires ce qui implique la capacité de réaliser des études bibliométriques en dépassant les nomenclatures disciplinaires.

En outre, il est possible de mesurer l'ouverture à l'international ou au niveau européen. Pour ce faire, il est possible d'utiliser des indicateurs des co-publications avec des partenaires ciblés. Un autre type d'indicateur porte sur les mobilités entrantes et sortantes vers des partenaires ciblés. La mesure des co-publications requiert l'utilisation de méthodes fines. Les universités ont peu de moyens pour acheter ce type d'études et peu bénéficient des services d'un bibliomètre. S'agissant de la mesure des mobilités, chacun fait comme il peut mais il n'y pas de standard dans le domaine, ce qui limite les possibilités de comparaison

Un autre sujet intéressant concerne l'ouverture aux entreprises. Cette mesure peut être effectuée au travers de l'analyse des brevets, qui peut toutefois présenter plusieurs difficultés, les propriétaires n'étant pas toujours les employeurs des inventeurs. Il faudrait travailler pour identifier les brevets d'un établissement à partir des inventeurs employés par cet établissement mais ceci est délicat du fait des homonymies et de la mobilité des inventeurs. Une réflexion a été engagée par l'OST en la matière dans le cadre de son programme IPERU. Nous attendons avec impatience de faire partie de l'étude pilote. Il est par ailleurs délicat de mesurer le nombre de créations d'entreprises au sein des universités : faut-il comptabiliser celles créées par les *alumni* ? Selon les critères retenus, le nombre de créations d'entreprises peut varier d'un facteur 10

Pour évaluer l'ouverture à la Société, là encore, aucun standard n'a été défini. Il est possible de se référer aux interventions dans les médias, aux actions de science participative, à la publication d'ouvrages de vulgarisation ou encore examiner les utilisateurs des plateformes technologiques.

On peut également définir des indicateurs sur les recrutements, mais les universités ont peu d'autonomie en termes de gestion des ressources humaines.

Pour conclure, la bibliométrie est un très bon outil, qui pâtit toutefois d'une vision trop macroscopique sur bon nombre de sujets d'intérêt pour le pilotage d'un établissement. Mais



les universités ne disposent pas toujours des moyens nécessaires à la réalisation d'études plus fines. De plus, ce type d'outil s'inscrit dans le temps long, et n'est par ailleurs pas adapté aux sciences humaines et sociales. Il reste que le principal problème auquel la France est confrontée concerne la difficulté de calculer des indicateurs précis du fait de la mixité dans les laboratoires. Enfin, j'ai évoqué le manque de mesures standards et de définitions dans plusieurs domaines autres que la bibliométrie. J'invite le Hcéres à examiner ces différents sujets. Nous sommes prêts à participer à des études pilotes pour contribuer à avancer vers de meilleurs indicateurs.

Frédérique SACHWALD

Le point de vue d'une université permet de constater que les indicateurs peuvent jouer un rôle dans le cadre du pilotage et de l'autoévaluation. Au-delà des outils normalisés existants, il existe un vrai problème d'harmonisation de divers types de données. L'exemple du Royaume-Uni nous invite à considérer d'autres catégories de données.

Je vous propose d'ouvrir une séquence d'échanges avec la salle.

Échanges avec la salle

Andrea BONACCORSI

S'agissant de l'ouverture à la Société et aux entreprises, l'expérience de l'Italie a été intéressante, en ce qu'elle témoigne d'un effort dans la détermination d'indicateurs aussi bien au niveau individuel que collectif. Cela nous permet de disposer de données complémentaires sur les brevets en particulier.

Frédérique SACHWALD

L'intérêt du système italien est d'avoir confié le soin de la validation du repérage de leurs brevets aux chercheurs au niveau individuel.

Sophie CLUET

L'initiative italienne mérite d'être saluée.

Peter VAN DEN BESSELAAR

Je voudrais revenir sur un point qui a été abordé au sujet du Royaume-Uni : la *peer review*. S'il est impossible de prévoir les effets pervers potentiellement associés à un indicateur, l'expérience et différentes études ont montré que la *peer review* n'était pas toujours fiable. En fait, la *peer review* tend à générer des avis sur la réputation des chercheurs, et non sur la performance de la recherche examinée. Le spécialiste d'un champ disciplinaire donné a souvent tendance à surévaluer la performance du groupe de recherche auquel il appartient. Or, la réputation s'est peut-être formée plusieurs décennies auparavant, alors qu'il faudrait se concentrer sur les résultats des recherches des six dernières années. C'est la raison pour laquelle je recommanderais de ne pas transmettre les données bibliométriques *ex post* à des fins de validation, mais plutôt de les utiliser au début du processus.

Sue SMART

La *peer review* peut se révéler tout aussi puissante que les indicateurs. Tout dépend de la manière dont ces outils sont mis en œuvre. Par exemple, dans le cadre du REF au Royaume Uni, les panels de la *peer review* n'ont pas seulement pour rôle de donner leur avis sur les groupes de recherche, mais d'examiner un ensemble d'*outputs* qui ne sont pas nécessairement reliés à des individus. L'université doit s'assurer que l'*output* qu'elle a sélectionné est représentatif d'un groupe suffisamment large de chercheurs. Les indicateurs sont utiles pour valider ou challenger une évaluation.

Sophie CLUET

Comment interprétez-vous le manque d'efficacité du système anglais selon l'étude présentée par M. Van Den Besselaar ?

Sue SMART

Je n'y crois pas.

Sophie CLUET

Je n'y crois pas non plus.

Frédérique SACHWALD

Pour son étude, M. Van Den Besselaar n'a pas analysé l'efficacité en niveau, mais en accroissement : il a choisi de comparer l'accroissement de financement de la recherche et l'accroissement de l'*output* de publications parmi les plus citées. Je laisserai M. Van Den Besselaar vous apporter des précisions.

Peter VAN DEN BESSELAAR

Je ne nie pas que les universités britanniques aient obtenu plusieurs *highly cited* publications and publications dans des revues de premier rang. Simplement, je constate que le surplus en termes de financement ne se traduit pas dans les mêmes proportions par un surplus d'*output*. Tout le monde pense que le système de recherche britannique repose sur la compétition, mais en réalité, ce système repose principalement sur la réputation. Les chercheurs qui disposent de la meilleure réputation la conservent, et sont récompensés à ce titre. C'est un vrai problème pour l'efficacité.

Sue SMART

Des contreponds sont cependant prévus pour éviter les biais dans le processus d'évaluation.

Andrea BONACCORSI

J'émettrai à mon tour une critique sur les résultats de cette étude. L'efficacité est influencée par une multiplicité de facteurs. Dans des pays tels que l'Espagne et l'Italie, les établissements s'attachent à maintenir leurs activités de recherche malgré une diminution des financements qui leur sont alloués. Il est donc difficile de formuler une conclusion générale sur la relation entre financements et efficacité.

Frédérique SACHWALD

Merci. L'analyse mériterait une discussion bien plus longue, mais je propose de recueillir les questions de la salle.

Pierre PERDIGUIER, Directeur de la recherche, École des Mines d'Alès

Je vous remercie d'avoir organisé cette table ronde. Ce partage d'expérience est extrêmement riche et inspirant. En France, notre organisme d'évaluation est chargé d'évaluer la recherche et l'enseignement supérieur. Les établissements sont donc évalués sur ces deux aspects.

De nombreuses réflexions ont été engagées sur des indicateurs pouvant contribuer à l'évaluation de la recherche. En revanche, nous nous trouvons démunis pour évaluer l'enseignement supérieur. Les intervenants de

cette table ronde ont-ils des expériences intéressantes à partager en la matière ?

Andrea BONACCORSI

En Italie, l'évaluation de la recherche et l'évaluation de l'enseignement sont réalisées de manière indépendante, et selon des modalités différentes.

Peter VAN DEN BESSELAAR

Pour évaluer l'enseignement, nous utilisons des indicateurs tels que le taux de sortie, le taux de réussite aux examens, le taux de satisfaction des étudiants et des employés, le taux de chômage, le temps nécessaire pour trouver un emploi, etc. L'évaluation de l'enseignement supérieur est organisée de la même manière que l'évaluation de la recherche, mais indépendamment de celle-ci.



Andrea BONACCORSI

En Italie, le système d'évaluation des universités est basé sur la qualité de l'enseignement et l'autoévaluation, ainsi que la réalisation de visites d'inspection des universités. L'évaluation de la qualité de l'enseignement s'effectue au travers d'outils d'autoévaluation. Nous analysons également les taux de sortie et les questionnaires remplis par les étudiants. Ces questionnaires n'ont pas été harmonisés au niveau national. Enfin, il existe une étude plus large, réalisée par un consortium d'universités, et qui consiste à analyser les carrières des anciens étudiants après l'obtention de leur diplôme.

Constantina BACALEXI, Ingénieur de recherches au CNRS, membre du Collège du Hcéres

Les exemples que vous avez exposés permettent de nourrir notre réflexion.

Je souhaiterais vous poser une question sur un indicateur qui, me semble-t-il, a été omis. Pour produire de la recherche de qualité, il faut du temps et des emplois stables. Or, la précarité augmente, notamment en France. Est-il possible de mesurer le taux de précarité et de le mettre en

regard avec la qualité des productions de recherche ? Est-il possible d'améliorer la stabilité de l'emploi afin d'améliorer la qualité des productions, et ainsi, augmenter à la fois le nombre de publications dans les revues les mieux notées, et le volume de recherches des populations précaires ?

Andrea BONACCORSI

Le système italien ne comporte pas d'indicateur de la précarité. Pour autant, des initiatives ont été prises pour lutter contre la précarité des équipes de recherche. Nous essayons de faire pression sur le gouvernement pour assurer des carrières plus stables aux chercheurs.

Peter VAN DEN BESSELAAR

Je pense que nous pourrions nous référer à la proportion de personnes qui sont titulaires de contrats de courte durée, mais les comparaisons entre établissements sont difficiles. J'examinerai ce sujet.

Sue SMART

La précarité est aussi un vrai problème au Royaume-Uni. Au titre de l'évaluation de la structuration de la recherche, nous collectons systématiquement des données sur les différentes typologies de contrats.

Michel COSNARD

Sophie Cluet, tu es membre de l'équipe de direction de l'une des meilleures universités françaises. Hier, Thierry Coulhon nous a indiqué qu'il restait à reconstruire le lien entre l'évaluation et l'allocation de moyens. Trois modèles d'évaluation ont été présentés ce matin ; tous ne conditionnent pas directement l'allocation de moyens. L'un de ces modèles recueille-t-il ta préférence, ou bien faut-il inventer un autre système ?

Sophie CLUET

Les trois systèmes comportent des éléments intéressants. S'agissant de l'Italie, il me paraît intéressant d'agréger les indicateurs à différents niveaux. Plusieurs éléments me paraissent en outre intéressants dans le système d'évaluation britannique. M. Van Den Besselaar n'a pas tant décrit le système d'évaluation néerlandais qu'il a apporté une critique des modalités de l'évaluation. J'ai bien compris qu'un système qui ne serait fondé que sur une évaluation *ex ante* n'était pas nécessairement un bon système.

Frédérique SACHWALD

Ce n'est d'ailleurs pas le système appliqué aux Pays-Bas.

Sophie CLUET

Pour conclure, j'ai relevé des éléments intéressants dans les trois systèmes évoqués, mais aussi dans le processus mis en place par le Hcéres.

Andrea BONACCORSI

Je formulerais une recommandation à l'intention du gouvernement français. Si vous avez l'intention d'instaurer un tel système, je vous prie de ne l'envisager qu'accompagné d'une

augmentation des moyens. Sinon, si les moyens attribués aux établissements ne sont pas revus, la perception d'un tel système sera nécessairement négative.

Frédérique SACHWALD

Il s'agit d'un conseil de bon sens. Merci à tous pour ces échanges qui confirment la diversité des pratiques, mais aussi la maturation de la réflexion sur l'usage des indicateurs en appui à l'évaluation des activités de recherche et d'enseignement supérieur.



TABLE RONDE 5

QUELLES PERSPECTIVES POUR L'ÉVALUATION DE LA RECHERCHE ?

Participants :

- Patrice BOURDELAIS, Directeur d'études de l'EHESS ;
- Margareth BUCKINGHAM, Directrice de recherche émérite au CNRS et professeur émérite de l'Institut Pasteur ;
- Thierry DAMERVAL, président de l'Agence nationale de la recherche (ANR) ;
- Catherine FLORENTIZ, première vice-Présidente et vice-Présidente Recherche et formation doctorale de l'Université de Strasbourg ;
- Frédéric DARDEL, conseiller spécial auprès de la ministre de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation.

Animateur

Pierre GLAUDES, Directeur du département d'évaluation de la recherche du Hcéres

Pierre GLAUDES

Je voudrais tout d'abord rappeler que contrairement à l'évaluation des formations ou des établissements, qui relève en grande partie de l'assurance qualité, l'évaluation de la recherche porte sur la performance, si l'on se réfère aux pratiques des agences européennes. L'existence au sein d'une même agence comme le Hcéres de départements chargés d'évaluer les formations, les établissements et la recherche est originale et même atypique en Europe, où souvent la recherche bénéficie d'une approche particulière.

Que dire du bilan des dernières années ? Il est nécessairement positif pour certains aspects et négatif pour d'autres. Je commencerai par les aspects positifs. Depuis une douzaine d'années, une autorité administrative indépendante existe. L'évaluation porte sur des critères multiples, elle est pratiquée au grain le plus fin (celui de l'équipe interne), sur un bilan de l'activité ex post et sur un projet ex ante, et couvre tous les aspects de l'activité d'une unité de recherche. Le processus ainsi défini a opéré comme un levier. Il a contribué à installer une culture de l'évaluation

au sein des communautés, a professionnalisé les pratiques au sein des unités de recherche et dans de nombreux cas, a permis de consolider les résultats de celles-ci.



Cependant, il est inévitable que nous constatons des formes d'usure, d'accoutumance qui sont structurelles dès lors que l'on s'intéresse à l'évaluation en général et à l'évaluation de la recherche en particulier. Par exemple, les communautés évaluées ont trouvé sinon des biais, du moins un certain nombre de moyens pour s'élever aux exigences requises ou pour éliminer les effets discriminants de l'évaluation. Cette adaptation concerne à la fois les évalués qui savent désormais, dans leur autoévaluation, comment présenter leur bilan de la manière la plus attrayante – parfois en pratiquant le *window dressing*, qui tend à mettre sous le tapis les véritables difficultés. Ces adaptations concernent aussi les experts, puisque nous voyons des comités manifester dans l'évaluation par les pairs des solidarités communautaires. Les comités peuvent être parfois soucieux de ne pas pénaliser la discipline qui est la leur au sein du site évalué. Ils ont tendance aussi, dans un certain nombre de cas, à se faire les avocats de l'unité au lieu de véritablement produire un jugement évaluatif. Cela les conduit à adresser des recommandations aux tutelles au lieu de les transmettre aux unités elles-mêmes.

Enfin, notre mode d'évaluation multicritères peine à produire, en dépit de nos efforts, une évaluation précise, riche, documentée, performante pour un certain nombre de critères qui, en l'état, intéressent peut-être moins les comités que nous constituons. Tel est le cas des interactions avec l'environnement, des activités de valorisation et de transfert pourtant si importantes, dont les évaluations restent souvent stéréotypées ou superficielles. Cela est vrai encore s'agissant de l'évaluation de l'implication dans la formation par la recherche ou encore de celle du projet et de la stratégie des unités à cinq ans.

Ce bilan réalisé, quelles perspectives tracer pour l'évaluation de la recherche ?

Trois questions méritent d'être soulevées. La plus importante est peut-être celle du positionnement du Hcéres dans l'écosystème de l'enseignement supérieur et de la recherche. De l'AERES au Hcéres, nous avons constaté une évolution de la conception de l'évaluation. Du temps de l'AERES, l'évaluation était le préalable indispensable à l'allocation des moyens. Le glissement s'est opéré vers une évaluation conçue comme un accompagnement des unités par le Hcéres, une aide à l'amélioration de leur activité. Cette évolution est due en partie à la suppression de la notation qui était inscrite dans la loi de 2013. Cette suppression a résulté des limites de la notation des laboratoires telle que la pratiquait l'AERES, et des insatisfactions que ces pratiques avaient suscitées. Dans le même temps, la suppression de la notation a fait naître des critiques récurrentes sur les inconvénients qui s'en sont suivis, en particulier, le pilotage de la recherche au niveau des universités, des sites et des divers ministères de tutelle.

Compte tenu de cette situation, deux nouvelles questions se font jour. Premièrement, quelles sont aujourd'hui les attentes de l'État stratège, des établissements, organismes et communautés en matière d'évaluation de la recherche ? Si les évolutions attendues vont dans le sens de la réintroduction d'éléments de comparaison, d'éléments de mesure sinon de notation, quelle forme doivent prendre ces éléments si l'on veut éviter de commettre les erreurs du passé ?

En second lieu, quid des évolutions méthodologiques ? Celles-ci sont corrélées au positionnement qui sera défini pour l'évaluation de la recherche dans l'écosystème de l'ESR. De ce point de vue, plusieurs questions se posent. Faut-il revoir le nombre et la nature des critères d'évaluation pour, par exemple, recentrer l'évaluation sur certains aspects que l'on jugerait prioritaires ? Comment définir ces aspects prioritaires ? Quelle part consacrer à la recherche compétitive dans l'évaluation de la production scientifique ? Quelle part octroyer à l'internationalisation de cette production ? Quelle part faire à l'innovation scientifique, dans un contexte de compétition internationale très forte ? L'une des questions qui se posent en particulier est de savoir si l'évaluation nous permet d'identifier les unités les plus compétitives ainsi que les pépites de demain.

Une autre question, sur le plan méthodologique, concerne le profil des experts. Comment mieux les professionnaliser, les outiller ? Faut-il élargir le spectre de leurs compétences en faisant place à des compétences spécifiques pour l'évaluation des activités de valorisation et de transfert ? Se pose également la question de la visite : faut-il la conserver, la repenser, donner plus de place à l'évaluation sur dossier qui facilite

l'internationalisation de l'expertise ? Enfin, se pose la question de la mesure : faut-il réintroduire des éléments de comparaison et des moyens de mesure dans le processus d'évaluation ?

Je terminerai cette introduction par un troisième ensemble de questions qui portent sur les adaptations aux évolutions de l'enseignement supérieur et de la recherche. L'évaluation des très grosses unités présente des difficultés spécifiques dont nous n'avons pas nécessairement pris la mesure. En une douzaine d'années, le nombre d'unités à évaluer est passé de 3 200 à 2 400 environ. Quel est le grain pertinent pour l'évaluation : l'équipe interne, l'unité elle-même, un champ disciplinaire ou thématique, un département ? Dans le contexte de la publication du Manifeste de Leiden auquel se sont ralliés de nombreux opérateurs de recherche en France, et de la signature de la Déclaration de San Francisco sur l'évaluation de la recherche, quelle place pour la bibliométrie dans l'évaluation ? Ne faut-il pas repenser les modalités de l'expertise et donc les modalités d'appréciation des documents soumis à l'évaluation ?

Un autre sujet a été évoqué ce matin : la prise en compte de l'open access et de la science ouverte dans l'évaluation. Aujourd'hui, cette place est mineure. Or, nous ne pouvons pas éluder cette question qui est devenue un enjeu national prioritaire.

La dernière question est une question d'éligibilité qui est corrélée à la question du modèle économique du Hcéres. Le label EA est appelé à disparaître dans quelques mois. La question de l'évaluation et de sa gratuité se pose dans le cas d'un certain nombre d'unités de recherche qui relèvent du secteur privé sans contrat. Le nombre d'unités susceptibles d'être évaluées à titre gracieux est susceptible d'augmenter, ce qui nous invite à nous interroger sur les limites de la gratuité.

Je cède la parole à Thierry Damerval.

I. L'ANR ET LE HCÉRES, UNE GENÈSE ET DES PRINCIPES COMMUNS

Thierry DAMERVAL, président de l'Agence nationale de la recherche (ANR)

L'ANR et le Hcéres ont une genèse commune : la loi de programme pour la recherche de 2006 créant d'une part formellement l'ANR sous forme d'établissement public ainsi que l'AERES sous forme d'autorité administrative indépendante. Les deux ont beaucoup évolué depuis cette date. Leurs champs d'intervention sont complémentaires. Les questionnements autour de l'évaluation nous conduisent à partager un certain nombre de

réflexions. S'agissant de l'ANR, nous évaluons des projets et faisons en sorte de soutenir les meilleurs projets. Le Hcéres, pour sa part, évalue largement des bilans. Ces deux organismes partagent également un certain nombre de principes de qualité, de transparence, d'équité de traitement, ainsi que le principe incontournable de l'évaluation par les pairs. Même si nous n'évaluons pas les mêmes objets et n'avons pas les mêmes objectifs, nous sollicitons les mêmes équipes de recherche, qu'il s'agisse de la préparation des dossiers ou de l'évaluation des projets. Il me semble nécessaire d'engager une réflexion sur le temps consacré par les chercheurs, tant pour la préparation des dossiers par les évalués que pour les missions d'évaluation au regard du volume d'experts disponible.



Pierre Glaudes s'est livré à une lecture critique et honnête du bilan, qui comporte des points positifs. Sur la question de l'évaluation des unités de recherche, je pense que la réflexion n'est pas aboutie. Sylvie Retailleau a évoqué le fait que la plupart des unités de recherche disposent aujourd'hui d'un *scientific advisory board* (SAB) qui leur permet de préparer la visite du Hcéres. Les établissements ont des processus internes pour la prise de décision, assortis parfois de commissions. Pierre Glaudes a également abordé la problématique du grain et de la périodicité de l'évaluation, ainsi que la fonction d'aide aux laboratoires, d'aide à la décision ou de support à l'allocation des moyens – dont les modalités doivent être précisées. À plusieurs reprises, Sylvie

Retailleau a parlé de la possibilité d'accréditation. Le principe existait dès la loi de 2006, puisque l'AERES conduisait les évaluations soit directement, soit en s'appuyant sur les établissements et organismes, selon des procédures qu'elle avait validées. Force est de constater que les institutions et les communautés ne se sont pas emparées de cette possibilité. Il faudrait en analyser les raisons. La loi de 2013 élargissait cette possibilité de validation des procédures aux établissements et aux formations. Pour les unités, il était prévu une reformulation. « Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement », mais en l'occurrence, cela ne s'applique pas vraiment aux dispositions de l'article : *« Le Hcéres est chargé d'évaluer les unités de recherche à la demande de l'établissement dont elles relèvent, en l'absence de validation des procédures d'évaluation ou en l'absence de décision de l'établissement dont relèvent ces unités de recourir à une autre instance ou, le cas échéant, de valider les procédures d'évaluation des unités de recherche par d'autres instances. Lorsqu'une unité relève de plusieurs établissements, il n'est procédé qu'à une seule évaluation. Lorsque les établissements décident conjointement de recourir à une autre instance, le Haut Conseil valide les procédures d'évaluation mises en œuvre par cette instance. En l'absence de décision conjointe des établissements de recourir à une autre instance ou en l'absence de validation des procédures d'évaluation, le Haut Conseil évalue l'unité de recherche »*. On doit pouvoir simplifier.

Par ailleurs, l'autonomie des universités a été évoquée plusieurs fois. La labellisation des équipes d'accueil ne relève plus d'un processus national. L'évolution du contexte nous invite à soulever la question du positionnement : l'évaluation, pour qui et pour quoi ?

L'ANR et le Hcéres partagent un certain nombre de pratiques communes qui sont liées à l'évolution de l'évaluation dans un contexte international. Toute agence de financement ou d'évaluation s'interroge sans cesse sur le bien-fondé de ses processus. Plusieurs travaux de recherche permettent d'alimenter la réflexion.

Nous avons signé la DORA (*San Francisco Declaration on Research Assessment*) qui est aujourd'hui signée par 19 agences de financement en Europe. Cette déclaration ne marque pas la fin de la bibliométrie et des indicateurs. Elle nous invite simplement à être explicites sur les critères utilisés. Elle précise que le contenu scientifique d'un article est plus important que les métriques de publication. Les commissions sont donc invitées à examiner le fond des projets. La DORA nous invite enfin à considérer la valeur et l'impact de toutes les productions de la recherche, et pas seulement les articles.

Ensuite, c'est la nature même de la production scientifique que d'évoluer. Se pose la question de la prise en compte des versions préimprimées ; de la diffusion des résultats négatifs ; des *blockchains* qui permettent de diffuser rapidement les données ou encore la question de l'*open data*. Ces formes nouvelles d'accès aux données scientifiques ont vocation à se développer, avec des modes de diffusion des résultats et des données non soumis à l'évaluation par les pairs.

Les méthodes supportant l'évaluation évoluent. L'évaluation par les pairs est un principe uniformément partagé dans le monde, mais la constitution des comités et leurs méthodes de travail sont susceptibles d'évoluer. Nous voyons apparaître l'« évaluation assistée par ordinateur » (EAO) ou plutôt assistée par l'intelligence artificielle. Des systèmes automatisés ont ainsi été créés pour identifier les cas de plagiat. Il existe également des systèmes experts d'aide à l'identification des reviewers. Dans certains cas, les systèmes automatisés dépassent le cadre de l'aide à la décision pour se substituer à la décision humaine.

Nous ne pouvons rester indifférents à ce qui se passe en Chine, qui représente désormais 16 % de la publication d'articles. La National Natural Science Foundation of China (NSFC) a évalué 225 000 projets en 2018, avec une croissance de 10 % par an depuis cinq ans. Elle a inscrit dans ses axes stratégiques 2018-2022 la prise en compte des *big data*, l'ouverture des données, la globalisation et a déjà introduit l'intelligence artificielle pour sélectionner automatiquement les reviewers. Ses axes stratégiques 2023-2027 présentent l'évaluation basée sur l'intelligence artificielle comme un axe déterminant d'amélioration des mécanismes d'une évaluation différenciée, précise, efficace et loyale. Le directeur de la NSFC, par ailleurs vice-président de l'International Science Council (ISC), affirme que le recours à l'IA permettra « d'éviter les lobbys » et considère que l'IA « ne peut être corrompue ».

Les agences de financement ou d'évaluation ont besoin de suivre ces évolutions, le cas échéant de s'adapter, de préparer ces transitions en veillant à garder toute sa place à l'humain.

II. LES INSTANCES D'ÉVALUATION DE L'ERC

Pierre GLAUDES

Merci. Poursuivons avec Margareth Buckingham, qui fait partie du Conseil scientifique de l'European Research Council (ERC).

Margareth BUCKINGHAM, Directrice de recherche émérite au CNRS et professeur émérite de l'Institut Pasteur

Je remplace Jean-Pierre Bourguignon, Président de l'ERC.

L'ERC attribue des subventions aux jeunes chercheurs, aux chercheurs de stade intermédiaire et aux chercheurs bien établis. Depuis 2008, une subvention peut être attribuée à plusieurs équipes de recherche (jusqu'à quatre) pour valoriser les projets communs. Enfin, un dernier type de subvention est prévu pour les récompenser les PoC susceptibles de conduire vers la recherche applicative. Le montant moyen de ces subventions est de 2,5 millions d'euros par équipe sur une période de cinq ans. Environ 9 000 subventions ont été attribuées en dix ans. Le budget annuel s'établit à 500 millions d'euros pour toute l'Europe. L'attribution d'une subvention par l'ERC est souvent utilisée comme un critère d'évaluation.



Le taux de succès est compris entre 10 et 15 %, toutes disciplines confondues, à l'exception de la subvention PoC qui est octroyée aux équipes de recherche ayant déjà obtenu une subvention de l'ERC. En dix ans, l'ERC a examiné 90 000 demandes de subventions. Ces demandes sont évaluées par des panels d'experts issus du monde de la recherche. Pour faire face à l'augmentation du nombre de demandes dans le domaine des sciences humaines et sociales, nous nous apprêtons à constituer un nouveau panel.

Le dossier de demande de subvention comporte quatre parties. La première consiste en une synthèse du projet afin de mettre en évidence la dimension innovation et le CV des chercheurs. La seconde partie est l'occasion de présenter le projet de manière plus détaillée. La troisième partie est relative aux questions administratives et la dernière partie traite des éventuels conflits d'intérêts.

L'ERC récompense l'innovation et l'excellence scientifique. Ses principes d'évaluation rejoignent ceux définis dans la DORA : il ne faut pas juger le candidat uniquement au regard de ses statistiques de publication, mais sur ses réalisations. Nous demandons au candidat de décrire en deux lignes, pour chaque publication citée, l'impact et l'importance scientifique de sa recherche.

Un tiers des demandes reçues est retenue à l'issue de l'examen des deux premières parties du dossier. Nos panels sont constitués de spécialistes du champ disciplinaire considéré. Chaque dossier fait l'objet d'une revue par trois ou quatre experts, qui lui attribuent une note A, B ou C.

Dorénavant, tous les candidats parvenus à la seconde étape passeront un entretien. Les membres du panel établissent ensuite une liste des projets qui selon eux, méritent d'être financés. Un recours est possible, mais les contestations sont rarement acceptées. Le jugement scientifique ne peut être remis en cause.

Nous adaptons nos panels en fonction des champs disciplinaires couverts par le projet. Un panel unique est chargé d'effectuer un premier tri des dossiers avant de les soumettre aux spécialistes. Cinq panels sont mobilisés au cours de la deuxième étape.

Nos panélistes, au nombre de 600, sont issus de différents pays situés en Europe ou ailleurs. Généralement, ils sont rémunérés 450 euros pour une journée entière de mobilisation et bénéficient d'un remboursement de leurs frais d'hébergement et de restauration.

Chaque subvention est soumise à un contrôle éthique.

Nous nous sommes livrés à une analyse des 4 000 subventions attribuées au cours de la période 2007-2013. Cette analyse, publiée sur notre site, permet d'avoir un aperçu sur l'évolution de la science.

15 à 20 % des projets font l'objet d'une évaluation qualitative qui est confiée à des panels d'experts différents de ceux mobilisés au cours du processus de sélection. Ils sont invités à récompenser les avancées majeures de la recherche.

Pierre GLAUDES

Merci. Je note que l'ERC se soucie du suivi des évaluations initiales et de l'appréciation des avancées majeures de la recherche. Cette question mériterait d'être soulevée en France.

Je donne la parole à Patrice Bordelais, qui a été longtemps directeur de l'Institut des Sciences Humaines et Sociales (INSHS) du CNRS.

III. L'INTERNATIONALISATION DE LA RECHERCHE

Patrice BOURDELAIS, directeur d'études de l'EHESS

Dès le début, Pierre Glaudes a été complice du lancement de l'AERES dans sa partie relative à l'évaluation des équipes de recherche en sciences humaines et sociales.

Dans toute évaluation, la participation et la désignation des équipes évaluées sont cruciales. Il est vraiment important de parvenir à un consensus sur l'objectif des évaluations, leur méthodologie et les indicateurs utilisés. Il est également important que les équipes évaluées perçoivent le bénéfice qu'elles retireront de ce processus, qui s'inscrit généralement dans un calendrier chargé. Je pense que nous avons beaucoup progressé dans le partage de l'intérêt mutuel de l'évaluation au cours de cette dernière décennie.



L'internationalisation des sciences humaines et sociales a sans doute constitué l'un des axes majeurs de la politique que j'ai menée en tant que directeur de l'INSHS. Comme les autres disciplines, ce champ est internationalisé ou il n'est pas. À défaut, les sciences humaines et sociales risqueraient de se rapprocher d'une forme d'érudition locale. L'internationalisation est indispensable à la recherche, car les nouveaux champs de la recherche sont portés par des réseaux et les méthodes d'observation, d'exploitation des ressources, de construction des données évoluent. De plus, il ne sert à rien de produire une innovation scientifique si elle n'est pas partagée. Pour une équipe de recherche, il est important de provoquer un effet d'entraînement à l'échelle internationale, sur la même thématique. L'enjeu consiste à prendre le *leadership* sur une thématique de la recherche mondiale ou de compter parmi les très grandes équipes.

Pour autant, il reste difficile d'évaluer la place des équipes dans les communautés internationales. Plus ces communautés sont structurées, plus le consensus s'est fait sur les très grandes revues internationales dans lesquelles les excellents articles sont publiés. Il est facile d'obtenir un consensus dans le domaine de l'astrophysique sur l'identification des grands apports. Nous pourrions également penser à certains secteurs de la biologie, de l'économie ou de la linguistique. À l'inverse, plus l'organisation des communautés scientifiques à l'échelle internationale est faible, plus les revues sont nombreuses et plus la réponse à la question de la plus-value scientifique exacte est délicate. Je pense à des secteurs tels que la recherche environnementale, la recherche en littérature, la recherche en droit et à de nombreuses disciplines des sciences humaines et sociales. Toutefois, la spécialisation de plus en plus poussée des chercheurs participe aussi à la définition de nouvelles sous-disciplines et sous-thématiques si particulières qu'il devient possible de maîtriser l'ensemble de la production scientifique qui compte à l'échelle mondiale. Je pense à l'épidémiologie de certaines maladies ou encore à la démographie historique.

Plus la communauté est de taille réduite, plus les conflits d'intérêts sont possibles. À cette échelle, les équipes qui orientent la recherche ne sont que quelques dizaines, voire moins d'une dizaine au monde. Il est donc intéressant de préciser si l'équipe que nous évaluons en fait partie, et de vérifier, si tel n'est pas le cas, si elle travaille avec l'une de ces équipes. Les réseaux sont les seuls à disposer de grandes capacités d'innovation et d'entraînement. De ce fait, il me semble que nous pourrions attacher une plus grande importance à l'appartenance aux réseaux internationaux de recherche. L'objectif n'est pas de récompenser nécessairement les

équipes sur la base du nombre de réseaux auxquels elles participent. Les réseaux bénéficient de nombreuses opportunités de financements. Nous pourrions essayer d'apprécier quels sont les principaux réseaux, au sein d'une sous-discipline ou d'une thématique, puis examiner si l'équipe évaluée en fait partie.

Les projets européens supposent en général la mobilisation d'un réseau qui va au-delà de l'Europe. Nous pourrions donc également tenir compte de l'internationalisation des équipes, d'autant qu'elle constitue une voie d'accès privilégiée à la publication dans des revues majeures de la thématique considérée.

Le point sensible réside ici dans la détermination des réseaux majeurs par thématique de recherche. Certes, nous pouvons faire appel à l'intelligence artificielle, mais aussi faire appel à un certain nombre d'experts de la thématique, nationaux et étrangers. La participation des experts étrangers aux visites ne me paraît pas indispensable, d'autant qu'elle représente un coût important. L'examen de la participation d'une équipe donnée aux grands réseaux de la thématique pourrait être effectué à distance, sans préjudice quant à sa qualité. En outre, je pense que les barèmes de rémunération des experts étrangers du Hcéres sont très faibles pour les mobiliser fortement.

La reconnaissance de l'importance de l'internationalisation de la recherche fait l'unanimité, mais les manières d'évaluer sa réalité et la place que l'équipe occupe dans le concert mondial sont beaucoup plus délicates. Je pense néanmoins qu'il s'agit là d'un aspect crucial de l'évaluation.

J'ai présenté une piste parmi d'autres, qui a l'avantage de correspondre à la représentation que les chercheurs se font de la réalité de leur métier. Elle permet de construire des indicateurs sur la base d'une analyse de la situation particulière à chaque champ, mais reste plus difficile à appliquer que le simple comptage de la proportion des articles publiés dans les grandes revues étoilées.

Pierre GLAUDES

Merci Patrice pour ce plaidoyer pour une meilleure prise en compte de la dimension internationale de la recherche dans l'évaluation – dont nous sommes tous persuadés.

Nous allons poursuivre notre tour de table avec Catherine Florentz.

IV. LES APPORTS DE L'ÉVALUATION POUR LES ENTITÉS ÉVALUÉES

Catherine FLORENTZ, première vice-Présidente et vice-Présidente Recherche et formation doctorale de l'Université de Strasbourg

J'ai été moi-même évaluée en tant que responsable d'une équipe de recherche, puis en tant que directrice d'une école doctorale et à présent, comme membre de l'équipe de gouvernance de l'établissement. J'ai également été membre et présidente de comités d'experts de l'AERES puis du Hcéres, dans le cadre de l'évaluation d'unités de recherche, d'écoles doctorales et d'établissements dans leur ensemble. J'ai ainsi pu apprécier l'évolution de l'évaluation et l'impact de l'évaluation pour les entités concernées.



L'évaluation est un exercice très apprécié des experts, qui leur donne l'occasion de comparer leur propre situation ou celle de leur établissement à celle des entités évaluées. Pour devenir experts, nous recevons une formation de la part du Hcéres. Aussi le Hcéres a-t-il un impact sur le processus d'évaluation et sa montée en qualité, et ce au niveau de l'ensemble de l'ESR.

L'utilité de l'évaluation, pour l'organisme concerné, est indéniable, en ce qu'elle entraîne une montée en qualité sur tous les critères. L'évaluation d'un individu est un événement important, mais l'évaluation des équipes me paraît mieux adaptée. Pour faire progresser la recherche, quel que soit le domaine, il faut des compétences issues de différents champs.

L'évaluation des écoles doctorales a été extrêmement performante et a eu un effet très fort sur la qualité de la formation doctorale. J'en suis le témoin. En huit ans, j'ai vu à quel point les comportements ont changé. La reconnaissance des jeunes chercheurs et leur accompagnement de la part de l'établissement, des directeurs de thèse et des laboratoires a pris une ampleur considérable. Cette évolution a eu un impact important sur le devenir des jeunes chercheurs. Dans le cadre de leur évaluation, les unités de

recherche ont été amenées à détailler leurs apports à la formation doctorale, ce qui a permis de consolider leurs rapports avec ces écoles.

À l'issue de l'évaluation, nous avons demandé aux directeurs des unités et des écoles doctorales de présenter les conclusions à la communauté, et les avons invités à s'expliquer sur les points de faiblesse relevés dans le rapport et à présenter des actions conduisant à y remédier. La disparition des notes, en revanche, empêche l'établissement d'utiliser ces évaluations comme un critère d'allocation des moyens.

L'évaluation des établissements est certes importante. De par mon expérience d'évaluation de l'Université de Strasbourg, il me semble que le plus important n'est pas forcément le retour du Hcéres, mais le fait que nous ayons dû mener une autoévaluation. Cette autoévaluation nous a apporté une clairvoyance nécessaire à la construction de notre stratégie. Le rapport du Hcéres n'a fait que confirmer les éléments que nous avons identifiés nous-mêmes.

Plus de 800 experts se sont déplacés dans notre université. Les unités de recherche disposent généralement d'un SAB pour mieux préparer l'exercice. Notre établissement est doté d'un comité d'orientation stratégique, d'un service d'audit interne, un service d'aide au pilotage et d'un service d'analyse des risques. Par ailleurs, chaque équipe qui demande des financements se verra évaluer à la fois par l'ANR, l'ERC, les comités IDEX et PIA, etc. À titre d'exemple, les sciences expérimentales tirent 80 % de leurs crédits d'appels à projets extérieurs à l'établissement et sont donc évalués en permanence. Ces empilements sont-ils vraiment nécessaires? N'est-il pas possible de simplifier le processus d'évaluation? Pour autant, les facultés échappent au processus d'évaluation par le Hcéres.

Thierry Damerval a laissé entendre que le Hcéres pourrait devenir une agence d'accréditation d'outils d'évaluation. Cette voie du transfert de compétences me semble intéressante à explorer. Peut-être faudrait-il évaluer uniquement les questions cruciales du moment, celles qui sont susceptibles d'avoir un impact sur la stratégie et le développement de l'unité. Nous pourrions aussi tirer profit des modèles d'évaluation en cours à l'international. L'Université de Strasbourg travaille avec l'Allemagne et la Suisse, où les processus et le nombre d'indicateurs utilisés pour l'évaluation sont bien plus simples.

Pourquoi ne pas réduire le nombre d'indicateurs? 80 indicateurs, cela me semble encore beaucoup. Par ailleurs, il me semble que l'évaluation de la place des sciences ouvertes requiert le recours à de nouvelles méthodes d'appréciation.

Enfin, comment prendre en compte les LABEX / IDEX, les objets nouveaux ou encore les liens entre formation et recherche ?

Pierre GLAUDES

Je vous remercie de toutes ces suggestions. Je voudrais d'abord céder la parole à Frédéric Dardel, président de l'Université Paris-Descartes et administrateur provisoire de la Comue USPC, qui a été le coauteur avec Denise Pumain d'un rapport célèbre qui a présidé aux orientations du Hcéres.

V. UN REGARD SUR LE PASSÉ

Frédéric DARDEL, président de l'Université Paris-Descartes, administrateur provisoire de la Comue USPC

Je résumerai les questions posées par Pierre Glaudes en deux thématiques :

- l'évaluation, à destination de qui ?
- l'évaluation, pour quoi faire ?

La réponse à ces questions sera différente selon les priorités que nous choisissons. Évidemment, nous faisons de l'évaluation pour les établissements, les équipes de recherche et les experts, mais aussi pour les tutelles, les universités, les organismes de recherche, les écoles, les UFR, voire l'État. À une époque où les rapports étaient publics, les notes étaient utilisées par des tiers pour déterminer des politiques d'allocation des moyens – initiatives contestées.



L'évaluation a pour but d'accompagner les équipes de recherche dans la construction d'un projet. Outre la dimension de conseil, l'évaluation est utilisée à des fins d'allocation de moyens, de veille stratégique et de pilotage à l'échelle macroscopique, ou encore à des fins de préparation des discussions autour de la loi de finances. Il y a toujours une légitimité à justifier de l'utilisation de l'argent public.

La création d'une autorité administrative indépendante pour l'évaluation procède en partie d'une critique formulée à l'encontre de

l'évaluation interne, qualifiée d'« endogame », et contestée dans ses finalités (à savoir, l'allocation de moyens). Une première évolution a été apportée sur ce processus, basée sur l'exigence de la transparence. L'AERES s'est vu confier pour mission d'objectiver les critères d'évaluation, d'harmoniser les procédures et de publier la note ainsi qu'un rapport. Des quotas étaient prédéfinis pour la répartition des notes, mais ils ont été abandonnés en 2013, car les comités d'évaluation se sentaient investis d'un pouvoir de vie ou de mort sur les laboratoires, et s'autocensuraient. La note a ensuite été supprimée. Le Hcéres a essayé de résoudre ces difficultés en mettant en place une évaluation qui soit plus à l'écoute des attentes des unités de recherche. Je pense que cette évolution est très positive pour les équipes de recherche ; elle l'est moins pour les établissements qui ont beaucoup de mal à s'emparer des rapports pour réaliser une catégorisation de leurs laboratoires.

Les tutelles directes devraient s'emparer de l'évaluation en amont pour questionner la politique des laboratoires, et ce, afin d'améliorer le service rendu pour la prise de décision ultérieure.

La valeur de l'évaluation est également un sujet important, qui dépend de la manière dont la question est posée. Parmi les objectifs à satisfaire, nous pouvons citer la transparence, l'ouverture à l'international, l'objectivité de l'évaluation, l'accompagnement des équipes et des laboratoires, l'aide au pilotage pour les tutelles. En outre, nous avons vraiment besoin d'une évaluation qualitative pour aider les laboratoires dans leur prise de décision. Catherine Florentz a par ailleurs évoqué le coût de l'évaluation. Il nous faut véritablement examiner le rapport coût / bénéfice. En définitive, il me semble que nous devrions initier une réflexion sur l'ensemble de ces dimensions.

Pierre GLAUDES

Je vous remercie d'avoir soulevé ces questions qui, je l'espère, trouveront une réponse plus nette à la fin de la journée.

Échanges avec la salle

Andreas KAISER, Directeur de la recherche, Yncréa Hauts-de-France

Nous sortons de la période d'évaluation de la vague E conduite par le Hcéres. Nous avons beaucoup parlé des standards internationaux ce

matin. Je me demande néanmoins si les évaluations actuelles ne sont pas un peu biaisées par des standards nationaux. Par exemple, nous avons un projet de création d'une unité mixte transnationale entre la France et la Belgique. Le comité d'évaluation a essayé de faire entrer la partie belge « au chausse-pied » dans les règles françaises.

Quelle est l'expérience de l'Université de Strasbourg en matière de coopération internationale ?

Catherine FLORENTZ

La coopération internationale ne peut pas se faire « au chausse-pied ». La découverte des pratiques des autres pays sera déterminante dans la réussite ou non du projet. Pour notre part, nous avons souhaité monter des doctorats en cotutelle au sein du réseau EUCOR – Le Campus européen (rassemblant les universités de Strasbourg-Mulhouse-Bâle-Fribourg-Karlsruhe) en pensant très naïvement que la construction de ce diplôme serait évidente pour tous. Or, en Allemagne et en Suisse chaque faculté est dotée de règles différentes alors que disposons d'un Collège doctoral unique du côté français. Nous avons donc réuni les personnes en charge de la politique doctorale dans les différents établissements pour comprendre que le fond de la question n'était pas d'ordre administratif mais une question de manque de confiance sur la valeur du doctorat. Nous avons dû démontrer ce qui définissait et caractérisait notre doctorat « à la française » (à savoir avec un a priori sur une durée de préparation beaucoup trop courte), ce qui nous a permis de simplifier les procédures. Il faut tout expliquer pour bien se comprendre et pouvoir avancer ensemble.

Éric BLOND, Vice-président du Conseil d'administration de l'Université d'Orléans

Comment le Hcéres va-t-il se positionner dans l'évaluation, après la disparition de la labellisation des équipes d'accueil ? Envisage-t-il une évaluation des procédures internes ?

Pierre GLAUDES

Je pense que votre question concerne davantage l'évaluation des établissements que celle des unités. Il me semble que la disparition du label EA rend plus nécessaire encore une évaluation au terme du contrat de afin d'évaluer la pertinence de la création d'unités dont la labellisation relève désormais de la compétence pleine et entière des établissements.

En revanche, il ne m'appartient pas de répondre sur la manière dont le département d'évaluation des établissements prendra en compte cette nouveauté dans le paysage.

Annie VINTER, Directrice du département d'évaluation des coordinations territoriales du Hcéres

Nous mettons l'accent de plus en plus sur la capacité que vous avez à piloter vos missions. Nous examinerons ainsi votre capacité à mettre en place des dispositifs, à les suivre et en améliorer le résultat.

Catherine FLORENTZ

À Strasbourg, nous avons une trentaine d'équipes d'accueil que nous considérons depuis longtemps de manière indifférenciée par rapport aux UMR et UPR. À ce titre, elles sont évaluées par le Hcéres selon strictement les mêmes modalités.

Frédéric DARDEL

Pour notre part, nous avons décidé nous-mêmes de la politique d'ouverture et de fermeture des EA. Nous avons fait valoir notre position auprès du Ministère.

Gilles LAJOIE, Président du Conseil académique de l'Université de La Réunion

À l'issue de cette vague E, le Hcéres nous a enjoins à transformer nos EA en UR. Notre université est de petite taille, avec 17 000 étudiants et 21 équipes de recherche, dont 9 UMR. Comment traiter la diversité de l'écosystème local de recherche ?

Il est demandé aux établissements d'affirmer leur capacité à piloter et faire des choix, mais comment traiter les populations de chercheurs qui ne font plus partie d'une équipe habilitée ? Que faire des électrons libres ?

Frédéric DARDEL

J'ai pour ma part encouragé les laboratoires à se regrouper, considérant que le fait de diriger une équipe n'est pas une fin en soi, et que cette tâche a tout intérêt à être partagée pour en alléger la gestion pour les personnes concernées. Avec un nombre de chercheurs constant, le nombre d'équipes et unités de recherche de notre université est passé de 120 à 60. Il reste quelques unités de petite taille. Cela tient parfois à la discipline.

Parfois, des chercheurs fonctionnent en électrons libres parce qu'ils n'ont pas bonne presse auprès de leurs collègues. Il est plus facile de trouver des solutions lorsque la discipline rassemble un grand nombre de chercheurs.

Margareth BUCKINGHAM

Souvent, les comités d'évaluation sont convoqués pour évaluer une seule structure, et n'ont pas forcément de point de comparaison

dans le même domaine. L'évaluation serait facilitée si elle portait sur plusieurs structures.



Michel COSNARD

Il est effectivement plus facile de procéder à des comparaisons. L'orientation qui consiste à revenir à des dispositifs de notation plurielle remet en cause le processus actuel d'évaluation par vagues. Le nombre de laboratoires à évaluer est différent selon les vagues. La question de savoir s'il faut s'orienter vers une évaluation plus comparative, c'est-à-dire davantage disciplinaire, mérite néanmoins d'être posée.

Claudio GALDERISI, professeur de philologie romane

Au cours de cette table ronde, il a beaucoup été question de corrélation entre les moyens, la stratégie du site – et moins de la corrélation avec l'évaluation individuelle. Ce point est important, car la plupart des systèmes d'évaluation internationaux reposent avant tout sur un échelon individuel.

J'ai auparavant plaidé pour le maintien d'une évaluation corrélée aux moyens. Je n'ai pas changé d'avis. Sur trois vagues d'évaluation dans les sciences humaines et sociales, j'ai pu constater que le nombre d'adjectifs « excellent » était supérieur au nombre de notations A par le passé. En d'autres termes, l'absence de notation n'a pas modifié certains biais de la communauté, pour une partie des sciences humaines et sociales. Le rapport ne comporte pas d'évaluation comparative du parcours des unités. Il me semble donc nécessaire de réintroduire une forme de comparaison que ce soit sous la forme disciplinaire ou une autre forme, pour permettre une amélioration de la qualité de la recherche.

Frédéric DARDEL

Je ne suis pas certain qu'il faille relier évaluation individuelle et collective de manière systématique, car la situation dépend des disciplines. La frontière entre évaluation individuelle et collective est mince lorsque l'unité évaluée est de taille réduite. Pour les unités de plus grande taille, nous examinons la valeur

ajoutée, les synergies thématiques. Cet exercice comporte alors plutôt une dimension collective.

En revanche, je suis favorable à ce que l'évaluation nous permette d'établir une comparaison.

Pierre PERDIGUIER, Directeur de la recherche, Ecole des Mines d'Alès

Je souhaiterais aborder la question du lien entre la notation et l'allocation des moyens. Il existe un présupposé selon lequel plus le laboratoire est performant, plus il disposera de davantage de moyens au titre d'une politique incitative. Il me semble que ce présupposé a des effets pervers. Prenons l'exemple d'un laboratoire qui aurait obtenu des résultats médiocres. Si nous lui permettons de rebondir, il pourra retrouver un régime de performance intéressant. Or, il a besoin de moyens pour cela.

Catherine FLORENTZ

Une appréciation d'excellence ne conduit pas nécessairement à l'attribution de davantage de moyens. Nous avons toujours cherché à accompagner l'évolution des équipes en continuant à leur attribuer des moyens. Parfois, il est souhaitable que les chercheurs se répartissent en d'autres équipes de manière à améliorer la performance de leurs recherches.

Frédéric DARDEL

Je pense qu'il est absolument nécessaire de définir un financement de base pour récompenser la qualité scientifique. En parallèle, nous avons besoin de dispositifs complémentaires de financement de l'émergence.



TABLE RONDE 6

AGENCES D'ÉVALUATION ET MODÈLE ÉCONOMIQUE DE L'ÉVALUATION

Participants :

- Anne-Sophie BARTHEZ, Directrice de la Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGESIP) ;
- Elisabeth CRÉPON, Directrice de l'ENSTA ParisTech, Présidente de la Commission des titres d'ingénieur (CTI) ;
- Paolo MICCOLI, Président de l'ANVUR (The Italian National Agency for the Evaluation of universities and Research Institutes) ;
- Gilles ROUSSEL, Président de l'Université de Marne-la-Vallée, Président de la Conférence des présidents d'université (CPU).

Animateur

Michel COSNARD, Président du Hcéres.

L'exposé introductif

Anne FLIERMAN, NVAO Chair (The Accreditation Organization of the Netherlands and Flanders).

Michel COSNARD

Je vous remercie de votre présence pour cette dernière table ronde qui porte sur l'organisation du dispositif d'évaluation dans le cadre d'une évolution rapide et profonde de l'enseignement supérieur et de la recherche.

D'autres agences d'évaluation sont présentes en France aux côtés du Hcéres, notamment la Commission des titres d'ingénieur (CTI), la Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion (CEFDG) et la Commission consultative nationale des instituts universitaires de technologie (CCNIUT). Ces agences exercent des missions complémentaires, mais ont des statuts et modèles économiques très différents. Le statut d'autorité administrative indépendante confère au Hcéres son statut d'indépendance. Son financement est voté chaque année par le Parlement.

Les évaluations conduites par le Hcéres dans le cadre de ses missions sont donc gratuites. Cependant, le fait que le budget et les personnels du Hcéres sont gérés par le MESRI pose la

question de sa complète indépendance. C'est pourquoi j'ai proposé à la Ministre, avec le soutien du Collège, que le Hcéres devienne une autorité publique indépendante, c'est-à-dire une autorité indépendante dotée de la personnalité morale. Ainsi aurait-il la pleine responsabilité de son budget et de ses personnels.

La loi de programmation pluriannuelle de la recherche pourrait contenir d'autres dispositions concernant l'évaluation et son organisation.

En Europe, les agences d'évaluation ont des missions très dépendantes des dispositifs de formation, et un fonctionnement et des moyens très différents. La première partie de cette table ronde sera donc consacrée à une présentation des missions confiées aux agences d'évaluation en Europe dans le cadre du processus de Bologne, ainsi que de leurs modalités de fonctionnement et de financement. La deuxième partie portera sur l'organisation de l'évaluation en France au travers de l'examen des relations des agences avec le MESRI et les établissements évalués. Enfin, nous abordons la question du positionnement des établissements évalués et celle du financement de l'évaluation.

I. AUX PAYS-BAS

Anne FLIERMAN, NVAO Chair (The Accreditation Organization of the Netherlands and Flanders)

Toute personne qui réfléchit à l'organisation des agences d'évaluation en Europe doit commencer par les principes de la nouvelle gestion publique qui ont été introduits à la fin du siècle dernier. Il s'agit d'octroyer aux organismes publics davantage de responsabilités. Dans certains cas, l'activité devra être réalisée en concurrence avec d'autres prestataires. Les agences ont alors l'obligation de justifier le fonctionnement et l'utilisation des deniers publics. Dans d'autres pays, le gouvernement fixe un cadre contractuel et exerce un contrôle indirect et à distance ; des organes de régulation et de surveillance sont mis en place à cette fin.



Cette méthode a été introduite en Europe à des degrés divers. Je pense que le Royaume-Uni est le pays qui est allé le plus loin dans l'application de ces principes, mais de nombreuses activités gouvernementales sont aussi devenues indépendantes aux Pays-Bas. L'Union européenne encourage activement cette approche, qui me semble présenter des avantages indéniables dans un grand nombre de domaines. Dans un grand nombre de pays européens, les principes de la nouvelle gestion publique ont été introduits dans l'enseignement supérieur et la recherche.

Les ministres européens en charge de l'enseignement supérieur et de la recherche ont convenu que tous les États membres participant au processus de Bologne partagent un certain nombre de principes importants, notamment un contrôle indépendant du niveau et de la qualité de l'enseignement supérieur. Une agence chargée de promouvoir la qualité de l'enseignement supérieur a ainsi été créée dans la plupart des pays européens. Dans d'autres pays, les organismes existants ont été adaptés aux nouvelles exigences.

Le système de surveillance de la qualité interne et externe de l'enseignement supérieur et de la recherche repose sur une méthodologie identique, à savoir : une autoévaluation, une visite par un comité indépendant, un rapport public et une décision indépendante.

Les ESG ont joué un rôle très important dans la mise en place de ce système d'assurance de la qualité, tant en termes de méthode de travail que d'organisation. Les agences de contrôle sont à leur tour évaluées périodiquement.

Il existe des organismes nationaux dotés d'un mandat gouvernemental clair, et qui sont souvent en partie financés par les autorités publiques. D'autres organismes n'ont pas de mandat juridique clair ni de budget prédéfini, et sont financés par les institutions de formation pour lesquels ils travaillent. Certaines organisations interviennent également à l'extérieur de leur pays. Il existe enfin des organismes internationaux qui surveillent des institutions spécifiques, des conservatoires aux écoles de commerce. La NVAO tire son mandat du gouvernement des Pays-Bas et de la Flandre. Elle est unique en son genre.

L'évaluation qualité externe a été introduite dans la quasi-totalité des pays européens, en mettant l'accent sur la qualité des programmes d'éducation. L'évaluation de la qualité de la recherche relève parfois de leur domaine de compétences (cas du Hcéres). En Finlande, l'agence d'évaluation est responsable du contrôle de la qualité de l'enseignement primaire, secondaire et supérieur. La reconnaissance de diplômes étrangers ou l'évaluation de

personnalités scientifiques peut aussi faire partie des missions de l'agence, comme en Norvège et en Espagne.

Parallèlement à l'évaluation de l'utilisation des financements, nous souhaitons encourager l'amélioration et le développement de l'éducation. La question clé est de savoir si ces deux objectifs peuvent être combinés dans une seule méthode. Certains processus d'évaluation externe sont principalement axés sur l'utilisation des fonds, d'autres sur l'amélioration de l'éducation. D'autres combinent les deux objectifs.

Des changements profonds sont intervenus dans l'enseignement supérieur comme dans les processus d'évaluation. L'internationalisation et les programmes conjoints ou doubles diplômes sont en augmentation. Enfin, il est de plus en plus difficile pour les pays européens de maintenir le niveau des financements publics. L'essor du financement privé nous conduit à porter davantage attention à la qualité et à veiller à un rapport qualité-prix optimal.

Les établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche sont en outre incités à la résolution des grands enjeux mondiaux : changement climatique, transition énergétique, santé, sécurité, migration, développement économique durable... Les contribuables exigent une optimisation des ressources à cet égard.

Faut-il faire évoluer les principes de l'évaluation et les méthodes de travail des agences ? Il est possible d'apporter plus de flexibilité aux processus d'évaluation.

Les agences d'évaluation se voient attribuer de nouvelles missions.

Je considère que les agences d'évaluation revêtent une grande importance en tant qu'organismes indépendants dotés d'un ancrage juridique et financier dans le domaine public. Elles sont chargées de contrôler la qualité de l'enseignement et des formations, ainsi que d'autres activités comportant un lien avec la recherche. Cependant, je plaide pour une marge de manœuvre accrue au niveau européen, un renouvellement des méthodes et des procédures afin de réagir rapidement et de manière appropriée aux changements de notre monde.

II. EN ITALIE

Paolo MICCOLI, Président de l'ANVUR (The Italian National Agency for the Evaluation of universities and Research Institutes - Intervention assortie d'un diaporama)

Les missions de l'agence d'évaluation italienne portent essentiellement sur l'évaluation de la qualité des activités d'enseignement

supérieur et de recherche publique et privée, bénéficiaires de financement public.



La constitution d'une agence indépendante, en 2010, a été précédée par la réalisation de deux Organismes d'évaluation réalisés en 1998 et 1999, et qui concernaient respectivement la recherche et l'enseignement supérieur.

L'ANVUR est dotée d'un conseil scientifique, d'un Directeur et de trois directions. En 2011 l'ANVUR a débuté ses activités concentrant d'abord sur l'évaluation de la qualité de la recherche. À partir de 2013, elle s'est attachée à l'évaluation interne et externe de la qualité dans les universités. L'évaluation externe se caractérise par deux types d'accréditation: l'accréditation initiale des programmes et des institutions, et une accréditation périodique. La première visite sur site de l'accréditation périodique a commencé en 2014. Nous avons visité tous les établissements d'enseignement supérieur fin 2020. L'ANVUR fait appel à des experts externes pour les activités d'évaluation. Les comités d'évaluation incluent systématiquement des experts étudiants.

Nous avons mené trois exercices d'évaluation de la qualité de la recherche, qui ont respectivement couvert une période de quatre ans, sept ans et cinq ans – pour un coût moyen de 6,8 millions d'euros.

Les fonds qui nous sont attribués ne peuvent être modifiés que par une décision du Parlement, ce qui détermine l'indépendance de notre

agence. Nos frais de fonctionnement sont stables. L'effectif permanent comprend 35 personnes.

Les agences européennes d'évaluation ont conclu un accord-cadre de coopération pour l'évaluation des infrastructures européennes de recherche et créé un consortium.

Michel COSNARD

Il existe une accréditation *ex ante* (à l'ouverture des formations) et *ex post*. L'accréditation *ex post* est-elle obligatoire ? Quel est son rôle ?

Paolo MICCOLI

L'accréditation *ex post* est obligatoire. Elle nous permet d'évaluer la capacité des équipes universitaires à jouer leur rôle et la soutenabilité financière de la stratégie des établissements. L'évaluation périodique est effectuée tous les cinq ans lorsque l'établissement a obtenu un résultat positif, sinon tous les trois ans dans les autres cas.

Michel COSNARD

Il semble que vous n'avez fait d'évaluation complète que pour les écoles doctorales.

Paolo MICCOLI

Nous ne l'avons pas encore faite pour les Masters.

Claudio GALDERISI, professeur de philologie romane

L'ANVUR a-t-elle eu l'occasion de constater que la qualité de la recherche était corrélée aux moyens ?

Paolo MICCOLI

Les universités du sud de l'Italie ont réalisé des efforts pour améliorer leurs résultats. Par ailleurs, nous avons créé un indicateur spécifique pour mesurer la qualité de la recherche des nouveaux professeurs. À cet égard, nous avons constaté une nette amélioration entre le premier et le deuxième exercice d'évaluation. J'espère que cette amélioration sera confirmée à la fin du troisième exercice.

III. EN FRANCE

Anne-Sophie BARTHEZ, Directrice de la Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGESIP)

Le bilan établi par M. Cosnard est parfaitement conforme à la feuille de route confiée au Hcéres à la date de sa création. Personne ne conteste la qualité et l'impartialité

de ses évaluations. Cette réussite nous invite à envisager de nouvelles perspectives sans perdre de vue l'absolue nécessité de l'indépendance de cette agence. Je ne sais pas si cette AAI se transformera en API, mais le I demeure. Cette indépendance est un gage de probité et de confiance.

Pour autant, cette évaluation doit « dire ». Dire les spécificités des établissements qui montrent combien les perspectives ont été renversées depuis la loi LRU. Mais dire aussi de quelle manière ces spécificités s'articulent avec nous politiques publiques.



Or c'est bien de cela que l'évaluation doit être la garante. Car elle est autant un instrument à disposition de ceux qui conduisent les politiques publiques qu'un instrument à disposition des établissements. Les uns comme les autres doivent savoir « où cela marche », « ce qui marche » et « ce qui ne marche pas suffisamment ». Quelles que soient les réponses apportées, l'important est d'en tirer des conséquences. Il en va de la responsabilité de l'Etat qui est garant du service public de l'ESR. Et il en va de la responsabilité des établissements qui, quoiqu'autonomes, doivent s'inscrire dans les politiques publiques.

C'est en cela que l'évaluation doit être la garante de l'articulation entre les spécificités des établissements et les politiques publiques. Elle est un outil de dialogue et de transformation.

S'agissant du contenu de l'évaluation, quels sont les indicateurs de la réussite étudiante ?

Comment mesurer l'insertion professionnelle et à quel moment ? Comment mesurer la qualité du diplôme ?

Au-delà, qui évalue, et quand ? Comment rendre le système plus souple et réactif ? Et qui doit tirer les conséquences de cette évaluation ?

Nous pouvons notamment identifier trois séries de destinataires : les jeunes, les établissements et l'État. S'agissant de ce dernier, il importe de redonner du sens au lien entre évaluation, contractualisation, dialogue stratégique et de gestion, accréditation et, même, attribution des moyens. La Grande-Bretagne opère un lien entre l'évaluation et les dotations des établissements. Ce n'est pas le cas ailleurs. La LPPR et ses groupes de travail seront l'occasion d'aborder toutes ces questions.

IV. LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DE LA CTI

Élisabeth CRÉPON, Directrice de l'ENSTA ParisTech, Présidente de la Commission des titres d'ingénieur (CTI)

La CTI est une agence dédiée à l'évaluation et à l'accréditation des formations à visée professionnelle. Son organisation découle de cette caractéristique. Le dispositif d'évaluation porte sur les programmes, et conduit à leur accréditation. Cette accréditation est initiale et périodique.



Le référentiel d'évaluation est un outil de travail essentiel. Conçu par la CTI en étroite collaboration avec ses parties prenantes (MESRI, conférences, autres ministères de tutelles, organisations professionnelles et associations de diplômés), ce référentiel évolue en fonction des changements de l'environnement et des besoins du monde socioéconomique. Nous examinons la capacité des établissements à mettre en œuvre les programmes. À ce titre, notre intervention est complémentaire à celle réalisée par le Hcéres ce qui nous a conduit à travailler étroitement avec le Hcéres, avec lequel nous réalisons des audits coordonnés.

Nous tirons un bilan très positif de l'implication des écoles dans cette évaluation. Elles sont en effet convaincues de l'importance de la démarche qualité et d'amélioration continue. À travers l'évaluation périodique, la CTI accompagne en particulier les écoles dans le déploiement de la démarche compétences, l'internationalisation, la gestion des mobilités sortantes...

L'augmentation du nombre de programmes, à la faveur notamment de la loi sur l'apprentissage, interroge l'organisation de la CTI et son modèle économique. La mise en place d'audits allégés sans visite n'est qu'une réponse partielle.

L'activité internationale de la CTI est également en développement important. Habilitée à délivrer le label européen de la formation d'ingénieur EUR-ACE, la CTI est ainsi la première agence sollicitée par les établissements internationaux pour obtenir ce label.

Notre modèle économique, original, intègre trois piliers : une subvention annuelle du MESRI), une contribution des écoles bénéficiant du processus d'accréditation, des ressources propres issues des évaluations internationales. Ce modèle économique a permis jusqu'à présent à la CTI de faire face à l'accroissement de son activité mais l'élasticité de ce modèle est limitée ce qui implique une réflexion permanente pour sécuriser les moyens de l'agence.

V. PERSPECTIVES POUR LE HCÉRES

Gilles ROUSSEL, Président de l'Université de Marne-la-Vallée, Président de la Conférence des présidents d'université (CPU)

Nous pouvons nous féliciter du travail mené depuis sa création par l'AERES, puis par le Hcéres. La fin du mandat de Michel COSNARD est l'occasion de réfléchir à l'évolution des missions de Hcéres.

En premier lieu, il me semble important de réaffirmer les missions du Hcéres et de clarifier les conséquences de l'évaluation. Ensuite, il est essentiel que pour chaque évaluation les attentes de l'État et de chaque établissement à l'égard du Hcéres soient précisées. À mon sens, le Hcéres n'a pas vocation à mener des missions de contrôle.

En outre, nous avons eu trop souvent tendance à évaluer les formations, la recherche et les établissements de manière uniforme. Il me paraît préférable de différencier les exercices, de définir une temporalité et des modalités d'évaluation propres à chaque établissement.

Les établissements ont-ils vraiment conscience du coût de l'évaluation ? Il me paraît nécessaire de mener une réflexion sur les coûts

pouvant être internalisés. Par ailleurs, le coût principal de l'évaluation concerne les enseignants-chercheurs. Il me semble absolument nécessaire de tenir compte de l'investissement de nos collègues dans l'évaluation par les pairs.

Le Hcéres s'est lancé dans une industrialisation de l'évaluation. Ce pari est réussi. Il me semble aujourd'hui nécessaire de faire en sorte que l'évaluation s'adapte à chaque établissement.



Échanges avec la salle

Joëlle ALNOT, Office français de l'intégrité scientifique (OFIS)

La question de l'intégrité scientifique apparaît en filigrane tout au long de nos discussions de cette après-midi, car elle nous amène à repenser les critères de l'évaluation. Si nous considérons que l'évaluation s'inscrit dans un écosystème, nous devons pouvoir considérer la complémentarité entre l'évaluation de la recherche et l'évaluation de celui qui la fait. Comment s'extraire de cette injonction paradoxale, entre ce souhait légitime de trouver des critères qualitatifs d'évaluation tenant compte des enjeux sociétaux, et leur application dans les faits ?

Anne FLIERMAN

Il est effectivement souhaitable de donner aux établissements plus de marge de manœuvre. Je plaide donc en faveur d'une plus grande différenciation des processus d'évaluation.

Michel COSNARD

Conformément à la loi de 2013, ce sont les établissements qui choisissent leur agence d'évaluation. Ce principe devrait être réaffirmé.

S'agissant de la CTI, ne faudrait-il pas donner la possibilité aux écoles de choisir leurs évaluateurs ?

Élisabeth CRÉPON

Nous pouvons engager une réflexion en la matière en tenant compte de la spécificité de nos missions.

Gilles ROUSSEL

Il faudrait définir des modalités d'évaluation adaptées à chaque établissement, et sélectionner une partie des formations chaque année.

Michel COSNARD

Tout l'enjeu de l'autonomie des établissements est de leur permettre d'adapter leurs demandes d'évaluation à l'état de leurs évolutions.

Gilles ROUSSEL

Une telle initiative serait un vrai signe de la confiance accordée aux établissements.

Dany VANDROMME, conseiller scientifique au Hcéres

Comment trouver le juste équilibre entre l'indépendance de l'agence et les attentes des parties prenantes ? Enfin, quel est le contenu de l'évaluation ? Quid de la prise en compte de l'évaluation dans la carrière des chercheurs ?

Anne-Sophie BARTHEZ

L'indépendance des agences d'évaluation doit évidemment être conservée. Si l'indépendance est telle que les évaluations ne sont plus utiles ni aux établissements, ni aux États, ni aux jeunes, nous serons arrivés au bout du système. Tant que les parties prenantes sont conscientes de l'utilité de l'évaluation, tout va bien.

L'investissement pédagogique est le parent pauvre de l'évaluation des enseignants chercheurs. Le Ministère entend confier cette tâche aux établissements, qui devront donc se doter d'indicateurs à cet effet – en complément des indicateurs communs prédéfinis par l'État.

Gilles ROUSSEL

L'indépendance se manifeste dans la capacité à faire des choix, et n'exclut pas le dialogue avec les différents acteurs. L'on ne peut évaluer les résultats d'un établissement qu'à l'aune d'indicateurs généraux ; il faut également tenir compte de ses spécificités. C'est pourquoi le dialogue avec le Hcéres doit être entretenu.

Vincent BERGER, CEA

Le décret sur les enseignants chercheurs renvoie aux dispositions générales sur les missions de l'enseignement supérieur et de la recherche. L'évaluation n'est pas mentionnée. Il peut s'agir d'une piste d'évolution.

Claudio GALDERISI, professeur de philologie romane

D'après nos recherches, le système global d'évaluation représente un investissement de 5 millions d'heures – soit un coût considérable. Ce n'est pas une tâche statutaire.

Michel COSNARD

Je me demande dans quelle mesure l'autoévaluation n'est pas une tâche statutaire des enseignants chercheurs.

Il est important de distinguer le temps de la préparation du temps de l'évaluation. Pendant la préparation, il est important que les parties prenantes engagent une discussion pour s'accorder sur les objectifs de l'évaluation.

CLÔTURE DU COLLOQUE

Michel COSNARD, Président du Hcéres

Madame la Ministre de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, chère Frédérique Vidal,

Monsieur le Directeur de cabinet de la Ministre, cher Nicolas Castoldi,

Mesdames et Messieurs,

Chers Collègues,

Le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche a profondément changé durant ces dix dernières années. Les évolutions rapides et profondes mises en œuvre en France comme au niveau européen posent notamment la question de l'organisation des dispositifs d'évaluation.

À l'heure d'un nouvel acte de l'autonomie des établissements et dans la perspective de l'élaboration du projet de loi de programmation de la recherche, le Hcéres a amorcé une réflexion d'ensemble sur l'évaluation et souhaité y associer toutes les parties prenantes.

L'objectif de ce colloque était de tracer les lignes directrices pour les prochaines années. Il s'agissait de comprendre comment l'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche peut s'adapter aux évolutions en cours et voir son efficience accrue.

Je pense que chacun reconnaîtra l'ouverture, la diversité des points de vue, la qualité des échanges et des débats au cours des six tables rondes qui ont été organisées au cours de ces deux journées.

À la fin du mandat du présent collège du Hcéres, ce colloque constitue pour moi un achèvement. Il permettra, je l'espère, de donner à la nouvelle gouvernance du Hcéres les possibilités de conduire cette mission fondamentale qu'est l'évaluation du service public de l'enseignement supérieur et de recherche.

Accueillir la Ministre à l'issue de ce colloque est un honneur. Connaître sa position sur ces questions, sa vision de cette évolution à l'aube de la préparation de la loi de programmation pluriannuelle pour la recherche, est un questionnement exprimé par l'ensemble des participants. Je remercie sincèrement Mme Frédérique Vidal de sa présence.

Frédérique VIDAL, Ministre de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation

Madame la Présidente de l'Université de Paris, chère Christine Clérici, merci de nous accueillir dans ces locaux qui me rappellent tant d'excellents souvenirs,

Monsieur le Président du Hcéres,

Mesdames et Messieurs les parlementaires et les élus,

Mesdames et Messieurs les Présidentes et Présidents d'Universités, d'Écoles et de d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche,

Monsieur le Président de l'ANR,

Monsieur le Président de la CPU,

Madame la Présidente de la CTI,

Mesdames et Messieurs les Présidentes et Présidents d'Agences d'évaluation,

Madame la Directrice générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle,

Mesdames et Messieurs les membres du Collège du Hcéres,

Mesdames et Messieurs,

Chers Collègues,

Chers amis,

Je suis très heureuse d'être à vos côtés pour clore ce colloque. La question de l'évaluation est à la fois derrière nous et devant nous. Choisir de se positionner ainsi sur la flèche du temps, comme au milieu du gué, dans un lieu aussi emblématique des changements à l'œuvre dans l'enseignement supérieur et la recherche, c'est d'emblée inscrire l'évaluation sous le signe de l'évolution et rappeler que celle-ci n'a pas seulement vocation à accompagner un écosystème – qui ne cesse de se réformer, mais qu'elle est avant tout un puissant levier de transformation.

Évaluer ne consiste pas seulement à prendre une photographie exhaustive du réel, mais c'est aussi être capable de passer celui-ci au crible d'un regard critique ; oser les remises en question et les comparaisons lorsqu'elles sont fécondes. Évaluer, c'est déjà créer du relief et semer les graines du changement. Ce n'est pas seulement dresser un bilan ou créer un inventaire, mais c'est aussi se tourner vers l'avenir pour formuler et partager des objectifs. Ainsi, plus qu'un simple



constat, l'évaluation est l'amorce d'un mouvement, d'une ouverture, d'un progrès.

La question de l'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche ne se pose pas dans les mêmes termes qu'au sein des autres communautés. J'en suis convaincue pour trois raisons. Premièrement, l'évaluation est consubstantielle au monde de la connaissance. Elle est le fondement de notre édifice scientifique. Il n'y a que science que validée par les pairs et il n'y a de compétence qu'appréciée par les maîtres. Garante de la qualité de notre recherche et de nos formations, l'évaluation traverse tout l'écosystème de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation en s'attachant aux contenus comme aux structures et en intervenant à toutes les échelles. Cette excellence, notre communauté ne la cultive pas seulement pour elle-même, elle la doit avant tout à la Société qui croit et investit en elle. Notre communauté est comptable de ses résultats devant les citoyens, car elle porte leurs plus grands espoirs : l'espoir des jeunes et des moins jeunes, l'espoir des collectivités, des entreprises, du pays tout entier qui y puise l'énergie nécessaire pour s'élaner vers l'avenir avec confiance.

Deuxièmement, dans une démocratie qui doit porter pour chacun une promesse d'émancipation et de progrès, dans une société que nous devons souhaiter toujours plus éclairée et innovante, la production et la diffusion ne sont pas et ne peuvent pas être des services publics

comme les autres. Évaluer notre système d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation, s'assurer de sa qualité, c'est garantir à notre société qu'elle a son destin bien en main. Évaluer, c'est donc produire de la confiance. Cette confiance est aussi celle que l'État a choisi de placer dans ses établissements publics.

Dans la perspective d'un État stratège et d'opérateurs libres d'atteindre le cap qu'il leur a fixé, par le chemin qui leur correspondra le mieux, la régulation ne peut plus reposer uniquement sur la norme. C'est l'évaluation qui désormais permet aux priorités de l'État et aux priorités des établissements de se rencontrer. Si l'évaluation est essentielle dans notre écosystème, c'est pour cette dernière raison : elle est le pendant de l'autonomie des universités et des organismes. Approfondir l'une, c'est approfondir l'autre ; libérer les initiatives des établissements, leur laisser les coudées franches pour bâtir leurs stratégies de formation et de recherche ; passer définitivement d'un système administré à un système responsabilisé ; fixer les plus hautes exigences à l'évaluation.

Si la culture de l'évaluation est inscrite dans les gènes de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, les modalités de sa mise en œuvre n'ont pas toujours fait consensus. En particulier, l'idée de confier l'évaluation à une agence indépendante n'allait pas forcément de soi. Sa concrétisation a suscité des doutes, des craintes et des critiques – critiques avec lesquelles tu as aussi su avancer, cher Michel. À la suite des présidents qui se sont succédé à la tête de l'AERES ou du Hcéres, tu as parachevé l'installation de cette autorité dans le paysage national et européen.

En se soumettant avec succès à l'évaluation de l'Association européenne des agences d'assurance qualité pour l'enseignement supérieur (ENQA) en 2017, le Hcéres s'est affirmé comme un acteur clé de la participation française au processus de Bologne et à la construction d'un espace européen de l'enseignement supérieur. Cette participation aux grands enjeux de l'enseignement supérieur et de la recherche, le Hcéres l'affirme également en rédigeant des rapports extrêmement précieux qui éclairent la décision publique. J'en citerai deux relatifs au mode de recrutement des professeurs d'université ou sciences économiques ou de gestion. Ces rapports tirent les conclusions d'une expérimentation qui a été conduite pendant plusieurs années. Je partage largement vos conclusions : en sciences économiques, il faut définitivement mettre fin à un quelconque contingentement dans les procédures de recrutement. En sciences de gestion en revanche, les choses paraissent moins nettes. C'est la raison pour laquelle j'ai demandé à la DGESIP, avec l'appui de la DGRH, de conduire une réflexion

relative aux conditions d'une réelle diversité des voies de recrutement et d'une meilleure attractivité du concours pour les candidats comme pour les établissements. Sans doute cette réflexion pourra-t-elle aussi nourrir celle qui anime nos collègues politistes.

Il est essentiel d'inscrire dans les mentalités une vision positive de l'évaluation, comme un levier d'évaluation et de progrès, plutôt qu'un outil d'inspection et de contrôle. En incitant les établissements à s'autoévaluer et développer en leur sein des démarches d'assurance qualité, vous les avez accompagnés sur la voie de la responsabilisation, de la réflexivité, de la cohésion autour d'une stratégie partagée.

Je crois que toute la communauté s'accorde sur ce point aujourd'hui : dès lors que l'autoévaluation est bien conduite et fortement investie par ceux qui s'en font l'objet, elle se révèle être un exercice de maïeutique et d'introspection individuelle et collective à la fois passionnant, fécond et très fédérateur. Elle oblige chacun à sortir du cadre, à s'arracher à son quotidien pour réfléchir à ce qu'il a réalisé, pour le mettre en perspective, l'expliquer à ses pairs et imaginer l'avenir.

L'autoévaluation est un moment privilégié au cours duquel les idées nouvelles peuvent émerger, les équipes se ressouder, la politique de l'entité se préciser. L'autoévaluation est une pratique extrêmement stimulante qui méritait d'être confortée. Grâce à vous, elle est définitivement ancrée dans les mœurs de notre communauté.

Tous ces progrès doivent nous permettre d'aller plus loin, notamment en matière d'évaluation externe. L'autoévaluation est bien entendu une condition nécessaire à l'excellence de notre système d'enseignement supérieur et de recherche – mais en aucun cas suffisante. Nous ne pouvons pas compter uniquement sur son effet autoréalisateur ; nous avons aussi besoin d'apprécier de l'extérieur la qualité de l'offre de formation, des activités de recherche et de prendre la mesure des résultats obtenus.

Les réformes engagées depuis le début du quinquennat, qu'il s'agisse de la personnalisation des parcours de premier cycle, des réflexions autour de l'attribution du grade de Licence, des diplômes d'établissement, de l'articulation plus étroite entre le Master et le Doctorat nécessitent de revoir en profondeur les référentiels d'évaluation. Je sais que vous avez commencé à vous atteler à ce chantier important. La loi de programmation pluriannuelle de la recherche nous offre une opportunité plus grande encore : celle d'une interrogation profonde, libre et ouverte sur le sens et la portée de l'évaluation. Cette loi est notre chance de décider ensemble de la place que nous voulons donner à

l'évaluation dans le nouveau paysage de la science française, de choisir ensemble le rôle que l'évaluation devra jouer dans notre ambition de remettre la recherche au cœur de notre projet de société.

La première piste de réflexion que je souhaitais partager avec vous concerne la finalité de l'évaluation. Une évaluation utile, c'est une évaluation qui débouche sur une décision. Cela suppose qu'elle se présente au décisionnaire sous une forme simple, synthétique et explicite. Ces questions formelles ont toute leur importance, car ce sont elles qui règlent en grande partie le destin des rapports – le fond d'un tiroir ou l'antichambre d'une décision. Nous devons nous les poser ensemble sans tabou et sans crainte de rouvrir parfois d'anciens débats, y compris les plus sensibles (comme ceux sur la notation ou la cotation qui ont le mérite de fournir des repères clairs, mais qui doivent être maniés avec précaution, car note et cote ne peuvent pas tout dire, et ne doivent jamais devenir une fin en soi).

Nous ne devons pas avoir peur d'explorer ces possibilités, que ce soit pour les retenir, les écarter ou les réinventer – tout comme nous ne devons pas avoir peur d'en aborder de nouvelles, qu'il s'agisse de la longueur des rapports, de la langue dans laquelle ils sont rédigés – tant que nous veillons à ce que le fond, l'appréciation ne soient jamais réduits ou tronqués. Je crois que l'évaluation doit se concevoir comme un outil maniable, simple, mais précis et tranchant s'il le faut.

La deuxième piste de réflexion concerne les bénéficiaires de l'évaluation. À qui l'évaluation doit-elle profiter et quel type de décision doit-elle étayer ? Je crois que la réponse est nécessairement plurielle. Les évalués, en premier lieu, doivent y trouver matière à progresser ; les responsables, matière à aider à cette progression et à piloter ; les usagers, matière à faire des choix. Il ne faut jamais perdre de vue que l'évaluation ne doit pas seulement être utile à notre communauté, mais bien à l'ensemble de la Société. Elle doit éclairer les jeunes et leur famille dans leurs décisions d'orientation vers l'enseignement supérieur. Elle doit offrir des indicateurs à nos partenaires socioéconomiques soucieux de soutenir des formations ou de collaborer avec des laboratoires de recherche publics. Cette ambition soulève là encore des questions de forme et d'adaptation des rapports à un lectorat hétérogène. Les responsables d'unités de recherche et des établissements prennent eux aussi quotidiennement des décisions en matière de stratégie scientifique, d'offre de formation, de partenariats, de ressources humaines, de ventilation des moyens. Toutes ces décisions doivent pouvoir s'appuyer sur une évaluation claire et objective, car c'est le moyen le plus sûr de les faire reconnaître de tous

et de s'assurer qu'elles concourent à l'excellence scientifique.

Ce postulat suppose que chacun identifie et assume pleinement ses responsabilités. Lorsqu'un laboratoire est évalué, ceux qui doivent tirer les conséquences de cette évaluation pour l'avenir sont d'abord le laboratoire et ses établissements de tutelle. L'État a, pour sa part ses propres responsabilités à assumer. Il a aussi besoin de l'évaluation pour exercer ses responsabilités de façon stratégique. Dans le contexte d'autonomie renforcée des établissements, l'évaluation est devenue la pierre angulaire des relations entre le Ministère et ses opérateurs. C'est sur elle que repose la procédure d'accréditation depuis 2013. C'est sur elle que reposeront également les décisions qui seront prises dans le cadre de la contractualisation ou du dialogue stratégique de gestion. Comme vous le savez, ces nouveaux outils doivent permettre au Ministère et aux établissements de s'accorder sur des objectifs à la croisée de leurs priorités respectives, d'y articuler des moyens pour ensuite mesurer le chemin parcouru et en tirer les conséquences. Cet exercice est inconcevable sans une évaluation transparente, partagée qui dit nettement les choses et qui assure le suivi de ses propres recommandations sur la base d'indicateurs soigneusement choisis et partagés, et qui ne sacrifie pas à une approche qualitative une approche quantitative.

La troisième piste de réflexion que je souhaitais vous livrer est celle de l'impact de l'évaluation. À mon sens, cet impact est double. L'évaluation doit tout d'abord permettre à l'État de s'assurer que ses politiques publiques sont suivies d'effet et qu'elles transforment le pays conformément au projet qu'il a pour lui. À cet égard, il est essentiel que l'évaluation puisse nous renseigner, par exemple, sur la réussite de nos étudiants ; leur insertion professionnelle ; l'attractivité des formations ou encore l'engagement des laboratoires, qu'il s'agisse du dépôt de projets européens ou en matière de transfert et d'innovation. Il est pour moi tout aussi essentiel que l'évaluation ne soit pas aveugle, qu'elle tienne compte de la signature des établissements, qu'elle n'ignore pas la singularité des territoires et des sites dans lesquels ils se trouvent.

Notre système d'évaluation doit reconnaître la qualité sous toutes ses formes et soutenir

l'émergence de champions dans toutes les catégories. Les besoins de formation, les axes de recherche, les attentes des partenaires économiques ne peuvent pas être les mêmes à l'Université de Paris, à l'Université de La Rochelle ou à l'Université de Guyane. Chacun de ces établissements doit produire et viser le meilleur avec les atouts qui sont les siens et dans la situation particulière qui est la sienne. C'est bien cette diversité des excellences que l'évaluation doit être capable de mettre en avant. Dans ces conditions, il ne peut pas y avoir de modèle unique d'évaluation ou de référentiel standard. La question de l'adaptation des critères et des indicateurs devient centrale, puisqu'ils devront refléter à la fois les priorités communes et les stratégies particulières.

La perspective conjointe de la loi de programmation et du renouvellement des instances du Hcéres nous invite donc à ouvrir largement ce chantier de l'évaluation.

Je suis convaincue que l'ambition de la programmation sera à la mesure de notre capacité nouvelle à démontrer, par l'évaluation, les résultats déjà obtenus. Il faudra nous interroger aussi sur le statut juridique qui sera le plus à même de permettre à l'Agence de jouer pleinement son rôle dans ce nouveau système que nous déciderons ensemble de construire.

La loi de programmation de 2006 a vu naître la première agence d'évaluation indépendante de la recherche et de l'enseignement supérieur français. Faisons en sorte que le futur texte, comme le futur Haut Conseil, nous permette aussi de franchir une nouvelle étape et de donner un nouveau souffle à cette institution capitale pour l'excellence de nos formations et de nos productions scientifiques.

Pour terminer, cher Michel, je voudrais t'adresser quelques mots personnels. Je sais à quel point tu as eu à cœur de faire de l'évaluation non pas seulement un moyen d'estimer la valeur d'une structure, mais un levier pour qu'elle se connaisse davantage, pour qu'elle s'améliore, pour qu'elle améliore encore et toujours de façon volontariste la qualité de ses formations et de sa recherche. Tu as en cela aidé beaucoup d'établissements à arriver à maturité dans leurs souhaits et leurs capacités d'autonomie. Sois assuré – soyez tous assurés – que cette préoccupation sera toujours la mienne.



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10
hceres.fr

Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur