



HAL
open science

Le sens de l'évaluation dans l'enseignement supérieur et la recherche

Michel Robert

► **To cite this version:**

Michel Robert. Le sens de l'évaluation dans l'enseignement supérieur et la recherche. 2020, 978-2-9573353-0-5. lirmm-02917486

HAL Id: lirmm-02917486

<https://hal-lirmm.ccsd.cnrs.fr/lirmm-02917486>

Submitted on 19 Aug 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

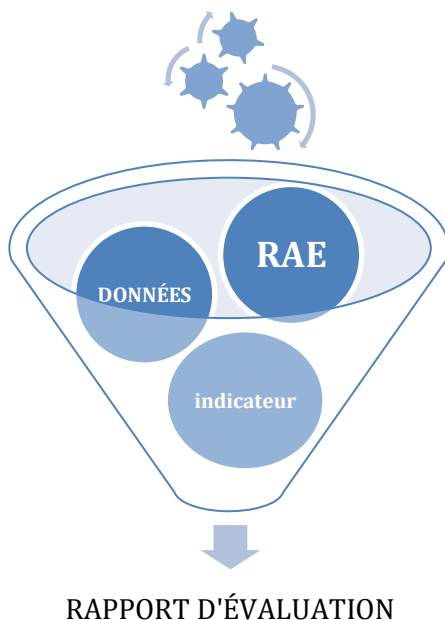
L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NoDerivatives 4.0 International License

*Le sens de l'évaluation dans
l'enseignement supérieur
et la recherche*

Michel ROBERT



Laissons l'avenir dire la vérité, et évaluer chacun en fonction de son travail et de ses accomplissements. Le présent est à eux ; le futur, pour lequel j'ai réellement travaillé, est mien.

Nikola Tesla
Ingénieur, inventeur, physicien, scientifique (1856 - 1943)

ISBN 978-2-9573353-0-5

EAN 9782957335305



Table des matières

Avant-propos

Résumé

- **Introduction**
- **Chapitre 1- Le contexte**
 - *L'ESR en France*
 - *La place de l'évaluation*
 - *L'évaluation de l'ESR à l'étranger*
- **Chapitre 2- Évaluation : principes et méthodes**
 - *Historique et état actuel : qui évalue quoi ?*
 - *Principes méthodologiques*
- **Chapitre 3- Co-construction de l'évaluation : évaluez-vous !**
- **Chapitre 4- Peut-on mesurer la « performance » dans l'ESR ?**
 - *L'évaluation institutionnelle*
 - *L'évaluation de l'offre de formation*
 - *Cas des écoles d'ingénieurs et de commerce*
 - *L'évaluation de la recherche*
 - *De la valorisation à la créativité*
 - *Cas des organismes de recherche*
 - *Synthèse*
- **Chapitre 5- Propositions d'améliorations**
 - *Proposition 1 : accentuation de l'exigence de responsabilité des établissements*

- *Proposition 2 : adaptation, simplification, communication*
- *Proposition 3 : dialogue renforcé en amont et mieux synchronisé*
- *Proposition 4 : amélioration de l'articulation des différentes évaluations du Hcéres*
- *Proposition 5 : rationalisation du grain de l'évaluation*
- *Proposition 6 : suivi régulier de données certifiées et évolution des calendriers*
- *Proposition 7 : objectif « d'accréditation établissement de l'offre de formation »*
- *Proposition 8 : harmonisation des dimensions locales et nationales de l'évaluation de la recherche*
- *Proposition 9 : mise en place de mesures appréciatives*
- *Proposition 10 : objectif d'évaluation externe portée directement par l'établissement*

- **Conclusion**

Annexe 1 : analyse du coût d'une évaluation

Annexe 2 : définitions de l'éthique, de la déontologie et de l'intégrité scientifique

Références

Glossaire

Avant-propos

L'évaluation par les pairs d'une entité de l'enseignement supérieur et de la recherche s'organise en définissant les critères retenus (référentiel) et en observant la réalité du terrain (du rapport d'autoévaluation de l'entité jusqu'à la visite d'un comité d'experts), et se conclut par l'expression d'un jugement (le rapport du comité).

Ainsi, distingue-t-on trois acteurs : l'évalué, l'organisateur et le comité d'experts, avec une projection incluant plusieurs variables : par exemple, le grain (individu, équipe, laboratoire, composante, établissement), le périmètre - du national (organismes de recherche) au local (établissements dans leurs territoires) -, et les degrés d'autonomie.

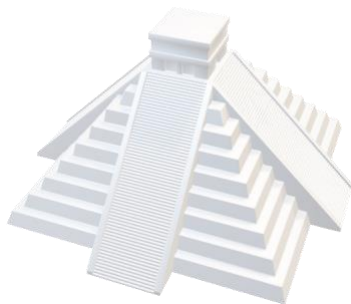
Or, l'organisation de l'évaluation en France, centralisée au niveau national, distingue l'évaluation des personnes et des entités, ainsi que celle des formations LMD, des laboratoires et des établissements. En conséquence, la pratique de l'évaluation est chronophage pour les chercheurs et enseignants-chercheurs, ainsi que le personnel administratif et technique, et le nombre important de rapports produits interroge. Cette organisation n'est pas comparable à d'autres pratiques en vigueur à l'étranger¹.

¹ Pour s'en tenir à deux pays voisins, notons qu'en Italie l'agence d'évaluation Anvur gère l'ensemble des grains (personnes, laboratoires, établissements) tandis qu'en Allemagne, la dimension régionale est le barycentre de l'organisation de l'évaluation d'un établissement.

Les tutelles, quant à elles, souhaitent disposer d'éléments comparatifs, en évoquant la question de la mesure de la performance d'une entité donnée.

Les éléments mentionnés ci-dessus suffisent à expliquer un contexte complexe conduisant à une multiplication des rapports distincts d'évaluation pour des personnes² et des objets pourtant corrélés. Des rendez-vous périodiques sont pourtant incontournables pour faire un bilan et se situer dans une démarche d'autoévaluation.

Ces réflexions structurelles et structurantes sont d'autant plus d'actualité aujourd'hui qu'elles s'inscrivent à l'occasion du renouvellement de la gouvernance du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres)³, et dans un contexte profondément impacté par la crise sanitaire inédite liée à la propagation du Covid-19 laquelle, en imposant le basculement dans une société de la distanciation physique, va nous conduire nécessairement à changer de cap et, indirectement, à nous reposer la question de l'intérêt de l'évaluation et de son organisation.



² À ce titre, l'exemple d'un enseignant-chercheur est d'autant plus topique que son évaluation est permanente : doctorat, évaluation par les pairs disciplinaires (qualification CNU...), concours de recrutement MdC, HDR, concours de recrutement Pr. et promotions, appels à projets personnels (PEDR, IUF, ERC...), appels à projets collaboratifs régionaux, nationaux (ANR) et internationaux. À cela s'ajoutent la préparation des évaluations nationales des entités de l'établissement auquel il est rattaché (laboratoire, formation par le Hcéres, la Ctil ou la Cefdg) et, pour finir, l'évaluation globale de son établissement !

³La présidence et le collège du Hcéres auraient dû être renouvelés au 1^{er} novembre 2019.

RÉSUMÉ

Cette contribution présente les grands principes et les limites de nos dispositifs d'évaluation dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR), et propose des recommandations pour mieux répondre aux attentes actuelles (autonomie, décentralisation et modèle économique des universités et écoles, orientation et réussite des étudiants, financement de la recherche, lisibilité de l'organisation de l'ESR...).

L'écosystème actuel de l'évaluation dans l'ESR est composé de plusieurs dispositifs complémentaires croisant l'évaluation des individus et celle des entités. On distinguera en particulier l'expertise institutionnelle réalisée par un comité de pairs dans une démarche d'assurance qualité, du diagnostic fin, du contrôle, de l'inspection, ou de l'audit. L'évocation de « l'évaluation » dans l'ESR conduit rapidement à des crispations en raison des termes sensibles liés à notre histoire, notre culture et nos pratiques : sélection/orientation des étudiants, modèle économique (coûts et droits d'inscription), évaluation des chercheurs et des enseignants-chercheurs, efficacité, mesure de la « performance » individuelle ou collective. Attentif à ces difficultés, nous traiterons de la place de l'évaluation, de son organisation, de son utilité et de son efficacité : l'évaluation sert-elle l'objectif retenu ? Est-elle acceptée par les communautés évaluées ? Quel est son impact sur les transformations du paysage de l'ESR, par exemple dans le développement de la démarche d'assurance qualité ? Quels sont les grains pertinents de l'évaluation d'une structure ? Quelles pratiques nouvelles peut-on envisager pour communiquer les résultats et faire en sorte que ceux-ci apparaissent parfaitement lisibles à l'ensemble des acteurs et notamment les futurs étudiants ?

Le contexte de l'organisation d'une évaluation est complexe et alterne plusieurs paramètres allant de l'interne à l'externe, du global au local, du qualitatif au quantitatif, du subjectif à l'objectif. La relation entre les évaluateurs (les pairs) et les évalués doit être basée sur la confiance et l'absence de liens d'intérêt. La distance entre l'évaluation et la prise de décision, ainsi que le rôle d'interface et de médiation de l'agence d'évaluation sont essentiels. La collégialité, la subsidiarité, la transparence, la déontologie et l'éthique sont les piliers d'une construction de l'évaluation réussie. À cet égard, celle-ci doit résulter d'une action conjointe des tutelles,

des établissements et du Hcéres. Elle doit être conçue dans une triple perspective d'aide au développement des entités évaluées, d'aide à la décision des tutelles, et d'information des publics et usagers de l'enseignement supérieur et de la recherche. L'évaluation ne peut avoir pour seul objectif de sanctionner et de réguler le système, au risque de conduire à des biais d'adaptation des acteurs. Elle doit pouvoir s'appuyer sur un dispositif de confiance et une dynamique positive pour les acteurs.

Nous nous focaliserons sur le périmètre d'intervention (recherche, formation, établissement, coordinations territoriales) du Hcéres, sans nous intéresser ici à son organisation interne. Les dispositifs d'évaluation par les pairs mis en place par cette autorité, conduisent à recueillir des attentes, à préciser les critères retenus (référentiel d'évaluation externe) et à observer la réalité (rapport d'autoévaluation, indicateurs, visite du comité), autant d'étapes essentielles à l'expression d'un jugement (rapport du comité d'experts). Ces modalités s'inscrivent par ailleurs dans le cadre d'une démarche qualité et d'amélioration continue, formalisée à l'échelle européenne (processus de Bologne, ESG, Enqa-Eqar, autoévaluation et trajectoire d'un établissement). L'obligation actuelle d'évaluer toutes les formations et toutes les unités de recherche pose la question de l'efficacité et de l'efficience du système d'évaluation qui, compte tenu de la charge induite par cette « industrialisation » d'un très grand nombre d'expertises, ne permet pas des investigations locales en profondeur susceptibles de meilleures plus-values. La définition du grain d'évaluation pour la formation (diplômes, champs, composantes) et la recherche (unité de recherche) ne devrait pas être figée. Un cadre institutionnel homogène et rigide n'étant plus adapté à des établissements autonomes, il convient de définir avec souplesse un canevas permettant à la diversité des établissements de pouvoir exprimer leurs spécificités et leurs stratégies. Il est donc indispensable, après analyse des retours d'expérience, de réactualiser et de préciser la loi et les décrets.

L'objectif recherché dans cette contribution est une simplification et une évolution des dispositifs actuels d'évaluation en plaçant au centre de la démarche proposée l'établissement comme acteur principal de sa propre évaluation interne puis externe. Nous aborderons la question de la mesure de la performance⁴ - sujet sensible représentant en général une attente forte des

⁴ Comparaison, cotation, gradation, notation...

tutelles ministérielles - et les pressions liées aux enjeux sociétaux. Nous soulignerons néanmoins que la vie scientifique, la créativité et la réussite des étudiants ne peuvent se limiter à des indicateurs ou des classements standardisés et figés. La prise de risque, la détection des « signaux faibles » dans l'innovation sont des enjeux fondamentaux pour progresser⁵. La philosophie globale de l'organisation de l'évaluation doit préserver la dynamique de confiance envers les processus Hcéres, en élaborant une mesure de la performance qui ne soit pas normative, qui puisse être adaptée à la diversité des personnes, des établissements évalués et des écosystèmes concernés, et qui stimule les dynamiques d'établissement. Il s'agit en particulier d'apprécier les leviers utilisés par les établissements pour améliorer l'efficacité de leur action et leur performance. L'évolution des approches actuelles d'évaluation vers une mesure de la performance à différents niveaux (institutionnel, formation, recherche et innovation) nécessite de mobiliser dans le processus l'ensemble des acteurs. Autrement dit, il s'agit d'une évolution globale des modes de fonctionnement qui ne peut se résumer à une action isolée du Hcéres pour comparer des entités⁶. Il convient donc de répondre efficacement aux attentes de l'État pour l'analyse (quantitative et qualitative) et le suivi des acteurs de l'ESR, tout en considérant les limites des dispositifs de mesure et les divers outils émergents d'extraction de données et cela sans négliger l'acceptation par les communautés. Les pistes d'évolution proposées pour la mesure de la performance nécessitent donc une implication non seulement du Hcéres, mais aussi des établissements et de l'État à diverses échelles :

- au niveau « établissement » et dans une démarche qualité, en prévoyant une coloration qui sera assignée par le comité pour chaque référence (ESG) : maîtrisé = vert/émergent = orange /non atteint = rouge ;
- au niveau de la formation et de la réussite étudiante, en distinguant les niveaux Licence (et l'enjeu majeur de l'orientation et de la réussite étudiante) et Master-Doctorat (et les enjeux liés à la

⁵ Par exemple, la pandémie liée au coronavirus en 2020 révélera des établissements « performants » au-delà des radars habituels, avec des pratiques pédagogiques collaboratives inédites et innovantes depuis la transmission des connaissances jusqu'à l'organisation des contrôles de connaissances.

⁶ Cela d'autant plus que, dans le passé, la notation des laboratoires a permis de souligner les limitations d'une telle approche ne serait-ce que par le périmètre inadéquat des comparaisons effectuées (échantillons liés aux vagues géographiques définies par l'État).

recherche), et en recourant à un usage de données publiques certifiées par les établissements et mises à jour annuellement (suivi national) ;

- *au niveau de la recherche, en distinguant la contribution des laboratoires à une stratégie d'établissement, et des analyses nationales par grands champs disciplinaires (OST⁷, rapports, auditions d'équipes de recherche d'un même périmètre).*

Pour préserver le climat actuel de confiance entre le Hcéres et les acteurs de l'ESR français, il est proposé des inflexions progressives des méthodes plutôt qu'une transformation brutale et radicale, porteuse de risques de rejet. Un dialogue permanent avec les acteurs de l'ESR en amont de toute transformation majeure est indispensable. Cette démarche devra être amplifiée et élargie pour faire progresser l'intégration des politiques d'assurance qualité dans les pratiques des équipes de gouvernance.

Les évolutions proposées ici sont d'abord liées à la volonté des acteurs de s'impliquer dans l'évaluation, notamment les établissements dans l'expression de leurs attentes, mais aussi l'État dans la mise en place de contrats objectifs-performances par le MESRI et les autres ministères. La question qui se pose est donc de mettre en place des approches moins systématiques qui permettent d'identifier dans la concertation les objets à évaluer les plus pertinents et de mieux articuler les évaluations des différentes entités pour appréhender le plus exactement possible l'efficacité et l'efficience des politiques d'établissement et des modes de gouvernance. À savoir : mettre en place une étape préalable à l'évaluation pour définir - par une concertation conjointe entre tutelles, établissements et Hcéres - la liste des entités à évaluer (établissements, formations, laboratoires de recherche...), les attentes globales conduisant à des approfondissements et des focalisations de l'application des référentiels d'évaluation et, enfin, la liste des composantes, des services et des structures susceptibles de faire, au sein des entités recensées, l'objet d'une évaluation.

Dans ce contexte, les dix propositions qui suivent traduisent des orientations à débattre et s'inscrivent dans une démarche d'accompagnement de

⁷ L'Observatoire des Sciences et Techniques est un département du Hcéres depuis 2015.

l'autonomie des établissements et de responsabilisation des acteurs, en s'appuyant sur une démarche qualité :

- *accentuation de l'exigence de responsabilité des établissements*
- *adaptation, simplification, communication*
- *dialogue renforcé en amont et mieux synchronisé*
- *amélioration de l'articulation des différentes évaluations du Hcéres*
- *rationalisation du grain de l'évaluation*
- *suivi régulier de données certifiées publiques*
- *évolution des calendriers*
- *objectif « d'accréditation établissement de l'offre de formation »*
- *harmonisation des dimensions de l'évaluation de la recherche*
- *mise en place de mesures appréciatives*
- *objectif d'évaluation externe portée directement par l'établissement*

Il est à noter que dans le cadre des évaluations des établissements de la vague B (2020-22), des départements d'évaluation du Hcéres ont fait évoluer leurs procédures et référentiels dans le même sens que les orientations proposées ici. On peut citer les synthèses de site et les synthèses disciplinaires nationales du département d'évaluation de la recherche, les adaptations pour l'évaluation des licences - liées à la loi relative à l'orientation et à la réussite des étudiants - du département d'évaluation des formations, qui sur la base d'autoévaluations avec positionnement précis des formations suivant des indicateurs chiffrés, conduisent les comités à se focaliser sur la stratégie globale de l'établissement pour le premier cycle, ou l'expérimentation en 2020 d'un nouveau référentiel d'évaluation externe des universités qui accentue les principes d'une évaluation orientée sur l'analyse de la maîtrise du pilotage de chaque université et sur sa capacité à démontrer l'efficacité de son actions.

⁸<https://www.hceres.fr/fr/referentiels-devaluation> Voir le rapport d'activité 2019 du Hcéres.

INTRODUCTION

L'objet de cette contribution est de rappeler les spécificités de notre organisation de l'ESR, ainsi que les grands principes et les limites liés à nos dispositifs d'évaluation actuels, puis de proposer de nouvelles orientations.

L'écosystème de l'évaluation dans l'ESR est composé de plusieurs dispositifs complémentaires allant de l'évaluation des individus à celle des entités. Nous nous focaliserons sur le périmètre d'intervention (recherche, formation, établissement, coordinations territoriales) du Hcéres⁹.

L'objectif recherché ici est une simplification et une évolution des dispositifs actuels d'évaluation en faisant de l'établissement l'acteur principal de sa propre évaluation interne puis externe.

Les marges de progression sont multiples, comme le format des rapports d'évaluation et les jugements évaluatifs des comités de pairs, la communication vers la société, le suivi des étudiants et leur insertion professionnelle, les grains pertinents et la durée du cycle d'évaluation des établissements, sans oublier la multiplicité des charges de travail des personnels de l'ESR induites par les différentes formes d'évaluations.

Cette contribution est organisée en 5 chapitres. Dans le premier d'entre eux, nous insisterons sur l'importance de préciser le contexte particulier de l'ESR en France et de comprendre les limites liées à la diversité et à la lisibilité de nos organisations. Nous évoquerons ensuite au chapitre 2 les principes et approches de la pratique de l'évaluation, ainsi que quelques points d'appréciation sur l'organisation des évaluations conduites actuellement par le Hcéres. Une prise de recul sur les fondamentaux de l'évaluation fera l'objet du chapitre 3 qui incite à faire de « l'évalué » le moteur de sa propre évaluation. La question de la mesure de la performance sera passée aux rayons X dans le chapitre 4. Enfin, le chapitre 5 se focalisera sur des propositions d'améliorations.

⁹ Soit un périmètre de 250 établissements, 2800 entités de recherche, et 5700 formations LMD

Chapitre 1

Le contexte

1.1 L'ESR en France

L'histoire de France dans l'organisation de l'ESR est riche et articulée autour de ruptures qui posent la question de la confiance des gouvernements dans les universités : faculté *vs* université, Révolution française et séparation des Églises et de l'État (XIX^e siècle) ; création des premières écoles d'ingénieurs (XIX^e siècle), création des organismes de recherche, de l'ENA (XX^e siècle), découpe des universités (1969), autonomie, fusions et expérimentations territoriales de regroupements (XXI^e siècle) !

Pendant ce temps, l'université d'Oxford¹⁰ n'a pas changé de modèle depuis le XIII^e siècle, et d'autres universités réellement autonomes se sont créées dans d'autres pays, comme les États-Unis d'Amérique. Notons par ailleurs que l'enseignement supérieur et la recherche sont pilotés par plusieurs ministères, du MESRI à l'Éducation Nationale (CPGE, BTS) et autres tutelles ministérielles depuis l'Industrie, la Défense, l'Agriculture, la Culture, la Santé... jusqu'à Matignon (ENA, Secrétariat général pour l'investissement/SGPI¹¹ ...) ! Au niveau de la décentralisation, les prérogatives des régions en matière d'ESR sont très limitées en comparaison, par exemple, avec nos voisins allemands.

Nous vivons une période de transition dans l'organisation de l'ESR (regroupements d'universités, coordinations territoriales) que viennent bouleverser de multiples défis planétaires : la mondialisation intensifie la concurrence internationale en matière d'enseignement supérieur et de recherche ; la notion de distance est transformée par la révolution du numérique ; l'entrecouplement des domaines disciplinaires et des savoirs nécessitent l'adaptation des modèles d'organisation ; enfin de grands enjeux sociétaux nous interpellent.

¹⁰ <https://www.ox.ac.uk/about/organisation/history?wssl=1>

¹¹ en particulier les programmes de financement d'excellence Idex, I-site, Labex, Equipex...

La multiplication des noms et désignations des entités qui ont été créées en France témoigne de la complexité de la construction actuelle de l'ESR et pose la question de l'efficacité du pilotage d'un point de vue structurel tant que financier :

- L'éventail des structures tient d'une liste à la Prévert : organismes de recherche, universités, UFR-facultés-composantes, écoles doctorales et collèges doctoraux, écoles d'ingénieurs, établissements expérimentaux, regroupements locaux/interrégionaux/nationaux, PRES, COMUE, sites, laboratoires et équipes de recherche, unités propres, unités mixtes, alliances...

- Les financements multi-guichets de projets de recherche (IUF, ERC, ANR, CGI-SGPI-PIA - Labex, Equipex, IDEX, I-site...) ou de valorisation (SATT, Instituts Carnot, IRT, ITE...) conduisent par ailleurs à d'autres formes d'évaluation des acteurs !

Réfléchir à la manière dont les dispositifs d'évaluation peuvent s'adapter à ces évolutions nous conduit à dresser une liste de questions ouvertes.

- Quelle autonomie, quelle décentralisation et quel modèle économique pour les universités à l'heure de la mondialisation ?
- Quid de la lisibilité de l'organisation de l'ESR (ministères multiples, transformations...)?
- Comment assurer l'orientation et la réussite des étudiants ?
- Comment pourvoir au financement de la recherche : crédits récurrents, appels d'offres, « performance » ?
- Quelles sont les attentes de l'État, des acteurs de l'ESR, et de la société ? La relation de la science avec le monde ?
- Qu'en est-il de la liberté des chercheurs et enseignants-chercheurs dans leur dynamique de créativité ?

1.2 La place de l'évaluation

L'évaluation occupe une place prédominante dans nos sociétés contemporaines. La crise sanitaire planétaire provoqué par la propagation du Covid-19 en est l'exemple le plus récent¹². Des travaux de recherche en sociologie permettent de souligner les enjeux et les limites de l'évaluation¹³. Bien que nous intéressions ici au domaine particulier de l'évaluation dans l'ESR, ces contributions nous éclairent et peuvent faire l'objet de réflexions adaptées au contexte. Par exemple le professeur Danilo Martuccelli identifie et critique huit grands principes sur lesquels s'appuie la philosophie de l'évaluation :

- *tout est susceptible d'être **mesurable** et à terme soumis à évaluation*
- *un exercice qui permet de transformer d'inépuisables débats idéologiques en affaires techniques, grâce à la fabrication de **batteries d'indicateurs** éventuellement concurrents ;*
- *tout le monde se doit d'être **évalué et mis en concurrence** – ce qui va dans le sens d'une plus grande démocratisation et d'une plus grande objectivation de l'exercice du pouvoir dans nos sociétés ;*
- *l'évaluation, dans la mesure où elle s'appuie sur des **référentiels communs**, une forte crédibilité et sur des critères techniques irréprochables, assure une **gestion plus transparente du pouvoir** ;*
- *l'évaluation en tant que mode de gestion assure la meilleure utilisation possible des **ressources** économiques et humaines ;*
- *l'évaluation augmente l'**efficacité** puisqu'elle permet de faire émerger, par comparaison, les **bonnes pratiques**, ce qui permet par la suite de décliner des **recommandations** plus ou moins universelles (grâce à la logique de Benchmarking) ;*
- *l'évaluation motive et implique, sans relâche, autant les organisations que les individus, puisqu'ils visent à **s'améliorer de façon constante au vu de la prochaine évaluation** ;*
- *l'évaluation, en rendant le pouvoir plus efficace et transparent, est un puissant mécanisme de **légitimation des organisations** ;*

¹² essais cliniques, recherches de traitements, publications

¹³ « Ce qu'évaluer voudrait dire », Cahiers internationaux de sociologie 2010/1-2 (n° 128-129) Éditeur : Presses Universitaires de France <https://www.cairn.info/revue-cahiers-internationaux-de-sociologie-2010-1.htm>

- *l'évaluation, en tirant, grâce à la réactivité qu'elle assure, les conséquences des limites des anciennes formes de rationalisation organisationnelle, inaugure une nouvelle ère dans la **rationalisation** de nos sociétés*¹⁴.

Les termes employés - notamment ceux mis en évidence - soulignent la correspondance avec le vocabulaire et les méthodes de l'évaluation dans l'ESR. Ces travaux de recherche en sociologie sont donc des points de repère pour anticiper et analyser les limites des systèmes d'évaluation mis en place actuellement dans l'ESR.

Entre bienveillance et exigence, l'évaluation dans l'ESR a-t-elle perdu son âme ? Il ne s'agit pas ici de faire de la sociologie de l'évaluation. L'objectif est d'élaborer des méthodes et des procédures d'évaluation efficaces, partagées par les acteurs de l'ESR et la société.

1.3 Approches de l'évaluation de l'ESR à l'étranger

La tendance actuelle est au développement d'agences d'évaluation des universités dans une approche qualité. Dans l'espace européen, en conformité avec le processus de Bologne, les agences reconnues sont évaluées périodiquement par l'Enqa (registre Eqar¹⁵). Ces agences peuvent couvrir un périmètre national ou régional (Allemagne, Espagne par exemple)¹⁶. Elles sont en général axées sur l'évaluation institutionnelle de l'enseignement supérieur. On constate des différences en Europe portant sur le modèle économique de l'évaluation (prise en charge variable des coûts par les établissements), sur l'organisation (comité d'experts) et le suivi des procédures. Il importe de relever par ailleurs une définition et une pratique différentes de l'autonomie des établissements suivant les pays¹⁷ ainsi que des

¹⁴ Martuccelli, D. (2010). *Critique de la philosophie de l'évaluation*. *Cahiers internationaux de sociologie*, 128-129(1), 27-52. doi:10.3917/cis.128.0027.

<https://www.cairn.info/revue-cahiers-internationaux-de-sociologie-2010-1-page-27.htm>

¹⁵ 50 agences d'évaluation (dont, en France, la Cti et le Hcéres) sont actuellement référencées : <https://www.eqar.eu/register/agencies/>

¹⁶ <https://www.senat.fr/rap/r07-442/r07-4428.html>

¹⁷ Par exemple, le pilotage de l'EPFL en Suisse n'est pas comparable à celui d'une université ou d'une école d'ingénieur française.

positionnements variables sur les sujets de l'accréditation ou de la mesure de la performance.

Les deux agences nationales (Hcéres et Cti), inscrites dans le processus de Bologne et les pratiques européennes (démarche qualité, référentiel d'évaluation externe, ESG, autoévaluation), sont accréditées au niveau international (Enqa-Eqar) et contribuent ainsi à la promotion de l'autonomie et de la démarche qualité.

Les textes de loi et décrets d'application portant création du Hcéres offrent à tout établissement la faculté soit de faire évaluer ses activités par ledit Conseil (sans facturation des coûts), soit de faire appel à une autre agence certifiée par l'Enqa (avec prise en charge des frais associés), soit enfin de mettre en place son propre dispositif d'évaluation externe sous réserve d'une validation par le Hcéres.

Notons que le grain « composante interne » (faculté, UFR, école interne...) n'entre pas dans le périmètre d'évaluation du Hcéres eu égard à la pratique actuelle de l'autonomie des universités alors que, dans le modèle universitaire anglo-saxon, les « Departments » (qui, au contraire de beaucoup d'UFR ou de facultés, ont généralement en charge la formation et la recherche dans un domaine disciplinaire donné) font l'objet d'une évaluation au travers d'un *Visiting Committee*.¹⁸

¹⁸ *Visiting Committee* : comité d'évaluation d'une institution, composé de spécialistes internationaux ayant la responsabilité de produire un rapport d'analyse sur la stratégie et les orientations, ainsi que des recommandations pour le futur.

Chapitre 2

Évaluation : principes et méthodes

2.1 Historique et état actuel : qui évalue quoi ?

Historiquement, l'évaluation¹⁹ par les pairs des entités de l'ESR a été pilotée par les ministères de tutelle, c'est-à-dire avec un lien étroit entre des rapports d'évaluation conduisant à une pondération de l'allocation des moyens. Dans les années 90 par exemple, sur la base de dossiers déposés, une direction du MESRI (la MST, mission scientifique et technique, dite ensuite MSTP pour « pédagogique ») affectait annuellement des crédits aux laboratoires et des contrats doctoraux aux spécialités doctorales (DEA) puis aux écoles doctorales. En parallèle, les organismes de recherche comme le CNRS, en liaison avec des avis du CoNRS, décidaient des moyens affectés dans les laboratoires. L'évaluation des universités était confiée, à un rythme plus lent, au CNE²⁰.

En France, c'est aujourd'hui le rôle du Hcéres qui a succédé à l'Aeres²¹ d'évaluer les établissements (universités, écoles, organismes, instituts...), les formations LMD, les laboratoires et les coordinations territoriales. Le positionnement du Hcéres indépendamment des ministères de tutelle des établissements est un point essentiel qui permet ainsi de bien séparer les rôles et les communications entre les établissements évalués, l'agence d'évaluation

¹⁹ Rappelons quelques mots clés de l'évaluation : CNU, CoNRS, Cefdg, Cti, Hcéres, qualité, évaluation interne et externe, référentiel, rapport d'autoévaluation, retours d'expérience, accréditation de diplômes, performance, mesure, indicateur, audit, inspection, contrôle, pairs.

²⁰ Comité National d'Évaluation - <https://www.cne-evaluation.fr/>

²¹ Le Hcéres, créé par la loi Fioraso du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche, a remplacé l'Agence d'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche (Aeres) depuis le 17 novembre 2014. Les membres de son collège et son président ont été nommés le 30 octobre 2015 pour un mandat de 4 ans. Inscrivant son action dans le processus de Bologne, le Hcéres participe à la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur et fonde son action sur les meilleures pratiques internationales et européennes en matière d'assurance qualité. À ce titre, il est membre de l'Association européenne des agences d'assurance qualité pour l'enseignement supérieur, Enqa, et est inscrit au Registre européen, Eqar.

et les tutelles, de manière à instaurer une distance entre l'évaluation et la prise de décision (figure 1).

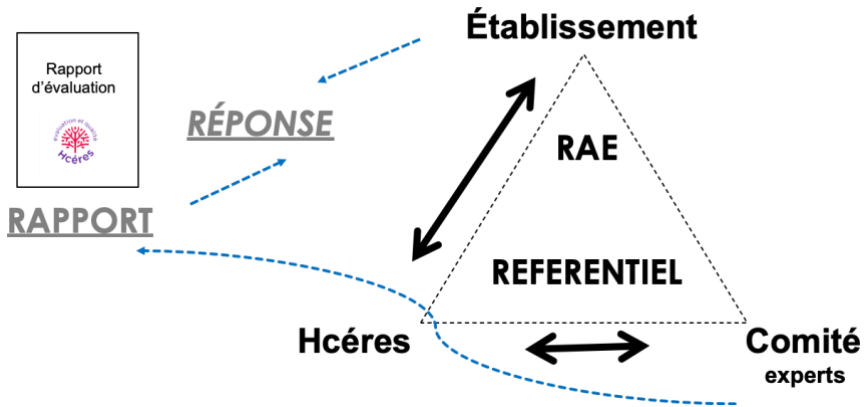


Figure 1 : Évaluation d'un établissement. On distingue « l'évalué » (l'établissement), « l'évaluateur » (les pairs c'est à dire le comité d'experts) et le tiers de confiance (Hcéres) qui assure les relations entre les acteurs et garantit le bon déroulé de la procédure définie. En s'appuyant sur le référentiel, l'établissement produit son RAE, et le comité le rapport d'évaluation transmis dans une version provisoire à l'établissement (phase contradictoire) avant publication du rapport définitif englobant la réponse de l'établissement.

Le point le plus sensible est le processus de nomination du comité par le Hcéres. La réussite de la démarche impose une étanchéité entre l'établissement évalué, le comité d'experts et le Hcéres : pendant le cycle de l'évaluation, les communications entre l'établissement et le comité se font exclusivement au travers du binôme Hcéres : conseiller scientifique/chargé de projet. Lors de la visite, les discussions entre le comité et les personnels de l'établissement se font dans le cadre d'entretiens programmés dans un agenda validé au préalable par les parties prenantes.

La nomination des membres d'un comité d'experts relève de la responsabilité du Hcéres (décision du directeur sur proposition de l'établissement, du binôme et de discussions collégiales). La composition du comité et de sa présidence suit des règles validées par le collège du Hcéres (expert académique, socioprofessionnel, étranger, étudiant, administratif). Il est à

noter que les propositions d'experts par les établissements²² sont retenues au cas par cas sous réserve d'une adaptation aux contraintes de base (parité, équilibre entre nouveaux experts et experts confirmés...). Ce fonctionnement est possible car il s'appuie sur la confiance et des règles de déontologie et d'éthique strictes (charte au niveau des experts, validation de l'absence de liens d'intérêt par le Hcéres et par l'établissement).

Les rapports du Hcéres - en fait, les rapports des comités d'experts mis en place par le Hcéres pour une entité donnée - sont ensuite utilisés par les tutelles des établissements (accréditation, contractualisation, moyens). Une autre agence, la Cti, est en charge de l'évaluation-accréditation du diplôme d'ingénieur. Des établissements comme les organismes de recherche peuvent disposer de leur propre organisation de l'évaluation interne et externe (par exemple, l'évaluation des équipes-projets INRIA par champ thématique).

On distinguera l'évaluation institutionnelle par un comité de pairs dans une démarche d'assurance qualité, du diagnostic fin, du contrôle, de l'inspection, ou de l'audit qui sont des actions complémentaires. Il faut ensuite distinguer dans le domaine de l'évaluation trois niveaux et deux classes :

- *niveaux : évaluation de la recherche (laboratoires, équipes) mais aussi de l'offre de formation et des diplômes LMD) et, enfin, des établissements (universités, écoles, instituts, organismes) ;*
- *classes : évaluation des individus (CNU, CoNRS...) et des entités (équipes, laboratoires, composantes).*

Les trois niveaux (recherche, formation, établissement) sont évidemment complémentaires mais la distinction est importante car souvent les débats sur l'évaluation se limitent à la « recherche » (loi de programmation pluriannuelle de la recherche/LPPR, mouvements de contestation contre l'Aeres lors des assises de la recherche...). Nous nous focaliserons essentiellement, pour la suite, sur l'évaluation des établissements.

Les deux classes (individus, organisations) sont « étanches » contrairement à d'autres pratiques internationales où il existe une continuité entre

²² Dans certains pays, c'est l'établissement qui met en place son comité d'évaluation externe (par exemple, voir aux Pays-Bas le dispositif de l'agence d'évaluation QANU).

l'évaluation des personnes et celles des entités auxquelles elles appartiennent (cas de l'agence d'évaluation ANVUR en Italie par exemple). Ce point mérite attention en termes d'efficacité de l'évaluation (dans l'organisation actuelle les cloisonnements multiplient le nombre d'évaluations) et de prudence (protection des données).

2.2 Principes méthodologiques

Les dispositifs d'évaluation par les pairs des établissements, des formations et de la recherche conduisent à recueillir des attentes (celles des établissements, mais aussi éventuellement celles de l'État pour des établissements contractualisés comme les organismes de recherche), ainsi qu'à préciser les critères retenus (référentiel d'évaluation externe) et à observer la réalité (rapport d'autoévaluation RAE, indicateurs, visite du comité) pour exprimer un jugement (rapport du comité d'experts).

On soulignera les principes méthodologiques suivants :

- *Principe d'organisation de l'évaluation d'un établissement par le Hcéres : suivi du référentiel d'évaluation externe identique pour tous les établissements, dépôt par l'établissement de son RAE pour les cinq dernières années et de ses axes stratégiques (projet pour les cinq prochaines années), mise en place du comité d'experts et formation par le Hcéres, travail préparatoire du comité, visite de l'établissement, rédaction du rapport par le comité et transmission par le Hcéres de sa version provisoire puis définitive à l'établissement, réponse de l'établissement.*
- *Principe de collégialité de l'évaluation : le comité d'experts veille à produire une évaluation pertinente et impartiale qui repose sur le respect de l'obligation de la preuve. En s'appuyant principalement sur le rapport d'autoévaluation produit par l'établissement, le comité construit une problématique qu'il éprouve et enrichit au cours de la visite. Le président élabore un projet de rapport à partir des contributions de chaque expert.*

- *Dans le cadre de la démarche d'amélioration continue des évaluations et des procédures, le retour d'expérience des évaluateurs et des évalués est indispensable.*

Le suivi des évaluations par les établissements et leurs tutelles est un point essentiel étant entendu que tous les rapports sont publics (site Web du Hcéres). La trajectoire d'un établissement est ainsi observée à partir du rapport précédent (t=-5 ans), du rapport actuel (t=0) et du projet (t=+5 ans). Un suivi des recommandations à mi-parcours permet de préciser la trajectoire suivie.

On peut mettre en évidence quelques points d'appréciation pour l'organisation des évaluations conduites actuellement par le Hcéres :

Points forts

- *Référence incontournable du dispositif d'enseignement supérieur et de recherche, tiers de confiance, évaluation par des pairs*
- *Organisation nationale avec des règles identiques et partagées (transparence, référentiel)*
- *Progrès des établissements dans la démarche qualité et l'autoévaluation*
- *Dynamique internationale*

Points d'amélioration

- *Cloisonnement des trois dispositifs principaux (formation, recherche, établissement)*
- *Plus longue périodicité des évaluations (aujourd'hui 5 ans)*
- *Coût d'une évaluation et modèle économique de l'organisation (voir annexe I)*
- *Éléments comparatifs entre entités évaluées*

Quelques recommandations

- *Développer la collégialité et la subsidiarité dans la pratique de l'évaluation au sein des établissements*
- *Définir les grains pertinents d'évaluation au sein d'un établissement*
- *Repenser l'évaluation interne puis externe dans une forme de contrat ou de charte préalable associant l'évaluateur, l'évalué et ses partenaires principaux en précisant en amont les attentes pour adapter le dispositif*
- *Préciser le rôle du Hcéres en matière d'information du grand public, au-delà des parties prenantes directes. On peut parler ici de données certifiées, de format des rapports, de publications périodiques d'analyses globales...*
- *Encourager les établissements à définir et piloter leur évaluation interne (RAE) puis externe et, pour les laboratoires à mettre en place des comités scientifiques de pairs externes (SAB)²³*

²³ Scientific Advisory Board (conseil scientifique consultatif, composé d'experts extérieurs à l'entité et sans liens d'intérêts).

Chapitre 3

Co-construction de l'évaluation : évaluez-vous !

L'évaluation des activités de formation, de recherche et de création de valeurs constitue un des leviers essentiels à la conduite d'une politique nationale de service public, en ce sens qu'elle remplit les missions fondamentales d'élaboration des connaissances et de leur transmission, en accompagnant la réussite des étudiants.

Au vu des enjeux actuels qui s'attache à l'ESR, la question de la place de l'évaluation, de son organisation, de son utilité et de son efficacité est régulièrement posée :

- *L'évaluation sert-elle l'objectif retenu ?*
- *Est-elle acceptée par les communautés évaluées ?*
- *Quel est son impact sur les transformations du paysage « ESR » ?*
- *Comment articuler l'évaluation et la contractualisation/accréditation ?*
- *Quels sont les grains pertinents de l'évaluation d'une structure (« la vitrine, la boutique, l'arrière-boutique » de l'entité évaluée) ?*
- *Comment favoriser de nouvelles approches de l'évaluation et de l'autoévaluation ?*
- *Quelles pratiques nouvelles pour communiquer les résultats et les rendre plus lisibles en toute transparence pour tous les acteurs de la société, et notamment les futurs étudiants et leurs familles (articulation lycée/université, réussite en licence, devenir des diplômés, classements...) ?*

L'organisation, voire l'évocation de l'évaluation dans l'ESR, conduit rapidement à des crispations en raison des termes sensibles liés à notre histoire, notre culture et nos pratiques :

- sélection/orientation des étudiants, modèle économique (coûts et droits d'inscription),
- évaluation des chercheurs et des enseignants-chercheurs,
- mesure de la « performance » individuelle ou collective.

À ce stade de la réflexion, prenons du recul et plaçons-nous à l'échelle de l'histoire et de la géographie européennes. Pouvons-nous imaginer un système d'évaluation idéal dans l'ESR ? En théorie, dans une organisation parfaite, l'évaluation externe pourrait se limiter à un organisme de contrôle vérifiant le modèle interne d'évaluation de l'établissement : autrement dit le meilleur évaluateur est l'entité elle-même. En pratique, le processus global d'évaluation se joue sur plusieurs niveaux d'échelle. On distinguera ainsi l'autoévaluation de l'évaluation externe. L'évaluation de l'évaluation (retour de l'établissement) est un acte d'authentification, qui doit conduire à préparer l'évaluation suivante (figure 2).

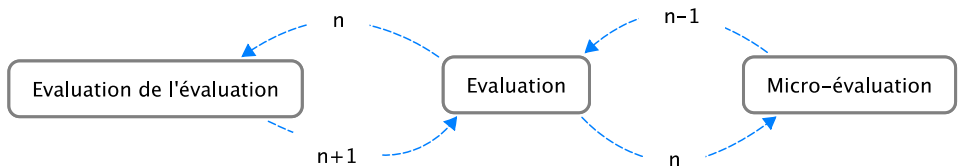


Figure 2 : une démarche d'évaluation. Un travail collaboratif rebouclé se réalisant sur au moins trois niveaux.

Le contexte de l'organisation d'une évaluation est complexe et alterne plusieurs paramètres qui vont de l'interne à l'externe, du global au local, du qualitatif au quantitatif, de l'émotion au calcul²⁴ (données et indicateurs) et du subjectif à l'objectif (figure 3).

²⁴ À l'heure des données massives, citons François Cheng : « je me présente plutôt comme un phénoménologue un peu naïf qui observe et interroge non seulement les données déjà repérées et cernées par la raison, mais ce qui est recelé et impliqué, ce qui surgit de façon inattendue et inespérée, ce qui se manifeste comme don et promesse. Je n'ignore pas que dans l'ordre de la matière, on peut et on doit établir des théorèmes ; je sais en revanche que, dans l'ordre de la vie, il convient d'apprendre à saisir les phénomènes qui adviennent, chaque fois singuliers, lorsque ceux-ci se révèlent être dans le sens

La relation entre les évaluateurs (les pairs) et les évalués doit être basée sur la confiance et l'absence de liens d'intérêt. Entre les deux parties, le rôle d'interface et de médiation de l'agence d'évaluation est essentiel. La collégialité, la subsidiarité, la transparence, la déontologie et l'éthique sont les piliers de la construction d'une évaluation réussie. Une charte éthique doit garantir la collégialité du processus d'expertise et assurer sa transparence ; elle détermine à quels niveaux et pour qui se font les évaluations, et garantit le respect dû au travail des personnes et des entités évalués. L'objectif de la charte est de maintenir une confiance partagée en interne et en externe, dans la qualité de la réalisation de l'évaluation et sur ses effets.

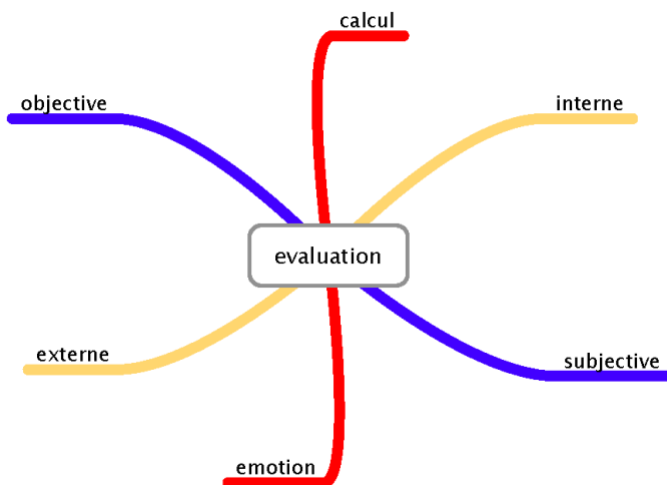


Figure 3 : les dimensions de l'évaluation.

De l'émotion (interrogations, remise en cause...) au calcul (indicateurs...). De l'interne à l'externe (audit, regard externe dans un contexte objectif). De l'objectif au subjectif (par exemple, une analyse Swot).

L'éthique (voir annexe 2) s'appuie notamment sur la confiance accordée aux structures dans leur capacité à fournir des données validées certifiées. À

de la Voie, c'est-à-dire d'une marche vers la vie ouverte» (Cinq méditations sur la beauté, Albin Michel, 2008).

l'heure de la multiplication des indicateurs et des données, la pratique de l'évaluation pourrait être innovante :

- en s'appropriant l'ensemble des données certifiées et en valorisant au mieux la production scientifique de l'établissement évalué. En d'autres termes, il s'agirait de ne pas subir des indicateurs internationaux mais de s'adapter compte tenu de nos spécificités nationales ;

- en explorant de nouveaux thèmes, comme l'impact sociétal des recherches menées. Il convient ici de penser la science de demain dans son débat permanent avec la société : l'autoévaluation se trouve en partie valorisée par le travail consistant à transmettre à la société la substance des travaux que chacun mène dans son domaine d'investigation. Elle n'est pas nombriliste, ni ne constitue un exercice de communication. Elle incarne un exercice de rencontre science/société renouvelé et respectueux des citoyens.

Ainsi, l'évaluation interne puis externe peut être organisée comme un débat incrémental s'appuyant sur des documents constitutifs (référentiel, RAE, rapport du comité d'experts) entre des acteurs préparant une prise de décision obéissant à quelques règles fondamentales : *collégialité (écoute des autres), subsidiarité (ne pas parler à la place d'un autre), transparence (pas d'opacité dans le débat), secret (non-divulgateur d'informations sensibles de nature à porter atteinte, par exemple, à la protection de ceux qui participent à l'évaluation en interne).*

Chapitre 4

Peut-on mesurer la « performance » dans l'ESR ?

Cette question ne saurait être abordée sans évoquer l'approche sociologique qui, en plaçant la réflexion dans un cadre plus large, met en exergue la tendance des sociétés contemporaines à faire peser sur nombre d'acteurs une exigence de confiance et de contrôle qui évolue au rythme des innovations technologiques :

« Nous sommes à présent dans des sociétés de contrôle continu qui induisent et renforcent le manque de confiance, et au-delà une défiance diffuse et grandissante qui conduit à parler de société de défiance. Dans ces sociétés, il est exigé, des organismes comme des individus, de rendre compte avec précision non tant de ce qu'ils ont fait, mais de ce qu'ils sont en train de faire dans le moment présent, et tout autant de ce qu'ils envisagent de faire : on cherche ainsi à supprimer la perte de temps, le manque de rentabilité, mais encore l'imprévisible par définition inévaluable. Face à l'inintelligible provoqué et intensifié par le changement permanent lié entre autres à l'accélération des technologies, la société a été amenée à développer des outils d'évaluation ; indifférente à l'individu dans sa singularité, l'évaluation tend dans le même temps à l'individualiser et le contrôler incessamment, à le différencier et l'homogénéiser toujours davantage. Les biens et les personnes sont aujourd'hui de plus en plus évalués, et en cela inévitablement comparés, engendrant et renforçant des formes de concurrence et de rivalité permanentes et exacerbées »²⁵.

Nous concentrerons donc ici notre attention sur la question de la mesure de la performance, en distinguant les niveaux établissement, recherche, et offre de formation. Le sujet représente en général une attente forte de l'État (cabinets ministériels, « initiatives d'excellence ») avec un équilibre à

²⁵ Haroche, C. (2010). *L'inévaluable dans une société de défiance*. Cahiers internationaux de sociologie, 128-129(1), 53-78. Doi : 10.3917/cis.128.0053.

trouver entre le global et le local. Par exemple, le discours de Madame la ministre de l'ESR lors du colloque 2019 de la CPU²⁶ consacré à l'autonomie, a mis en évidence deux aspects essentiels : la signature, c'est-à-dire les spécificités d'un établissement ou d'un site, et la mesure, à savoir la trajectoire suivie par un établissement dans une démarche qualité, mais aussi les indicateurs associés dans le suivi. Ces attentes posent la question du rôle du Hcéres dans la construction des rapports d'évaluation, avis et recommandations et celle de leur exploitation par les évalués, leurs tutelles, leurs partenaires et les usagers.

La philosophie globale de l'organisation de l'évaluation doit préserver la dynamique de confiance du Hcéres en étudiant une mesure de la performance qui ne soit pas normative, qui puisse être adaptée à la diversité des établissements évalués et des écosystèmes concernés, et qui stimule les dynamiques des établissements. Il s'agit en particulier d'apprécier les leviers utilisés par les établissements pour améliorer l'efficacité de leur action et leur performance²⁷.

Le sujet de la performance est sensible et lié aux enjeux sociétaux : la vie scientifique, la créativité, la création de valeurs, la réussite des étudiants ne peuvent se limiter à des indicateurs ou à des classements standardisés et figés. Par exemple, la pandémie liée au coronavirus et sa conséquence brutale sur l'émergence d'une société de la distanciation physique, révélera sûrement des établissements « performants » au-delà des radars habituels, usant de pratiques pédagogiques collaboratives inédites et innovantes allant de la transmission des connaissances à l'organisation des contrôles. La prise de risque, la détection des « signaux faibles » dans l'innovation sont des enjeux fondamentaux pour progresser.

L'évolution des approches actuelles d'évaluation vers une mesure de la performance (comparaison, cotation, gradation, notation...) à différents niveaux (institutionnel, formation, recherche et innovation) a fait l'objet de

²⁶ « Autonomie des universités ? », Colloque annuel de la CPU, 21 et 22 mars 2019, Université Bretagne Sud - Vannes -.

²⁷ Les expériences menées dans un établissement pourraient bénéficier à d'autres établissements. Le Hcéres pourrait relayer les bonnes pratiques.

nombreuses publications de qualité²⁸. Elles se sont aussi heurtées à des débats animés dans les laboratoires qui posent la question de l'acceptation des méthodes de mesure et de notation par les chercheurs²⁹. Le « tatouage » (A+, A, B, C) des laboratoires par l'Aeres, aujourd'hui abandonné, avait une limite évidente et contestable liée à l'échantillon noté à l'échelle locale dans une vague géographique donnée.

La voie originale proposée ici consiste à traiter ces questions d'une manière locale et globale, adaptée et partagée, à différentes échelles³⁰ (recherche, formation, et établissement). Cela nécessite de mobiliser dans le processus l'ensemble des acteurs : l'État (attentes, organisation de la contractualisation, systèmes d'information et outils de suivi...), le Hcéres (référentiels, méthodes, OST...), et les établissements (données de caractérisation et indicateurs, observatoires, autoévaluation, SAB...). Or, la satisfaction de cette exigence passe par une évolution globale des modes de fonctionnement qui ne peut se résumer à une action isolée du Hcéres pour comparer des entités. Cela d'autant plus que, dans le passé, la notation des laboratoires a permis de souligner les limitations d'une telle approche ne serait-ce que par le périmètre inadapté des comparaisons effectuées (échantillons liés aux vagues géographiques définies par l'État qui ne permettaient pas de comparer sur une même base l'ensemble des laboratoires d'un domaine donné). Il convient donc de répondre efficacement aux attentes de l'État pour l'analyse (quantitative et qualitative) et le suivi des acteurs de l'ESR, en considérant les limites des dispositifs de mesure et les divers outils émergents d'extraction de données, mais sans pour autant négliger l'acceptation par les communautés.

²⁸ Musselin, C. (2019). *Propositions d'une chercheuse pour l'Université*. Paris: Presses de Sciences Po ; « L'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur », Denise PUMAIN et Frédéric DARDEL, MESR (2014)

https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Actus/98/8/Rapport_Pumain_Dardel_295988.pdf

²⁹ Assises de l'enseignement supérieur et de la recherche (2012)

³⁰ En notant que la formation, la recherche et l'établissement, sont différents points d'entrées d'un même objet.

Les pistes d'évolution pour la mesure de la performance nécessitent donc une implication non seulement du Hcéres, mais aussi des établissements et de l'État à plusieurs niveaux.

4.1. L'évaluation institutionnelle

L'évaluation institutionnelle utilise un référentiel de l'évaluation externe des établissements prenant en compte les principes d'assurance qualité définis au niveau ESG³¹. Le rapport d'évaluation du comité suit le plan du référentiel. L'institution est évaluée dans le respect de ses choix passés et à venir, en s'appuyant sur le rapport d'autoévaluation produit par l'établissement, principal point d'appui de l'évaluation externe.

L'évaluation d'un établissement porte sur les enjeux suivants :

- *un périmètre de l'évaluation couvrant toutes les activités de l'établissement (partenariats, recherche, valorisation, formation, parcours étudiant, internationalisation...*
- *une analyse des modes d'élaboration de la stratégie de l'établissement et de sa mise en œuvre opérationnelle*
- *une analyse des mécanismes de gouvernance de l'établissement et de sa capacité à maîtriser le pilotage de ses activités, en lien avec sa stratégie et en appui sur une politique identifiée de la qualité*
- *une analyse de la capacité de l'établissement à suivre et à qualifier sa trajectoire au cours de la période de référence dans ses différentes activités et, par voie de conséquence, à en déduire ses forces et faiblesses*
- *une analyse de la cohérence globale des politiques des établissements dans les différentes activités, respectant leurs choix stratégiques.*

Le référentiel établissement est identique pour tous les établissements d'une vague donnée. L'objectif majeur des évaluations institutionnelles du Hcéres est de contribuer à une amélioration de la gouvernance stratégique des établissements et de la qualité de leur autoévaluation. L'évaluation s'appuie

³¹ *European standards and guidelines for quality assurance*

principalement sur cet acte majeur qui permet à l'établissement de démontrer sa capacité à s'autoévaluer, à piloter et maîtriser son développement. Cette évolution contribue ainsi à vérifier sa capacité à exercer ses responsabilités dans le contexte d'une autonomie croissante traduisant ainsi les principes fondamentaux de la loi de 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités. Les évaluations réalisées respectent les choix politiques opérés par les établissements et analysent la trajectoire de performance qui en résulte relativement aux objectifs fixés par eux.

En supposant que le comité d'experts dispose des indicateurs, des attentes (État, établissement) et du rapport d'autoévaluation de l'établissement, il est possible d'envisager les évolutions suivantes :

- *un référentiel axé sur la démonstration, par l'établissement, de l'efficacité de son action*
- *des rapports d'évaluation externe avec une analyse et une appréciation individualisée de chaque référence (ESG)*
- *une annexe au rapport d'évaluation qui, à titre expérimental, pourrait être à diffusion limitée (État, établissement) et donnerait une cotation par référence du rapport. Les modalités d'organisation restent à définir.*

4.2. L'évaluation de l'offre de formation

Il est au préalable indispensable de disposer et de partager des données certifiées publiques sur l'organisation des formations, la réussite étudiante, l'insertion professionnelle...

Le département d'évaluation des formations du Hcéres évalue les formations de niveau licence, master et doctorat (école doctorale et collèges doctoraux). Cela représente en moyenne chaque année environ 1 000 diplômes licences, licences professionnelles et masters évalués, ainsi que 50 écoles doctorales (700 experts sont ainsi mobilisés en moyenne chaque année). L'évaluation des offres de formations des établissements par le Hcéres est en cours d'évolution, avec un grain supérieur : les champs de formation, le cycle de formation conduisant au grade de licence. Les aspects de politique d'assurance qualité et de stratégie en lien avec les ESG sont essentiels, et le Hcéres doit continuer à jouer son rôle d'accompagnateur.

L'étape suivante pourrait distinguer les enjeux spécifiques du premier et du second cycle :

- *le premier cycle dans l'esprit de la loi ORE, à partir d'indicateurs plus directs et de mesures de la prise en compte des politiques publiques ;*
- *le second cycle en coordination étroite avec le département d'évaluation de la recherche pour les niveaux master et doctorat et les équipes de recherche associées. Cela va dans le sens des pratiques internationales et de l'évolution du paysage de notre ESR (EUR, graduate schools ...), et doit permettre de mieux analyser l'articulation formation/recherche.*

Ces évolutions des processus d'évaluation pourraient conduire parallèlement à une évolution des textes réglementaires en introduisant le principe d'accréditation de l'offre de formation des établissements, ce qui aura pour conséquence une réduction conséquente du nombre de rapports³².

4.3. Cas des écoles d'ingénieurs et de commerce

La Commission des titres d'ingénieur (Cti), créée en 1934, évalue périodiquement toutes les formations d'ingénieur, en vue de l'accréditation des établissements à délivrer le titre d'ingénieur diplômé. Elle assure aussi, entre autres missions, le développement de la démarche qualité ou la promotion du titre et du métier d'ingénieur. Elle présente comme

³² Exemple : soit une université organisée, dans son offre de formation, comme suit : 30 licences, 50 licences professionnelles, 40 masters, 8 écoles doctorales, 1 collège doctoral.

Le nombre de rapports d'évaluations publiés par le département d'évaluation des formations du Hcéres était jusqu'à aujourd'hui de 129 ! En supposant que la formation d'un établissement soit organisée en 5 champs (domaines) de formations, il faudrait ajouter 5 rapports bilan et 5 rapports projets, soit au total 139 rapports pour l'offre de formation. En prenant pour hypothèse l'accord du MESRI/DGESIP pour un principe d'accréditation « établissement » et l'organisation de l'établissement en 5 champs de formation, il y aurait alors au minimum 8 rapports : le rapport établissement (contenant un chapitre sur l'offre de formation, la réussite étudiante...) avec cotation des références, un rapport sur l'évaluation globale du premier cycle avec des possibilités de cotations des références, 5 rapports (correspondants aux 5 champs) pour l'offre Master-Doctorat (EUR...) et un rapport Collège Doctoral/Écoles Doctorales (en veillant à l'articulation recherche et formation). Des rapports sur des diplômes identifiés en amont (soit à la demande du MESRI et de l'établissement, soit dans le cadre d'un contrôle par échantillonnage) pourraient compléter l'évaluation de l'offre de formation de l'établissement.

caractéristique d'être composée d'un nombre égal de représentants du monde académique et du monde socio-économique.

La Cti demande aux écoles françaises d'ingénieurs de renseigner des données certifiées (par les directrices et directeurs desdites écoles) depuis 2012. Ces données sont utilisées lors des audits de la Cti et sont publiques. Elles sont aussi utilisées pour des classements publiés régulièrement par des magazines à destination du grand public. Ce suivi régulier de données certifiées publiques, certes perfectible, est à encourager et répond partiellement à la question de la mesure de la performance.

Il est à noter que depuis 2018, dans le cadre d'un partenariat entre la Cti (audit pour le titre d'ingénieur diplômé) et le Hcéres, les établissements évalués par ces deux organismes déposent un dossier unique et ont la possibilité d'avoir une visite conjointe des deux comités avec des entretiens mutualisés. En d'autres termes le comité d'experts Hcéres s'appuie sur les données certifiées Cti.

Il existe une procédure d'évaluation spécifique pour les formations des écoles de commerce et de gestion reconnues par l'État. Elles sont directement évaluées par la Commission d'Évaluation des Formations et Diplômes de Gestion (Cefdg)³³. Les référentiels d'évaluation utilisés (master, licence et dorénavant « bachelor ») devraient normalement être validés par le collège du Hcéres dans ce cas, puisque contrairement à la Cti, la cefdg n'est pas reconnue à ce jour comme agence de qualité à l'échelle européenne (Enqa, Eqar). A l'image du partenariat Cti-Hcéres pour les écoles d'ingénieurs, on pourrait s'orienter vers une meilleure coordination entre l'évaluation des écoles de commerce évaluées par le Hcéres³⁴ et l'audit des diplômes par la Cefdg. Il faut par ailleurs considérer que les écoles de commerce et de gestion sont dans une compétition internationale particulière avec des pratiques de classements et d'accréditations par des instances³⁵ multiples et coûteuses

³³ <https://www.cefdg.fr/>

³⁴ C'est le cas pour les EESPIG.

³⁵ Citons trois instances d'accréditation : Association to advance collegiate schools of business (AACSB), [Association of Masters of Business Administration \(AMBA\)](#), [l'European Quality Improvement System \(EQUIS\)](#), attribué par l'EFMD (European Foundation for Management Development).

pour ces établissements : la pratique de la mesure de la performance à l'échelle internationale pourrait donc dans certains cas conduire à adapter et simplifier les évaluations nationales actuelles.

4.4. L'évaluation de la recherche

Quelle que soit la méthodologie d'évaluation de la recherche retenue, l'organisation actuelle souffre de constantes de temps trop courtes, avec un rendez-vous incontournable tous les 5 ans, pour traiter de tous les aspects depuis l'organisation de la recherche jusqu'à la science produite dans les milliers d'équipes et laboratoires. En ce sens, nous proposerons des pistes d'évolutions au travers des propositions qui suivront dans le chapitre 5.

Les évaluations actuelles des entités de recherche réalisées par le Hcéres³⁶ sont normalisées et organisées autour de 3 thèmes :

- les produits et activités de la recherche : *production de connaissances, activités et collaborations académiques concourant au rayonnement et à l'attractivité scientifique ; interactions avec l'environnement non académique, impacts sur l'économie, la société, la culture, la santé ; implication dans la formation par la recherche*
- l'organisation et la vie de l'unité
- les perspectives scientifiques à cinq ans et la faisabilité du projet.

Les rapports sont construits autour de ces critères au niveau de chaque laboratoire (et équipes de recherche) avec des tableaux donnant des éléments quantitatifs normalisés et une analyse du comité (forces, faiblesses, recommandations).

Aujourd'hui, à l'échelle locale et à partir des rapports d'évaluation des laboratoires, le Hcéres produit des synthèses d'évaluation de la recherche produite par chaque site. La question de l'articulation entre l'évaluation des

L'AMBA certifie des programmes, EQUIS et AACSB des institutions.

³⁶ Chaque année, près de 600 entités de recherche sont évaluées, ce qui mobilise 2500 experts environ.

laboratoires et celle de la stratégie recherche des établissements reste ouverte. Au niveau national, des rapports de synthèse disciplinaires sont produits par ailleurs. Dans les recommandations ultérieurement développées, nous examinerons cet équilibre entre les échelles locales et nationales.

Les points d'attention actuels concernent la longueur et le relief des rapports, la notation et les éléments de comparaison disciplinaires, l'adaptation des critères d'évaluation eu égard aux attentes des tutelles et le grain pertinent d'évaluation de la recherche d'un établissement (équipes, laboratoires, départements ou équivalents...). Il s'agit aussi de trouver le meilleur équilibre entre d'une part, l'évaluation scientifique (les « contenus ») et, d'autre part, les aspects liés à la stratégie, à la gouvernance et au pilotage au sein d'un établissement. Pour répondre à ces attentes multiples, et plus particulièrement la simplification et la mesure de performance, plusieurs pistes de réflexion sont envisageables :

- l'évaluation des orientations scientifiques de la recherche : il importe ici d'apprécier, dans les différents domaines scientifiques, la pertinence des orientations et des thématiques de recherche choisies relativement aux grands enjeux de société, aux ruptures, à la prise de risque et à la créativité ;

- l'évaluation de la production/performance scientifique : à ce stade il convient essentiellement de qualifier les différents types de productions scientifiques allant de la publication à la valorisation. Cette mesure peut s'opérer sous différents angles, notamment ceux du volume et de l'impact.

- l'évaluation du pilotage de la recherche : il s'agit là d'apprécier la qualité des actions menées et des dispositifs mis en place pour accompagner et piloter le développement de la recherche, ainsi que de garantir le bon usage des ressources mobilisées et un management efficace de la recherche. Cette dimension est complexe à appréhender mais elle contribue, elle aussi, à la mesure de la performance, voire de l'efficience.

Ces différentes considérations ne mobilisent pas les mêmes acteurs de l'évaluation. De plus, elles ne procèdent pas des mêmes objectifs et n'opèrent pas dans les mêmes contextes réglementaires. Il convient donc de rappeler à cet égard que le Hcéres ne constitue qu'un maillon du système d'évaluation

avec ses périmètres principaux d'intervention en matière d'évaluation par les pairs. Il est un besoin évident : celui d'un outil central d'identification des acteurs nationaux de la recherche et de caractérisation de leurs forces et de leurs ressources. Si le Hcéres collecte un certain nombre d'informations au travers de ses évaluations, il ne peut prétendre à disposer d'un système d'information complet, fiable et pérenne permettant une caractérisation fine du paysage national de la recherche, cette mission relevant du ministère notamment via le projet SI Labo. Ce besoin d'un outil de caractérisation peut aussi s'envisager dans le domaine des formations, même si des outils existent déjà mais n'y répondent pas totalement. L'OST, intégré au Hcéres, ne met pas en œuvre des processus d'évaluation (au sens de l'évaluation par les pairs) mais il produit des analyses de productions scientifiques qui peuvent être exploitées³⁷ pour situer les établissements et les entités de recherche.

4.5. De la valorisation à la créativité

En complément des débats liés à la mesure de performance appréciée à différents niveaux dans l'ESR, il est important d'insister ici sur les enjeux liés à l'innovation, la détection et l'accompagnement de la « créativité ».

Précisons d'abord la notion de valorisation des résultats de la recherche : elle porte sur toute activité qui, sans nécessairement augmenter la connaissance, trouve un développement dans le monde socioéconomique (transfert de technologie et/ou de connaissance, support à l'industrie et aux services, start-ups, brevets, licences...) et dans la société du fait de son organisation et de son évolution en appui des politiques publiques locales et nationales. Dans le premier cas, la valorisation aura un impact socioéconomique ; dans le second cas, un impact sociétal. La valorisation des résultats de la recherche est toujours basée sur la relation entre le monde académique et un partenaire qui lui est extérieur³⁸.

La période actuelle nous place au carrefour de mutations sans précédents qui conduisent à des sauts technologiques, qui transforment nos sociétés en

³⁷ En considérant les limites de la bibliométrie dans certains domaines comme les SHS.

³⁸ Pour approfondir : https://www.hceres.fr/sites/default/files/media/downloads/hceres_dee_fiche-methodo_valorisation.pdf

profondeur. La matière numérique, par exemple, révolutionne notre industrie et notre pensée. Présente désormais partout, elle se joue des divisions entre le local et le global, le dedans et le dehors, le virtuel et le réel.

Ainsi, dans cette période de menaces et d'opportunités, il est essentiel de comprendre les ressorts économiques des écosystèmes et la place des universités dans la créativité et la création de valeurs. L'éthique dans cette société numérique et en particulier autour des données est essentielle pour accompagner la créativité des personnes à leurs rythmes et à leurs échelles. Il ne peut y avoir de confiance sans éthique.

Un défi majeur se situe dans l'éducation des nouvelles générations et dans l'adaptation au monde de demain. Il est donc essentiel d'explorer de nouvelles pistes originales pour anticiper de nouveaux usages. Ainsi, dans le monde du numérique, des objets interconnectés et des usages nouveaux, on détecte de manière croissante de jeunes étudiants (voire lycéens) talentueux en dehors des circuits habituels de la recherche académique.

Dès lors, se pose la question de savoir comment mieux accompagner la démarche de création de valeurs et de défense de la propriété intellectuelle, de la naissance d'un concept au dépôt éventuel d'un brevet. La détection et l'accompagnement de la créativité, dès le lycée, est un défi. Avec l'état de l'art actuel, les technologies « *Blockchain* » (boucle privée) sont une opportunité pour une mise en œuvre rapide à l'échelle nationale de solutions d'amélioration de la protection des inventeurs³⁹.

Par ailleurs, si la mesure de la performance, c'est à dire l'analyse par des pairs de l'activité d'un chercheur ou d'un enseignant-chercheur prend principalement en compte l'activité de recherche et de production scientifique, mais aussi les implications pédagogiques ou les diverses responsabilités exercées, par contre la reconnaissance de la prise de risque, de la créativité et de son authentification - au-delà des cahiers de laboratoire - reflèterait mieux les évolutions actuelles.

39 Ainsi les notaires, organisés en réseau, pourraient, jouer un rôle moteur dans la protection de la propriété intellectuelle en mettant en œuvre, grâce à un dépôt électronique, un instrument de type « Soleau 2.0 » peu contraignant et peu coûteux, servant à prouver l'antériorité d'une création intellectuelle.

À l'heure de la mondialisation, de la société de l'information et des grands défis scientifiques et sociétaux actuels, la pression sur les chercheurs - du doctorant au directeur d'un laboratoire – s'avère de plus en plus forte et soulève en conséquence des questions relatives à l'attribution de moyens, à la réussite dans les appels à projets, aux publications, mais aussi à la reconnaissance et aux perspectives de carrière par exemple dans la recherche publique. Les questions d'éthique, de déontologie et d'intégrité scientifique⁴⁰ prennent ainsi une place croissante dans cette dimension politique. Il convient d'apprécier, lors d'un cycle d'autoévaluation puis d'évaluation externe, les mesures d'accompagnement mises en place par les établissements.

4.6. Cas des organismes de recherche

L'article L. 114-3-1 du Code de la recherche dispose que le Hcéres « est chargé d'évaluer les établissements d'enseignement supérieur et leurs regroupements, définis à l'article L. 718-3 du Code de l'éducation, les organismes de recherche, les fondations de coopération scientifique et l'Agence nationale de la recherche ou, le cas échéant, de s'assurer de la qualité des évaluations conduites par d'autres instances ». L'organisation de l'évaluation d'un organisme de recherche⁴¹ (OR) est particulière en ce sens qu'il s'agit de répondre à des attentes de l'État sur le positionnement de notre pays dans un domaine donné, mais aussi de préparer le contrat objectif-performance et le suivi des indicateurs associés, avec des enjeux scientifiques mais aussi de pilotage et de gouvernance.

Dans le régime transitoire lié à la création du Hcéres, deux OR (INSERM puis CNRS) ont procédé à la conduite de leur propre évaluation externe, en privilégiant l'analyse de la « science produite » par un *visiting committee* externe composé principalement de scientifiques étrangers.

Ces deux expériences ont conduit le Hcéres à mettre en place une approche nouvelle de l'évaluation des OR avec, en particulier, un nouveau référentiel⁴².

⁴⁰ Voir annexe 2 : définitions de l'éthique, de la déontologie et de l'intégrité scientifique

⁴¹ Sont évalués, tous les 5 ans, les établissements publics suivants : BRGM, CEA, Cirad, Cnes, CNRS, Ifpen, Ifremer, Ifsttar, Ined, Inra, Inria, Inserm, IRD, IRSN, Irstea, ANR.

⁴² <https://www.hceres.fr/fr/evaluations-des-organismes-de-recherche>

L'OST intervient en amont de la production du RAE de l'OR, en fournissant une analyse de la production. Ainsi la rédaction du RAE constitue-t-elle une étape fondamentale permettant à chaque OR de se comparer à l'échelle internationale. Le dialogue en amont avec la gouvernance de chaque OR ainsi qu'avec l'État est une des clés de la réussite de l'évaluation. Le choix d'experts reconnus en priorisant les considérations scientifiques est primordial. La mesure de la performance est indispensable dans ce cadre, et privilégie donc principalement les comparaisons internationales.

4.7. Synthèse

En résumé, il existe des pistes de caractérisation et de comparaison à diverses échelles :

- *Au niveau **établissement** et dans une démarche qualité, en retenant une **coloration par le comité d'experts pour chaque référence (ESG)**, complétée par toutes les données que souhaite afficher un établissement (classements internationaux, faits marquants...).*
- *Au niveau de la **formation et de la réussite étudiante**, en distinguant **les niveaux L et MD**, et par un usage de **données publiques certifiées** par les établissements. C'est aussi à ce niveau que l'attente de la société est la plus forte.*
- *Au niveau de la **recherche**, en distinguant la contribution des laboratoires à une stratégie d'établissement, et en procédant à des **analyses nationales par grands champs disciplinaires (OST, rapports et audits si besoin d'équipes de recherche d'un même domaine)**.*

Chapitre 5

Propositions d'amélioration

Le mandat du premier président du Hcéres s'est achevé en 2019. Il a permis d'installer, en 2015, le Haut conseil en répondant aux attentes exprimées tant par les communautés scientifiques que par l'État, conformément à la loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'ESR et au décret n° 2014-1365 du 14 novembre 2014 relatif à l'organisation et au fonctionnement dudit conseil. À cet égard, il est notable de constater que le Hcéres, autorité administrative indépendante, est une des rares agences européennes doté d'un périmètre couvrant toutes les dimensions de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Le Hcéres adapte régulièrement ses méthodes pour mieux répondre aux enjeux du développement de l'ESR. Ces adaptations posent toutefois la question de l'acceptabilité auprès des évalués des attendus de l'évaluation (référentiels), des modes d'organisation et des modalités de restitution dans les rapports produits. Ainsi, afin de ne pas altérer la relation de confiance actuellement installée entre le Hcéres et les acteurs de l'ESR, il est essentiel de privilégier un renouveau progressif des méthodes plutôt que de vouloir les transformer de façon soudaine et radicale au risque de générer des mouvements de rejet. Un dialogue permanent avec les acteurs de l'ESR en amont de toute transformation majeure est donc indispensable. Cette démarche devra être amplifiée et élargie pour faire progresser l'intégration des politiques d'assurance qualité dans les pratiques des équipes de gouvernance.

Les évolutions proposées ici sont d'abord liées à la volonté des acteurs de s'impliquer dans l'évaluation, qu'il s'agisse des établissements dans l'expression de leurs attentes mais aussi de l'État dans la mise en place de contrats objectifs-performances établis par le MESRI et les autres ministères. Elles s'inscrivent par ailleurs dans le cadre d'une démarche qualité et d'amélioration continue formalisée à l'échelle européenne (processus de Bologne, ESG, Enqa-Eqar, autoévaluation par les pairs et trajectoire d'un établissement).

Il apparaît fondamental d'imaginer des approches moins systématiques propres à permettre d'une part la sélection des objets les plus pertinents à expertiser et, d'autre part, l'articulation optimale des évaluations des diverses entités (établissement, offre de formation, laboratoires de recherche), ceci afin d'appréhender avec justesse l'efficacité et l'efficience des politiques d'établissement et des modes de gouvernance.

On peut identifier plusieurs paramètres dont l'évolution pourrait contribuer à rendre le processus d'évaluation d'un établissement plus pertinent :

- *le temps (du cycle d'évaluation à la période entre deux évaluations, soit 5 années aujourd'hui),*
- *la profondeur (les composantes d'un établissement ne sont pas évaluées par le Hcéres),*
- *le périmètre territorial, la dynamique de « site ».*

Une évolution sensible de la gestion du temps, de la profondeur, du périmètre et de l'organisation répondrait opportunément aux attentes actuelles. Rappelons que, dans une démarche qualité, c'est aux établissements d'apporter par eux-mêmes la preuve de l'efficacité de leurs stratégies et de leurs actions associées. Il s'agit donc de passer progressivement d'une évaluation qui qualifie les résultats des activités à une évaluation qui qualifie la capacité de l'établissement à démontrer l'efficacité de son action et la qualité de ses résultats (d'où la nécessité de produire des suivis d'indicateurs internes). Il s'agit également de permettre à chaque établissement de mettre en évidence ses spécificités (signature) plutôt que d'imposer une approche normative à partir d'indicateurs préétablis qui s'avèrent très souvent inadaptés (nécessité de choisir les indicateurs les plus pertinents par rapport aux stratégies mises en place).

Dans ce cadre, les propositions qui suivent traduisent des orientations à débattre, lesquelles couvrent divers aspects (méthode, déontologie, éthique...).

Proposition 1

Accentuation de l'exigence de responsabilité des établissements

L'évaluation de la pertinence des dispositifs de contrôle de la qualité mis en place par les établissements va dans le sens de l'autonomie. L'établissement doit faire la démonstration de son contrôle qualité. Au-delà des grands principes d'évaluation par les pairs, de transparence, d'équité et d'intégrité qui garantissent l'inscription du Hcéres au registre européen des agences d'assurance qualité (qu'il convient de maintenir), il apparaît nécessaire de préserver les grandes orientations suivantes :

- le respect de l'autonomie des établissements dans leurs choix politiques et stratégiques, l'évaluation proposée par le Hcéres n'ayant pas de finalité normative pour les activités des établissements ;

- la prise en compte de la diversité, des spécificités et de l'écosystème des entités évaluées ;

- le principe d'une évaluation ex-post seule à même de permettre d'objectiver des appréciations évaluatives basées sur des éléments de preuves constatées ;

- le maintien d'un lien de confiance entre évaluateur et évalué, contribution majeure à la qualité de l'exercice d'évaluation et enjeu du développement de la culture qualité auprès des communautés. Cette relation fondamentale requiert une distance suffisante entre les actes d'évaluation et de décision.

Néanmoins, sur des sujets prioritaires pour l'État, tels que la réussite en licence, il est nécessaire de mobiliser l'ensemble des acteurs pour faire évoluer et adapter les dispositifs de suivi (évaluation, audit...), et restituer des analyses plus précises et comparatives.

Proposition 2

Adaptation, simplification, communication

(méthode)

Aujourd'hui, l'évaluation d'un établissement, de ses laboratoires et de ses formations se fait tous les 5 ans. Au niveau national, l'opération mobilise plusieurs milliers d'experts et représente, sur le total des 5 vagues, environ 300 établissements, plus de 6 000 formations LMD et 3 000 laboratoires. Pour une vague donnée, l'évaluation précède la phase de contractualisation. Ainsi pour un seul établissement, *Aix-Marseille Université*, ce sont 324 rapports d'évaluation qui ont été publiés⁴³ en 2018 !

Concernant les objectifs opérationnels, des mesures de simplification s'imposent :

- *réduire le nombre d'évaluations et adapter des points de focalisation pour permettre une action plus ciblée, plus pertinente et plus efficiente du Hcéres⁴⁴ notamment dans le domaine de la recherche. En complément, des évaluations nationales disciplinaires organisées dans un calendrier distinct permettraient de mieux situer et de comparer des laboratoires/équipes dans un contexte international ;*
- *mieux articuler et associer les différentes dimensions de l'évaluation : l'analyse des grands choix stratégiques et scientifiques en lien avec l'écosystème de chaque établissement, l'analyse de la capacité de gouvernance et de pilotage de chaque établissement*

⁴³ AMU : 1 coordination territoriale, 110 entités de recherche, 35 licences, 70 licences professionnelles, 4 grades licence, 77 masters, 4 grades masters, 13 écoles doctorales, 5 champs (domaines) de formations (bilans), 5 champs de formations (projets), soit au total 324 rapports.

⁴⁴ Exemple : soit un établissement organisé autour de 5 départements regroupant 70 laboratoires de recherche. Actuellement, le nombre de rapports d'évaluation publiés par le Hcéres est de 70. Ce nombre pourrait être réduit avec l'accord de l'établissement en se limitant à 5 rapports (départements) auxquels pourraient éventuellement s'ajouter des évaluations de laboratoires sélectionnés, ou de groupes de laboratoires dans un périmètre donné.

(laquelle est garante de l'efficience de la mobilisation des financements publics) et l'analyse de la performance adaptée aux spécificités des différents types d'établissements ;

- *élaborer des rapports plus synthétiques et plus qualifiants, davantage centrés sur la dimension évaluative et des indicateurs de performance adaptés à chaque établissement ;*

- *renforcer l'accessibilité aux usagers des résultats des évaluations réalisées par le Hcéres par un bilan synthétique consolidé de l'ensemble des évaluations produites pour chaque établissement. Cette dernière mesure optimiserait la compréhension et la diffusion des principaux résultats de chaque vague d'évaluation. Il est à noter que cette question de la communication publique est essentielle mais se trouve limitée au périmètre d'intervention des agences d'évaluation des établissements publics ou privés contractualisés ou labélisés par l'État, et délivrant des diplômes reconnus. Les établissements privés non EESPIG⁴⁵ ne sont pas évalués par le Hcéres, ce qui limite donc l'harmonisation du périmètre de la communication de l'évaluation dans l'ESR.*

Proposition 3

Dialogue renforcé en amont et mieux synchronisé

(méthode)

Pour analyser avec pertinence les trajectoires des établissements et accompagner l'élaboration et le suivi par l'État des contrats objectifs-performances (avec indicateurs et données certifiées mises à jour annuellement), il convient d'encourager le recueil, en amont du processus d'évaluation, des attentes de l'établissement ainsi que celles de l'État et des

⁴⁵ *Établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (à but non lucratif) ; loi relative à l'enseignement supérieur et à la recherche du 22 juillet 2013. La non évaluation des établissements privés de l'ESR non EESPIG est un point d'attention pour l'information des futurs étudiants.*

partenaires impliqués (région, organismes de recherche...). Ce dialogue préalable entre l'établissement, la coordination territoriale, l'État, les partenaires et le Hcéres viserait à définir pour chaque site les attentes, les indicateurs et les grains d'analyse les plus pertinents notamment pour l'offre de formation, la recherche, et l'articulation recherche-formation. Il permettrait ainsi de mieux cibler la conduite des évaluations par les comités d'experts.

Proposition 4

Objectif d'amélioration de l'articulation des différentes évaluations

(méthode, collégialité)

L'amélioration de l'articulation des différentes évaluations du Hcéres pour un établissement est indispensable. Il s'agit notamment de mieux apprécier, à l'échelle d'un site et de chaque établissement, comment se déploie la stratégie globale institutionnelle et quels impacts elle produit (pouvoir apprécier, par exemple, comment au niveau des formations et des laboratoires de recherche les stratégies institutionnelles de site et d'établissement sont appréhendées et déclinées, et comment chaque entité évaluée s'inscrit dans cette stratégie globale). Cet objectif nécessite donc de mieux coordonner les évaluations actuelles du Hcéres.

Proposition 5

Rationalisation du grain de l'évaluation

(méthode)

La rationalisation du grain de l'évaluation et l'adaptabilité des périmètres de l'évaluation par une prise en compte des spécificités des établissements et une approche moins systématique de l'évaluation de toutes les entités

élémentaires peuvent être proposées. Il s'agit, en fonction de la taille des établissements, de leur contexte et des attentes de leurs tutelles, de pouvoir trouver le jeu optimal d'entités à évaluer (composantes, départements, champs, collegiums, *schools*, EUR, formations, unités de recherche...) et d'individualiser les évaluations uniquement quand cela s'avère utile pour l'établissement.

Si une obligation d'autoévaluation pèse sur toutes les entités d'un établissement, ce dernier pourrait avoir la possibilité de saisir le Hcéres pour un seul panel sélectionné d'entre elles, et organiser lui-même certaines évaluations externes dans le cadre de sa politique qualité. Il est à noter que cette proposition nécessiterait une réécriture de la loi en vigueur et des décrets associés, de façon à ce qu'il n'y ait plus, pour le Hcéres, l'exigence d'évaluer *toutes* les unités de recherche ou *toutes* les formations, mais qu'ainsi le choix des entités à évaluer se puisse se faire en concertation État- Hcéres- Évalués.

Proposition 6

Suivi régulier de données certifiées évolution des calendriers

(méthode et périodicité)

Il serait opportun de définir une base d'indicateurs de pilotage qui autoriserait un suivi de la performance de l'établissement et intégrerait des indicateurs nationaux définis par les tutelles, mais aussi des indicateurs spécifiques prenant en compte le contexte de développement de chaque établissement. De même, il conviendrait d'élaborer un site internet national public d'information, placé sous l'égide du MESRI, qui regrouperait l'ensemble des données officielles et fiabilisées de caractérisation des établissements, de leur offre de formation et de leurs unités de recherche. Seraient intégrés à ce site les indicateurs nationaux de pilotage communs à l'ensemble des contrats pluriannuels.

En se concentrant sur le sujet de la réussite étudiante au niveau licence - qui constitue un défi majeur pour notre pays et nos universités - et en s'inspirant

de la pratique de la Cti pour les écoles d'ingénieurs -, il est proposé de responsabiliser les établissements dans l'élaboration et le suivi de données pertinentes certifiées annuellement et exploitées dans le cadre de l'information des étudiants mais aussi dans celui de l'évaluation. Cette approche « données certifiées publiques » mises à jour annuellement permettrait de stimuler le rôle des observatoires du suivi et de l'insertion professionnelle des étudiants, et d'harmoniser les pratiques. Elle favoriserait aussi une meilleure préparation des évaluations, notamment en identifiant et en valorisant les bonnes pratiques et les innovations pédagogiques. Cette proposition pourrait être généralisée à d'autres domaines du référentiel de l'évaluation externe des établissements.

Un suivi annuel des données certifiées pourrait amener à une périodicité plus grande des cycles d'évaluation (6 à 7 ans avec un bilan éventuel à mi-parcours). Un temps plus long entre deux cycles complets d'évaluation permettrait d'encourager la pratique de l'autoévaluation par les établissements au niveau de leurs composantes.

En marge des trois niveaux de base des évaluations (établissements, offre de formation, recherche), des évaluations spécifiques pourraient être réalisées pour travailler sur des thématiques particulières, de manière plus transversale et éventuellement à l'échelle nationale, indépendamment des vagues de contractualisation. À l'image du partenariat Hcéres-Cti pour l'évaluation des écoles d'ingénieurs, il a été possible, à partir d'une expérimentation sur un établissement, d'établir un protocole d'évaluation conjoint établissement/diplôme pour l'ensemble des écoles à partir de 2019.

Proposition 7

Mise en place de mesures appréciatives

(déontologie, transparence)

Afin de rendre plus lisibles et plus accessibles les résultats des évaluations, une réflexion sur la mise en place de mesures appréciatives doit être conduite.

Ce point est abordé au chapitre 4 (mesure de la performance) et vient en complément de la proposition précédente sur le suivi régulier de données certifiées. Par exemple, compte tenu de la loi du 8 mars 2018 relative à l'orientation et à la réussite des étudiants, il est essentiel de disposer d'indicateurs chiffrés, permettant aux comités d'apprécier avec précision la stratégie globale d'un établissement pour le premier cycle,

Il s'agirait par ailleurs de produire dans les rapports d'évaluation un jeu de qualification des résultats de l'expertise sous forme de niveaux de réponse aux attendus des référentiels (par exemple pour chaque référence : non atteint/émergent/maitrisé, soit un système déjà adopté dans certains pays européens) permettant de situer l'établissement évalué. Il est certain qu'il faut éviter d'aboutir à un système de notations ou de classement générateur d'une rupture systématique de la confiance (éviter le risque de rejet par les communautés, tel qu'il s'est manifesté avec l'Aeres). L'équilibre entre l'évaluation/accompagnement et l'évaluation/mesure n'est certainement pas facile à trouver, mais doit être une cible du Hcéres, en accord avec les établissements et leurs tutelles.

Proposition 8

Concilier les deux dimensions locales et nationales de l'évaluation de la recherche

(déontologie, subsidiarité)

L'évaluation de la recherche s'inscrit dans une dimension locale en appréciant la cohérence avec une stratégie d'établissement et de site, mais aussi dans une dimension nationale et internationale en comparant en particulier des laboratoires d'un même domaine, voire en analysant le positionnement de notre pays dans les grands défis scientifiques, technologiques et sociétaux actuels.

Concilier ces deux dimensions pour un même comité de pairs est un exercice difficile et peut conduire dans certains cas à une analyse trop superficielle : il s'agirait donc de mieux apprécier d'une part les pratiques de gouvernance et de pilotage des unités de recherche et leur cohérence avec les politiques d'établissement et de site et, d'autre part, d'apprécier la pertinence des positionnements, orientations et choix scientifiques et la qualité des résultats produits. Suivant les établissements et les domaines considérés, les grains pertinents pourraient être des équipes, des laboratoires, des groupes de laboratoires, des Labex, des EDs et collèges doctoraux, des départements, des composantes (UFR, école, institut), jusqu'au niveau de la gouvernance d'un établissement.

Ce constat rejoint la proposition sur la rationalisation des grains d'évaluation qui sont à préciser en amont du processus, et peuvent être d'ailleurs pondérés par des questions transversales comme l'évaluation de la recherche interdisciplinaire. Dans un cadre national à définir (en particulier avec les organismes de recherche et leurs dispositifs d'évaluation), de nouvelles missions pourraient être ainsi envisagées comme, par exemple des cartographies nationales basées sur une approche de l'évaluation par grands secteurs scientifiques, cela en impliquant l'OST et en expérimentant des rendez-vous nationaux au cours desquels un même comité d'experts donnerait un avis sur l'ensemble des équipes/laboratoires d'un même domaine disciplinaire dans le cadre d'une synthèse disciplinaire (ou interdisciplinaire par exemple dans le cadre d'un défi) permettant d'éclairer les décideurs : État, établissements et organismes de recherche et autres parties prenantes (collectivités territoriales, entreprises, familles...).

Il faut par ailleurs encourager les laboratoires à piloter leur propre évaluation interne et externe au moyen d'un dispositif d'évaluation externe (*Scientific Advisory Board*) validé par les tutelles et le Hcéres, comme le permet la loi actuelle.

Proposition 9

Objectif « d'accréditation établissement de l'offre de formation »

(déontologie, subsidiarité)

Les grains d'évaluation de l'offre de formation d'un établissement ont évolué (*du diplôme au « champ thématique »*). Il s'agit de poursuivre cette approche et de conclure (la décision d'accréditation étant la prérogative du ministère) un processus d'évaluation par une accréditation d'un établissement de façon globale, par grands domaines disciplinaires, pour lui permettre de faire évoluer son offre de formation laquelle serait évaluée ex-post. Cette pratique contractuellement encadrée par l'État permettrait une meilleure attractivité et réactivité des établissements, et favoriserait des initiatives pédagogiques. On pourrait adapter cette démarche en distinguant deux niveaux horizontaux dans l'organisation pédagogique d'un établissement : un premier niveau pour l'organisation des licences et les enjeux associés (accueil, orientation et réussite des étudiants), et un second couplant masters et écoles doctorales (« PhD program ») avec des enjeux liés à la dynamique de la recherche et de l'innovation.

Proposition 10

Objectif d'évaluation externe portée directement par l'établissement

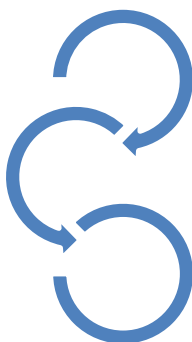
(déontologie, subsidiarité)

La mise en place des contrats actuels entre l'État et deux organismes de recherche (INSERM et CNRS) a été précédée par une évaluation externe portée directement par ces deux établissements. Cette expérimentation a montré la nécessité de disposer d'un référentiel d'évaluation externe adapté. Par exemple, au-delà des enjeux habituels sur l'évaluation dans le cadre d'une démarche qualité, il est essentiel de mettre en place un comité de pairs incontestable, capable d'analyser les enjeux scientifiques et de comparer l'impact de l'établissement dans un cadre international.

L'article L. 114-3-1 du Code de la recherche (loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013) précise que le Hcéres « peut conduire directement des évaluations ou s'assurer de la qualité des évaluations réalisées par d'autres instances en validant les procédures retenues ». Il est donc indispensable, en amont des phases de contractualisation, de considérer les attentes de l'État pour garantir une cohérence des dispositifs d'évaluation ou lancer des expérimentations.

Comme dans d'autres pays européens, cette démarche est à encourager car elle conduit naturellement à mobiliser l'ensemble des acteurs pour l'exercice d'évaluation interne qui conduit au RAE, avant un regard extérieur d'un comité de visite. Le Hcéres pourrait ainsi valider ou certifier l'approche proposée et accompagner des établissements souhaitant s'engager dans cette voie en accord avec leurs tutelles. Cela peut se faire dans un premier stade expérimental à l'échelle d'un périmètre restreint (composante, département, EUR...).

Néanmoins, cela suppose la mise en place au sein des établissements de démarches nouvelles s'appuyant en particulier sur les propositions décrites dans ce chapitre.



CONCLUSION

L'évaluation doit résulter d'une action conjointe des tutelles, des établissements et du Hcéres. Elle doit être conçue dans une triple perspective d'aide au développement des entités évaluées, d'aide à la décision des tutelles, et d'information des publics et usagers de l'enseignement supérieur et de la recherche. L'évaluation doit pouvoir s'appuyer sur une relation de confiance et une dynamique positive pour les acteurs. Comme précédemment indiqué, elle ne peut avoir uniquement pour objectif de sanctionner et de réguler le système, au risque de conduire à des biais d'adaptation des acteurs.

La définition générale des missions d'évaluation devrait rappeler l'objectif central de développement de l'assurance qualité et le contexte européen de la démarche du processus de Bologne. En effet, la responsabilité et l'autonomie accrues des établissements nécessitent la mise en place en leur sein de politiques de qualité. L'évaluation interne et externe ne constituant qu'un outil de ces politiques, lesquelles doivent représenter de véritables leviers du pilotage politique des établissements, ce développement de l'assurance qualité s'inscrit dans le processus européen défini par le processus de Bologne et les ESG. L'obligation actuelle d'évaluer toutes les formations et toutes les unités de recherche doit être rediscutée car elle pose la question de l'efficacité et de l'efficience du système. Un cadre institutionnel homogène et rigide n'étant plus adapté à des établissements autonomes, il convient de définir avec souplesse une organisation permettant à la diversité des établissements d'exprimer leurs spécificités et leurs stratégies.

Les propositions qui ont été présentées s'inscrivent donc dans une démarche d'accompagnement de l'autonomie des établissements et de responsabilisation des acteurs, en s'appuyant sur une démarche qualité. Dans ce contexte, toutes ces pistes d'inflexion devront être discutées et approfondies avec l'État et les organisations représentantes des établissements et des communautés afin de veiller à leur bonne compréhension et à leur acceptation pour ne pas générer de rupture de confiance. L'exploitation des rapports et des données en partenariat avec d'autres acteurs de l'ESR permettrait par ailleurs de dégager des tendances sur le long terme. Ces propositions préfigurent ainsi une nouvelle étape qui placera, au cœur du dispositif, l'établissement comme acteur principal de sa propre évaluation.

Annexe 1

Analyse du coût d'une évaluation

Toute évaluation d'une entité à un coût qui devrait être connu des acteurs même si la prise en charge est faite par l'État. Il faut distinguer les coûts d'évaluation d'un laboratoire de recherche, d'une formation ou d'un établissement.

Au niveau de la Cti, il s'agit du coût de l'évaluation d'un diplôme d'ingénieur en vue de l'accréditation. Ce coût est pris en charge par les écoles qui s'acquittent d'une cotisation annuelle proportionnelle au nombre d'étudiants et supportent les frais de mission, d'hébergement et restauration des experts. Au niveau du Hcéres, il n'y a pas de facturation à un établissement contractualisé ou labellisé (EESPIG) par l'État, car la dotation publique au Hcéres finance l'évaluation d'un établissement.

On se focalise ici sur l'évaluation d'un établissement par le Hcéres conformément au référentiel en vigueur. L'estimation du coût de l'évaluation repose sur les éléments suivants :

- *Dépenses : indemnités allouées aux experts, frais de mission pour la préparation, la visite et la restitution, % du couts des personnels Hcéres⁴⁶ et de l'infrastructure ;*
- *Variables : taille de l'établissement, nombre d'experts, durée de la visite.*

Ces calculs de coûts doivent être complétés par les dépenses des établissements pour préparer leurs évaluations.

⁴⁶ Lors du passage de l'Aeres au Hcéres, le montant de l'indemnisation de l'établissement d'appartenance d'un conseiller scientifique a été augmenté significativement.

Annexe 2

Définitions de l'éthique, de la déontologie et de l'intégrité scientifique

Rappelons ici quelques définitions⁴⁷ :

- *L'éthique*

L'éthique se distingue de la morale, laquelle peut être tenue pour un ensemble de devoirs dans lequel le bien est pensé comme valeur absolue. L'éthique, en revanche, peut être tenue pour un dispositif axiologique qui spécifie la réalisation « raisonnable » des besoins. L'éthique ne spécifie pas le bien mais le bon, et ne s'inscrit pas dans le cadre d'une valeur absolue mais dans le cadre d'une valeur relative. En cela, l'éthique est un concept adapté à la définition du domaine de l'action publique puisque, sans imposer des certitudes morales, nécessairement dogmatiques, elle permet de fixer les règles de conduite qui doivent régir les comportements professionnels en situation de responsabilité. Les questions d'éthique se posent dans tous les domaines scientifiques, et particulièrement dans le cas des domaines dont l'évolution connaît un rythme d'évolution rapide (micro-nanotechnologies, énergie, agronomie, etc.). À l'échelle des organisations, les questions de société touchant l'environnement, les discriminations, la parité, la gestion des ressources humaines, notamment, entrent dans le champ d'application de l'éthique.

- *La déontologie*

La déontologie couvre les devoirs et obligations prescrits explicitement aux membres d'une communauté ou d'une organisation. Les règles déontologiques s'appliquent de manière identique à tous les membres de cette communauté ou de cette organisation dans toutes les situations de la pratique. Une autorité peut être chargée de les faire respecter et d'imposer des sanctions en cas de déviance. Il n'est pas nécessaire, pour se conformer à la déontologie, de délibérer sur les valeurs qui la sous-tendent ni même de partager ces valeurs. A l'inverse, l'éthique invite l'individu à réfléchir sur les

⁴⁷ https://www.hceres.fr/sites/default/files/media/downloads/hceres_dee_-_fiche-methodo_-_ethique.pdf

valeurs qui motivent son action et à choisir, sur cette base, la conduite la plus appropriée. Au niveau des individus, la déontologie s'applique au comportement des personnes dans leurs pratiques personnelles et professionnelles. Dans ce dernier cas, le comportement éthique pour des chercheurs, ou, plus généralement, des personnels de l'ESR, doit se conformer aux principes de l'intégrité qui promeut l'honnêteté, la probité et la transparence.

- *L'intégrité scientifique*

La deuxième conférence mondiale sur l'intégrité scientifique qui s'est tenue à Singapour en juillet 2010 a défini le cadre, les principes et les recommandations liés à la notion d'intégrité en matière de recherche : « La valeur et les bénéfices de la recherche pour la société sont totalement dépendants de l'intégrité en recherche. Quelle que soit la manière dont la recherche est menée et organisée selon les disciplines et les pays, il existe des principes communs et des obligations professionnelles similaires qui constituent le fondement de l'intégrité en recherche où qu'elle soit menée ». Quatre principes fondamentaux fixent le domaine d'interprétation de la notion d'intégrité scientifique : honnêteté dans tous les aspects de la recherche ; conduite responsable de la recherche ; courtoisie et loyauté dans les relations de travail ; bonne gestion de la recherche pour le compte d'un tiers.

Références

France

<https://www.hceres.fr>

<https://www.hceres.fr/fr/evaluations>

<https://www.hceres.fr/fr/evaluation-des-etablissements>

<https://www.hceres.fr/fr/principes-et-methodologie>

<https://www.hceres.fr/fr/attendus-de-levaluation-1>

<https://www.hceres.fr/fr/processus-devaluation>

<https://www.hceres.fr/fr/visite-de-letablissement>

<https://www.hceres.fr/fr/resultat-de-levaluation>

<https://www.cti-commission.fr>

Démarche qualité : <http://www.relier-univ.fr>

Europe et International

A l'étranger, citons l'ENQA, l'EUA, l'agence suisse (AAQ), ou le réseau QUARES

<https://www.eqar.eu>

<https://enqa.eu>

<https://www.senat.fr/rap/r07-442/r07-4428.html>

<https://safe-frankfurt.de/about-safe/codes-of-ethics.html>

Glossaire

Assurance qualité, ESG : principes, références et lignes directrices pour l'assurance qualité. Au niveau européen : *European standards and guidelines for quality assurance*. Illustration par la roue de Deming : méthode de gestion de la qualité dite PDCA (Plan-Do-Check-Act).

Référentiel de l'évaluation : définit le périmètre de l'évaluation, les attendus (références) du processus d'évaluation et les critères que le comité devra mettre en œuvre pour évaluer. Il existe plusieurs référentiels (entités de recherche, organismes de recherche, établissements, formations (LMD)). Le rapport d'autoévaluation (RAE) de l'établissement et le rapport du comité d'experts sont structurés suivant le plan du référentiel.

<https://www.hceres.fr/fr/referentiels-devaluation>

https://www.hceres.fr/sites/default/files/media/downloads/Hceres_Referentiel_etablissements_Vague%20A.pdf

Liste des sigles

A

AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ANR	Agence nationale de la recherche
Anvur	<i>Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca</i> https://www.anvur.it

B

BTS	Brevet de technicien supérieur
-----	--------------------------------

C

Cefdg	Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNE	Comité national d'évaluation
CNU	Conseil national des universités
Comue	Communauté d'universités et établissements
CoNRS	Comité national de la recherche scientifique
Cos	Comité d'orientation stratégique
CPER	Contrat de plans État-région
CPGE	Classe préparatoire aux grandes écoles
CPU	Conférence des présidents d'université
CS	Conseil scientifique
Cti	Commission des titres d'ingénieur

D

D	(LMD) Doctorat
DEA	Diplôme d'études approfondies
DEA	Diplôme d'État d'architecte
DGESIP	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
DGS	Directeur général des services
DRH	Direction des ressources humaines

E

EC	Enseignant chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)

ED	École doctorale
EESPIG	Établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général
Enqa	<i>European Association for Quality Assurance in Higher Education</i>
EPA	Établissement public à caractère administratif
EPCS	Établissement public de coopération scientifique
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
Eqar	<i>European Quality Assurance Register for Higher Education</i> (registre européen des agences d'évaluation)
Equipex	Équipement d'excellence
ESG	<i>European Standards and Guidelines for quality assurance</i>
ESR	Enseignement supérieur et recherche
EUR	École Universitaire de recherche

H

Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches

I

IDEX	Initiative d'excellence
Inria	Institut national de recherche en sciences et technologies du numérique
IUF	Institut universitaire de France

L

L	(LMD) Licence
LabEx	Laboratoire d'excellence
LPPR	loi de programmation pluriannuelle de la recherche (2020)
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités

M

M	(LMD) Master
MESRI	Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation

O

ORE	Loi du 8 mars 2018 relative à l'orientation et à la réussite des étudiants
OST	Observatoire des Sciences et Techniques

P

PIA	Programme d'investissements d'avenir
-----	--------------------------------------

R

RAE	Rapport d'autoévaluation
R&D	Recherche et développement
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines

S

SAB	<i>Scientific Advisory Board</i>
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SGPI	Secrétariat général pour l'investissement

U

UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche

Auteur : Michel Robert (ingénieur en 1980, docteur en 1987).

Après un début de carrière dans l'industrie des semi-conducteurs (1980-84), Michel Robert est aujourd'hui professeur en microélectronique à l'université de Montpellier, dans la composante Polytech' Montpellier. Ses travaux de recherche, au laboratoire d'informatique, de microélectronique et de robotique de Montpellier (LIRMM), portent sur la conception et les architectures des systèmes intégrés matériels-logiciels. Auteur ou co-auteur de plus de 300 publications, il a dirigé une quarantaine de thèses de doctorat. Membre honoraire de l'Institut Universitaire de France, Il a dirigé l'école doctorale I2S (Information, Structures et Systèmes) de 2000 à 2005, puis le LIRMM de 2005 à 2010. Il a initié en 2011 et dirigé le laboratoire d'excellence interdisciplinaire Numev "Solutions numériques matérielles et modélisation pour l'environnement et le vivant" avant d'être élu, en 2012, Président de l'Université Montpellier 2. Il a exercé par ailleurs diverses responsabilités dans le pilotage et l'évaluation de l'ESR au sein du Mesr, du CNRS, du CNU, et de l'Aeres).

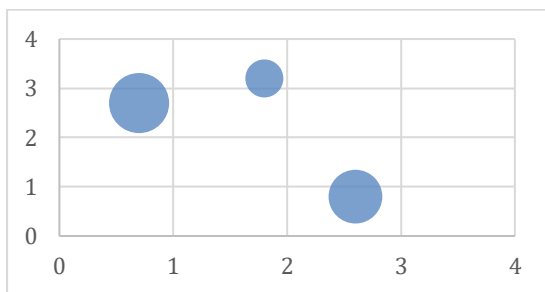
Michel Robert est depuis 2016 directeur du département d'évaluation des établissements du Hcéres : à ce titre, il a eu ainsi l'opportunité de faire évoluer les référentiels d'évaluation externe des établissements, de créer un référentiel spécifique pour les organismes de recherche, de développer des expérimentations et des partenariats pour simplifier l'évaluation des écoles d'architecture (évaluation synchrone de l'établissement et de son offre de formation en vue de l'accréditation), des écoles d'ingénieurs (évaluation conjointe avec la Cti), ainsi qu'un partenariat original rassemblant cinq agences d'évaluation européennes initié et piloté par le Hcéres, pour constituer un consortium pour l'évaluation des infrastructures européennes de recherche et de service.

Le sens de l'évaluation dans l'enseignement supérieur et la recherche

Après une présentation et une analyse des grands principes et des limites des dispositifs d'évaluation dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR), de nouvelles alternatives sont proposées pour mieux répondre aux attentes actuelles.

Michel Robert est professeur à l'université de Montpellier et a notamment exercé les fonctions de directeur d'école doctorale, de laboratoire de recherche et de président d'université. Il a exercé diverses responsabilités dans le pilotage et l'évaluation dans l'ESR (MESR, CNRS, CNU, AERES). Il est depuis 2016 directeur du département d'évaluation des établissements du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres).

Mots clés : évaluation par les pairs ; référentiel ; qualité ; éthique.



ISBN 978-2-9573353-0-5

EAN 9782957335305

