

Dans quelles mesures développer l'excellence dans les universités françaises ?

Cécile Bordier

▶ **To cite this version:**

Cécile Bordier. Dans quelles mesures développer l'excellence dans les universités françaises ?. Gestion et management. 2021. dumas-03482557

HAL Id: dumas-03482557

https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03482557

Submitted on 16 Dec 2021

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 - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



Mémoire de recherche

Dans quelles mesures développer l'excellence dans les universités françaises ?

Présenté par : BORDIER Cécile

Tuteur universitaire : BURLACU Radu

Master 2 Formation Continue
Master MAE
Management & Administration des Entreprises
2020 - 2021

Mémoire de recherche

Dans quelles mesures développer l'excellence dans les universités françaises ?

Présenté par : BORDIER Cécile

Tuteur universitaire : BURLACU Radu

Master 2 Formation Continue
Master MAE
Management & Administration des Entreprises
2020 - 2021

Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

RÉSUMÉ

Depuis 2012, la politique d'excellence menée dans les universités françaises s'est caractérisée par la mise en œuvre de grandes réformes sur le plan comptable et budgétaire, l'autonomie des universités, les pôles d'excellence, la construction de grandes universités de recherche à forte visibilité internationale, la culture de l'évaluation et de nouveaux référentiels tel que les classements internationaux. L'objectif de cette étude est de tenter de définir dans quelles mesures développer l'excellence dans les universités françaises. Ces mesures s'articuleront autour de la recherche, de la formation et du management. L'excellence est caractérisée par la culture de l'évaluation, la mesure de la performance et de l'efficience rapportés à l'atteinte des objectifs et la mesure des résultats. L'enquête menée dans les laboratoires d'excellence du site grenoblois auprès d'un échantillon d'universitaires et de visiteurs internationaux permettra d'identifier les principaux critères d'excellence, les leviers et leurs effets au niveau local pour atteindre l'excellence.

SUMMARY

Since 2012, the policy of excellence in French universities has been characterized by the implementation of major accounting and budgetary reforms, university autonomy, centers of excellence, the construction of large research universities with a high international profile, the culture of evaluation and new benchmarks such as international rankings. The objective of this study is to try to define the measures for developing excellence in French universities. These measures will focus on research, training and management. Excellence is characterized by the culture of evaluation, the measurement of performance and efficiency in relation to the achievement of objectives and the measurement of results. The survey carried out in the excellence laboratories of the Grenoble site with a sample of academics and international visitors will make it possible to identify the main criteria of excellence, the levers and their effects at the local level to achieve excellence.

MOTS CLÉS : nouvelle gestion publique/new public management, excellence/excellence, université/university, classement international/ranking, internationalisation/internationalization, performance/performance, évaluation/ measurement, enseignement supérieur et recherche/higher education and research.

SOMMAIRE

INTRODUCTION **7**
PARTIE 1 : - L'ECOSYSTEME DE L'EXCELLENCE **9**
CHAPITRE 1 – OBJECTIF EXCELLENCE 10
I. L'internationalisation de l'ESR 10
II. Le cadre légal et les principales réformes 14
III. Le nouveau management public 15
CHAPITRE 2 – LES MESURES CONCRETES POUR ATTEINDRE L'EXCELLENCE 17
I. Une politique de financement sélective 17
II. Les pôles d'excellence 23
III. L'autonomie des établissements 25
IV. Les biais 29
PARTIE 2 - EVALUER ET MESURER L'EXCELLENCE **33**
CHAPITRE 4 – PILOTER LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS PUBLIQUES ? 34
I. Notions théoriques 34
II. La mesure de la performance 35
CHAPITRE 5 – UNE NOUVELLE FAÇON D'EVALUER 37
I. Nouveaux référentiels : les classements internationaux 37
II. L'Hceres 39
III. L'évaluation des personnels et des établissements 43
CHAPITRE 6 – EVALUER LA SATISFACTION DES PARTIES PRENANTES 46
I. Les nouvelles élites 46
II. Et les étudiants ? 53
PARTIE 3 - ENQUETE DE TERRAIN DANS LES LABORATOIRES D'EXCELLENCE **58**
CHAPITRE 7 – LA METHODOLOGIE 59
I. Les objectifs 59
II. Les questionnaires quantitatifs 59
CHAPITRE 8 – LES RESULTATS 62
I. Les universitaires 62
II. Les visiteurs internationaux 79
CHAPITRE 9 – SYNTHESE 85
I. Outils et principe de l'évaluation 85
II. Les mesures RH 86
III. Les choix d'orientation de la recherche 88
IV. Les collaborations internationales 89
V. La veille 89
CONCLUSION **91**

INTRODUCTION

« Le XXIème siècle est définitivement complexe, incertain, turbulent et paradoxal »[1]. L'optimisation des ressources et des processus est devenu une des réponses humaines d'adaptation à cet environnement marqué par la concurrence mondiale, l'augmentation du risque et la raréfaction des ressources. Cette réponse implique pour les dirigeants d'arbitrer l'allocation des ressources en fonction de choix stratégiques basés sur l'analyse de la performance d'un secteur, d'une organisation ou d'une unité par rapport à la concurrence ou à un référentiel normé.

Ce contexte fortement concurrentiel et le besoin de performer sur le marché de la connaissance touche également le monde de l'Enseignement Supérieur et la Recherche (ESR). En France, la prise de conscience s'est faite en 2003 suite à la publication des résultats du classement *The Academic ranking of world universities (ARWU)* plus communément appelé le *classement de Shanghai*. Quatre chercheurs de l'Université de Jiao Tong de Shanghai ont recensé les 500 universités présentées comme « les meilleures » au niveau mondial. Seul deux établissements français figuraient alors parmi le top 100 des « meilleures » universités mondiales. Les gouvernements successifs ont depuis réagit en se fixant pour objectif de redevenir un pays leader en matière d'enseignement supérieur et de recherche. La construction de grandes universités de recherche à forte visibilité internationale est devenue le nouveau défi de l'ESR par le biais d'une politique d'excellence. Les universités sont au cœur de mutations profondes sur les plans structurel, organisationnel, stratégique et culturel. Elles doivent désormais équilibrer la dimension institutionnelle et managériale. L'évaluation et le pilotage de la performance, outil de management issu des entreprises privées, semblent faire leur entrée et se généraliser dans le monde universitaire. L'évolution des modalités d'évaluation bouleverse les rapports entre les parties prenantes. Des dérives associées à la recherche de l'optimisation de la performance apparaissent. [MUSSELIN, 2017][2].

L'objectif de cette étude sera de tenter de définir dans quelles mesures développer l'excellence dans les universités françaises. L'approche s'articulera autour de la recherche, de la formation et du management. En 2016, le gouvernement labellise *Initiative d'excellence* le projet Université Grenoble Alpes : université de l'innovation. Une enquête menée dans les laboratoires d'excellence du site grenoblois auprès d'un échantillon d'universitaires et de visiteurs internationaux aura pour but d'identifier les principaux critères d'excellence, les leviers pour atteindre l'excellence et leurs effets au niveau local.

[1] BARABEL, Michel. Et al. *Manageor*. 3ème édition. Dunod. 2015. 200 p.
[2] MUSSELIN, Christine. *La grande course des universités*. Paris. Presses de Sciences Po. 2017.

Dans une première partie, nous présenterons le contexte dans lequel est né la politique d'excellence en passant en revue les principales réformes, le cadre législatif, les objectifs visés et les mesures mises en œuvre au niveau national et local pour atteindre l'excellence dans le milieu universitaire.

Le mode d'attribution des ressources désormais basé sur le fléchage et la mise en concurrence des acteurs via des appels à projets a nécessité de généraliser l'évaluation de l'enseignement et de la recherche. Dans une seconde partie, après un bref rappel de la notion de performance, nous étudierons quels sont les agences, les nouveaux outils et les indicateurs permettant de mesurer l'excellence, en particulier dans la recherche. Qui sont les acteurs évalués ? Quels sont les effets de cette politique? Il sera question également d'évoquer la satisfaction des parties prenantes et le niveau d'atteinte des objectifs de la politique d'excellence.

Dans la troisième partie, après une enquête quantitative anonyme menée dans le périmètre de plusieurs laboratoires d'excellence dit « LabEx », nous présenterons la méthodologie, les résultats des questionnaires et une synthèse.

PARTIE 1 :
-
L'ECOSYSTEME DE L'EXCELLENCE

CHAPITRE 1 – OBJECTIF EXCELLENCE

I. L'INTERNATIONALISATION DE L'ESR

En 2003, la commission européenne évoque pour la première fois *l'excellence* comme principe de base de la politique européenne en matière d'ESR : « L'Europe a besoin d'excellence dans ces universités, pour optimiser les processus qui sous-tendent la société de la connaissance et pour atteindre l'objectif fixé par le Conseil européen à Lisbonne »[3].

La construction de l'Europe des universités prend effet lorsque les quatre ministres de l'ESR en Italie, Allemagne, Angleterre et en France[4] signent la « déclaration de la Sorbonne » le 25 mai 1998. L'objectif est de favoriser la mobilité et la visibilité internationale des diplômes grâce à un référentiel commun, le système européen de transfert et d'accumulation de crédits ou *European credits transfert system (ECTS)*[5]. En France, il s'agit de la réforme LMD Licence-Master-Doctorat. La déclaration de la Sorbonne est une intention de coordonner la politique d'ESR entre les quatre pays européens, et non un accord contraignant. Pourtant, les effets de cette politique se répandent dans l'ensemble des pays européens. Cette politique est acceptée et intégrée par chacun des Etats européens car elle répond au contexte économique actuel de plus en plus concurrentiel[6]. L'autre cause s'explique dans les modalités de diffusion du classement de Shanghai comme référentiel commun[7]. La médiatisation du classement a été co-construite par différents acteurs politiques, académiques et journalistes pour servir différents objectifs : faire événement comme ressource journalistique, justifier les réformes comme outil de communication ou de stigmatisation, reconfigurer la réputation des établissements par un outil producteur de valeur (Barats 2019).

Les Etats européens ne peuvent donc plus concevoir une politique nationale de l'ESR qui aille contre la décision du Conseil européen.

---

[3] Commission européenne. *Le rôle des universités dans l'Europe de la connaissance*. Communication COM. 2003 (p2). Disponible sur : https://eur-lex.europa.eu/ (consulté le 15 mai 2021)

[4] Claude Allègre (France), Luigi Berlinguer (Italie), Tessa Blackstone (Royaume-Uni), Jürgen Rüttgers (Allemagne).

[5] Une année universitaire à temps plein représente 60 crédits soit en Europe entre 1500 et 1800 heures par an, soit 25 à 30 heures de travail par crédit.

[6] RAVINET, Pauline. *La coordination européenne « à la bolognaise », réflexions sur l'instrumentation de l'espace européen d'enseignement supérieur*. Revue française de science politique. vol. 61 n°1. 2011. p23-49

[7] BARATS, Christine. *Médiatisation et usages socio-discursifs du classement de Shanghai*. Revue française d'administration publique. 2019/1 n°169. p101-120.

En 2000, l'UE met en œuvre la stratégie de Lisbonne pour « faire de l'union européenne l'économie de la connaissance la plus dynamique et la plus compétitive au monde »[8]. En 2002, l'objectif français était de consacrer 3% de son PIB à la recherche et au développement (R&D). En 2019, la part des dépenses R&D en France est estimée à 2,19% de son PIB[9]. Notons que la part des dépenses en R&D en France ne cesse de baisser depuis 2014 alors à 2,28%. *Cf. Annexe 1 : Part des dépenses intérieures de R&D dans le PIB dans les pays de l'Union européenne*.

En 2018, toujours concernant la part des dépenses de recherche dans le PIB, la France occupe la septième place dans l'UE derrière la Suède (3,32%), l'Autriche (3,14%), l'Allemagne (3,12%), le Danemark (3,02%), la Finlande (2,76%) et la Belgique (2,67%).

La France se donne-t-elle les moyens d'atteindre son objectif d'excellence dans sa politique d'ESR? Anne Mascret[10] évoque un « effet de ciseaux » auquel sont confrontés de nombreux pays européens avec d'une part, les ressources publiques qui diminuent et d'autre part les dépenses nécessaires aux exigences du marché de la connaissance qui augmentent. L'augmentation de l'effectif des étudiants ces dernières années entrave les effets positifs des investissements réalisés dans l'ESR. *Cf. Annexe 2 : Accroissement annuel des effectifs des universités françaises par cursus et par année universitaire*.

En 2010, le nombre d'étudiants inscrits en LMD était 1 420 560 étudiants ; en 2019, il est de 1 614 883, soit un accroissement de 1,9 %[11].

La part des dépenses intérieures d'éducation (DIE) par étudiant dans le Supérieur augmente également de 10 820 euros par étudiant en 2000 à 11 470 euros en 2018.

[8] Commission européenne. *Le rôle des universités dans l'Europe de la connaissance*. Communication COM. 2003 (p2).

[9] Eurostat, OCDE, MESRI-SIES. 2020, *Cf. Annexe 1*

[10] MASCRET, Anne. *Enseignement supérieur et recherche en France, une ambition d'excellence.* La documentation française. AEF info. 2015. (p42).

[11] Ministère de l'Education nationale de la jeunesse et des sports. Repères et références statistiques sur les enseignements, la formation et la recherche 2019. Disponible sur : <https://www.education.gouv.fr/reperes-et-references-statistiques-sur-les-enseignements-la-formation-et-la-recherche-2019-3806> consulté le 26 juin 2021.

Figure 3 – Dépense intérieure d'éducation

	2000	2010	2017 (r)	2018 (p)
Aux prix courants (en Md€)	108,2	139,3	154,2	157,2
Aux prix 2018 (en Md€)	137,4	148,5	155,5	157,2
En % du PIB	7,3	7,0	6,7	6,7
Dépense moyenne par élève aux prix 2018 (en euros)	7 940	8 600	8 730	8 810
Premier degré	5 650	5 970	6 670	6 820
Second degré	9 410	10 200	9 900	9 930
Supérieur	10 820	12 260	11 560	11 470

p : données provisoires.
r : données révisées.
Source : Depp.

Figure 1 : Dépense intérieur d'éducation. Source *Direction de l'Evaluation de la Prospective et de la Performance, Les tableaux de l'économie française, Investissement dans l'Education 27/02/2020. INSEE Références*[12].

Au niveau international, la part des dépenses annuelles du PIB de la France dans les établissements d'enseignement supérieur est proche de la moyenne des pays de l'OCDE. En 2016, 1,45% pour la France et une moyenne de 1,47% pour les pays de l'OCDE. Cependant, cette part est de deux fois inférieure à celle des Etats-Unis (2,46%).

[12] Institut National de la Statistique et des études économiques (INSEE). Disponible sur : <https://www.insee.fr>

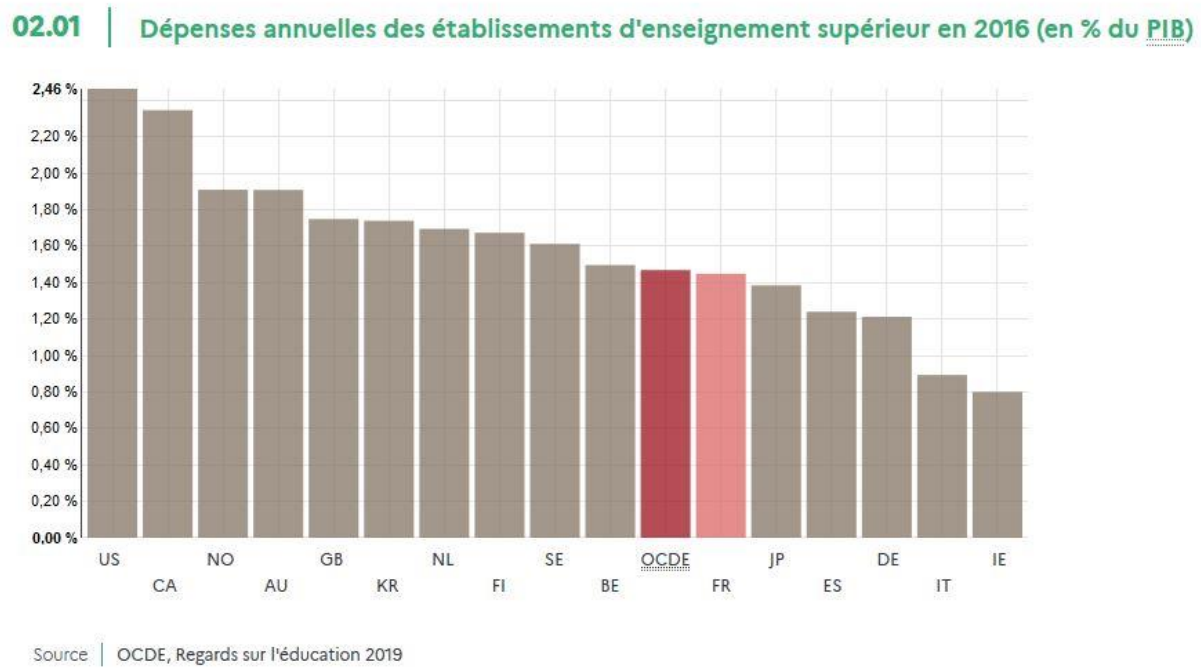


Figure 2 : Dépenses annuelles des établissements d'enseignement supérieur en 2016 (% en PIB). Source : OCDE, Regard sur l'éducation 2019

On observe également que l'évolution des dépenses annuelles par étudiant en France est inférieure à la moyenne des pays de l'OCDE : entre 2010 et 2016, la France a un indice base 100 de 95 contre une base 108 relative à la moyenne des pays de l'OCDE et 120 pour la Norvège.

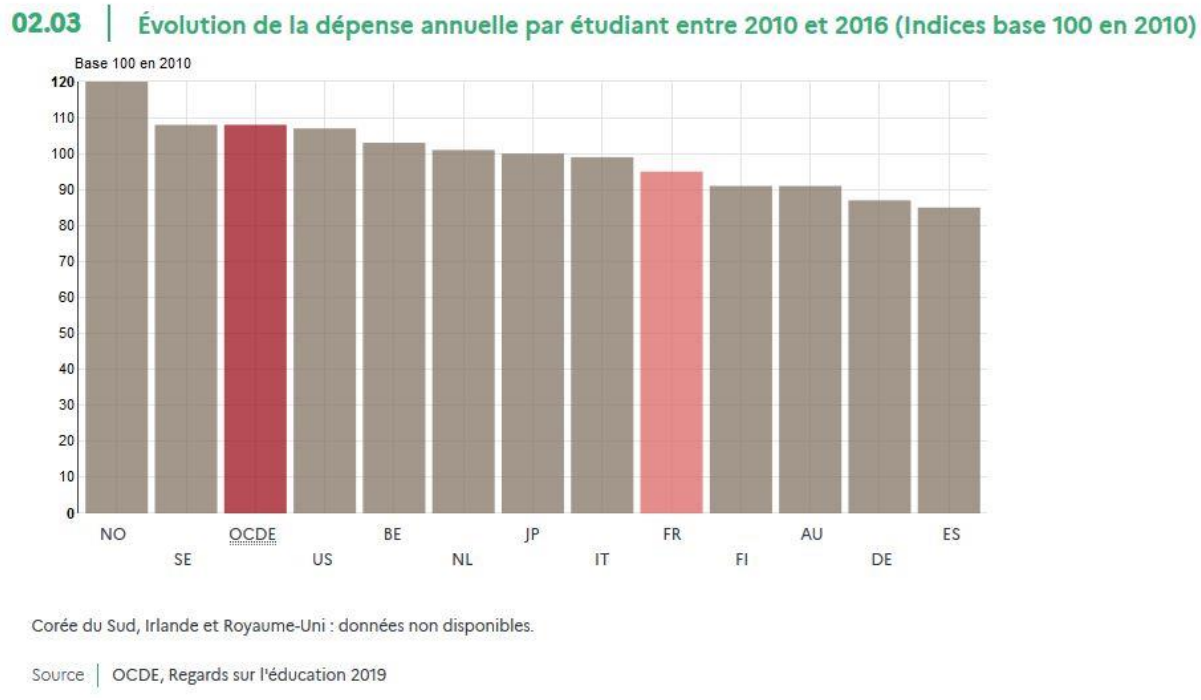


Figure 3 : Evolution de la dépense annuelle par étudiant entre 2010 et 2016. Source : OCDE, Regard sur l'éducation 2019

On constate que les dépenses nationales en matière d'éducation et de recherche sont très inférieures aux dépenses des pays dont les établissements d'ESR sont les mieux classés.

Le système s'est internationalisé et devient de plus en plus compétitif. Être « bien classé » dans les classements internationaux a une valeur symbolique qui permet aux universités de conserver leur place dans le marché mondial de la connaissance.

II. LE CADRE LEGAL ET LES PRINCIPALES REFORMES

La sociologue Catherine Paradeise[13] analyse les cinq objectifs des réformes menées dans l'ESR depuis les années 2000 :

- La simplification : par la fusion des institutions
- La territorialisation : le rassemblement des établissements d'un même territoire en grande université de recherche (Pres, COMUE, puis Université intégrée)
- La concentration des ressources en attribuant les financements selon les critères de performance (ciblage versus saupoudrage)
- La diversification : résultat de choix stratégiques qui conjuguent les forces économiques du territoire avec les axes de recherche (les pôles de compétitivité).
- La stratification : concentrer les ressources sur les universités les plus performantes et réformer les carrières scientifiques selon de nouveaux critères.

[13] PARADEISE, Catherine. Et al. *Higher education systems and institutions*, *France*. Springer science and Business media Dordrecht, LISIS. 2017. Disponible sur : <www.researchgate.net> consulté le 26 juin 2021.

Focus sur les principales réformes

2006 : *Loi de programme pour la recherche créé les pôles de recherche et d'enseignement supérieur (Pres). L'objectif est le rassemblement d'établissements et universités par territoire et région.*

2007 *: La Loi LRU dite Loi Pécresse relative aux libertés et responsabilités des universités : les universités accèdent aux responsabilités et compétences élargies. Le pouvoir du Président d'université est renforcé. La composition des conseils est modifiée.*

2008 *: Le Plan campus, un programme immobilier qui vise la construction d'une dizaine de campus de dimension internationale, sélectionnés sur appels à projets.*

2009 : *le Grand emprunt de 22 milliards d'euros destinés à l'ESR dont 7,7 milliards pour les initiatives d'excellence, 1 milliard pour les équipements d'excellence et 1 milliard pour les laboratoires d'excellence.*

2013 *: La Loi ESR de juillet 2013 de Geneviève Fioraso : création des COMUE qui succèdent aux Pres.*

Le Plan Campus de 2013-2014 relance des projets grâce aux prêts européens à taux préférentiels.

2020 *: La Loi de Programmation de la Recherche pour les années 2021 à 2030 : création des CDI de mission, postes de professeurs assistants temporaires, nouvelle programmation budgétaire, responsabilités réduites du CNU.*

III. LE NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC

Egalement appelé la nouvelle gestion publique ou *new public management* (NPM), ce concept est né dans les années 70 et a été largement mis en œuvre dans les réformes de l'Etat au Royaume-Uni (1988), en Suède et en Nouvelle-Zélande. Le NPM se définit par la recherche d'amélioration de la performance publique et une approche pragmatique des problèmes. Le NPM est caractérisé par le partage des rôles entre la fonction du pilotage (le pouvoir publique prend les décisions stratégiques et fixe des objectifs) et la fonction d'exécution (l'administration et le gestionnaire prend les décisions opérationnelles).

Selon Yvon Pesqueux (2006)[14], cette culture du résultat impacte la gestion des ressources humaines (diminution des effectifs), la gestion financière et comptable (le contrôle de gestion, les

[14] PESQUEUX, Yvon. *Le nouveau management public*. LIPSOR. 2006. Disponible sur : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00510878>

coûts de performance des activités) et plus récemment la RSE, notamment la satisfaction des parties prenantes (usagers-clients, usagers-actionnaires via la fiscalité et l'accès aux droits).

Des outils permettent d'évaluer l'efficacité socio-économique, la qualité du service attendu par l'usager, l'efficience de gestion telle que les indicateurs d'activité, les outils de gestion budgétaire et comptable et les outils de mesure des coûts.

Les grands principes sont la transparence, le service public et la responsabilité dans le sens de rendre compte par la mesure et la diffusion publique des résultats (benchmark).

Les conditions de réussites sont :

- La définition d'objectifs mesurables en termes de résultats attendus
- La cohérence des objectifs vis-à-vis des missions et de la vocation du service concerné
- La cohérence des moyens engagés
- L'évaluation de la satisfaction des citoyens
- L'identification des effets pervers
- La coordination entre les différents services de l'Etat

Le NPM est controversé car elle a eu des effets négatifs inattendus sur la performance de l'administration[15].

Au niveau global, l'intention de marchandisation et de démantèlement du service public a été dénoncée. Le coût réel du changement est parfois supérieur aux économies engendrées. La pertinence des indicateurs de pilotage retenus dans le cadre du NPM est un effet négatif important : les services concentrent leurs efforts sur la production statistique de ces indicateurs au détriment de l'action de terrain et de l'évaluation de leurs propres résultats. Des inégalités de traitement selon la cible de la réforme apparaissent. Le marché n'est pas toujours la solution la plus efficiente, comme le montre l'économiste Olivier Williamson[16].

Au niveau local, les services sous-traités font perdre la capacité d'adaptation des organisations. Des résistances au changement de la part des personnels apparaissent lorsque les projets de réorganisation se passent mal.

Enfin, les agences deviennent « trop » autonomes, en échappant au contrôle politique de l'Etat. Les problèmes nouveaux ou transverses échappent aux agences en raison de leur spécialisation. Les agences peuvent privilégier leur efficience interne au détriment des autres administrations et du réel besoin social.

[15] Rapports de *l'Efficiency Unit*, agence britannique d'évaluation des agences (sources : Wikipédia 2021)
[16] Olivier Williamson (1932-2020) est un économiste américain connu pour ces travaux sur la théorie des coûts de transaction.

CHAPITRE 2 – LES MESURES CONCRETES POUR ATTEINDRE L'EXCELLENCE

Les mesures mise en place pour atteindre l'excellence concernent quatre axes d'évolution qui s'inscrivent dans la continuité de la politique menée depuis les années 1980. Premièrement, l'évolution du mode de financement des établissements, des territoires et des personnels. Deuxièmement, le regroupement territorial d'établissements pour atteindre une taille critique favorisant la visibilité internationale et la mise en valeur de la différentiation dans un domaine de recherche et d'économie spécifique. Troisièmement, un transfert de compétences aux établissements publics les menant à d'avantage d'autonomie. Et quatrièmement, un constat sur les capacités des universités à évaluer en interne les effets de leurs stratégies.

I. UNE POLITIQUE DE FINANCEMENT SELECTIVE

A. Le financement de la recherche sur projet

Le financement de la recherche est soit récurrent sous forme de dotations soit compétitif sous forme d'appel à projets. Les pouvoirs publics privilégient le financement par appel à projets. Cette politique prend effet avec la création de l'Agence Nationale de la Recherche (ANR) le 7 février 2005 et sera renforcée par Nicolas Sarkozy par la montée en puissance de l'ANR en 2015. Le financement devient ciblé sur certains publics et projets porteurs en termes de visibilité internationale et d'expertise scientifique. Les territoires, les personnels et les établissements ne disposent donc plus des mêmes moyens. Les moyens et les revenus des jeunes chercheurs les plus « méritants » et innovants sont augmentés. Néanmoins, ces mesures incitatives rencontrent des résistances dans le monde de l'ESR, en dénonçant notamment la précarisation des jeunes chercheurs.

En 2019, le taux de sélection pour les trois instruments nationaux s'élève à 16,2% contre 14,8% fin 2018. Le taux de sélection pour les Projets de Recherche Collaborative Internationales (PRCI) est de 14% en 2019[17]. Entre 2014 et 2019, le nombre de projets financés par l'ANR a augmenté constamment au niveau national.

[17] Les 3 instruments nationaux sont les Projets de Recherche Collaborative (PRC), les Projets de Jeunes Chercheuses et Jeunes Chercheurs (JCJC) et les Projets de Recherche Collaborative – Entreprise (PRCE).
Sources : site internet ANR, https://anr.fr Résultats de l'appel à projets générique 2019 : 1157 projets de recherches financés, 20 janvier 2020.

Regard sur l'international

Avec la création de l'ANR, la France continue de s'aligner sur les autres pays leaders des classements : Les Etats-Unis disposent de la National Science Foundation, en Allemagne, la Fondation pour la recherche allemande ou Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG), en Autriche, les Fonds autrichiens pour la science ou Wissenshatsfonds, en Suisse, le Fonds national suisse et aux Royaume-Uni, le Research councils.

Dans son communiqué de presse du 27 novembre 2020[18], l'ANR annonce un accroissement significatif de son budget initial 2021 avec un financement des projets de recherche de 1,19 Md€, « un niveau inédit depuis la création de l'agence en 2006 ». C'est 444 M€ de plus qu'en 2020. L'augmentation des financements s'accompagne de nouvelles mesures, telles que la mise en place de financements substantiels non ciblés pour soutenir la créativité et la prise de risque scientifique, l'augmentation du préciput, la création de « Labcom » (laboratoires communs entre un laboratoire public et une PME ou une ETI) et de chaires industrielles, le renforcement des partenariats au niveau international notamment dans le secteur de la défense.



Figure 4 : Les projets financés et les participations au niveau national entre 2014 et 2019. ***Sources : Atlas régional des projets financés dans le Plan d'Action de l'ANR Bilan 2014-2019, site ANR : https://anr.fr***

L'ANR est un établissement public à caractère administratif qui a vocation à désigner les pôles pluridisciplinaire d'excellence d'ESR de rang mondial. L'ANR joue le rôle de jury international et

[18] Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, Communiqué de presse ANR du 27 novembre 2020.

d'ordonnateur de politiques publics par la distribution des ressources. Sa position centrale est plus la plus connecté au monde de la Science. Ses dirigeants sont les ingénieurs des grands corps engagés dans la recherche industrielle attachée aux enjeux stratégiques de l'Etat. Depuis 2014, le siège de l'ANR est occupé majoritairement par les grands directeurs de l'industrie parmi lesquels le PDG de Sanofi, d'IPSEN, de Biomérieux et d'Areva. Cela explique l'emprunte des industries dans les choix stratégiques de l'ANR autour de l'énergie, la sécurité, l'armement, l'industrie pharmaceutique[19].

B. Le financement du mobilier universitaire

Dans un contexte de déficit budgétaire, les pouvoirs publics fond appel au financement privé via des partenariats public-privé. Le plus connu est le « Plan campus », opération d'investissement annoncée le 29 novembre 2007 par Nicolas Sarkozy. Cette annonce est en rupture avec le financement par maîtrise d'ouvrage publique. Ce mode de financement est indépendant de la dette et du budget de l'Etat. Seuls les intérêts de la dotation au capital sont versés aux porteurs de projets. Le constructeur privé finance la construction du bâtiment, puis la maintenance et l'entretien des locaux via une contractualisation. Le bénéficiaire public rembourse avec les intérêts de la dotation pendant 25 à 30 ans sous forme de loyers versés au constructeur privé.

Les résultats du Plan campus sont « en demi-teinte » du point de vue de la Cours des comptes[20]. Le chantier est pertinent, plus de 40% des locaux universitaires étaient considérés en état moyen ou dégradé en 2008. Les projets immobiliers sont fastidieux et couteux à monter. Sur 21 sites universitaires retenus seul un quart des opérations principales ont été livrées en 2017[21]. Les établissements bénéficient rarement des compétences immobilières en interne pour traiter avec les gros constructeurs privés. En 2018, Grenoble et Aix-Marseille sont les seuls Plan campus ayant achevés leur travaux. Pour remédier à cette situation, en 2013, plusieurs sites basculent en maîtrise d'ouvrage public. En 2014, les universités acquièrent le droit d'emprunter à la Banque européenne d'investissement (BEI) pour finaliser les opérations engagées.

Le bilan de la Cours des comptes indique que les objectifs stratégiques finaux justifiant des investissements immobiliers massifs ont été négligés, en l'occurrence favoriser les sites engagés dans une dynamique de regroupement et la création de pôles de recherche à visibilité internationale.

---

[19] NOÛS, Camille*. Qui dirige les machines à réformer l'université et la recherche en France ? Portraits comparés de l'Agence nationale de la recherche et de l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (2005-2019)*. Genèses. Belin. 2020/2 (n° 119)

[20] NUNES, Eric. *La Cours des comptes dresse un bilan « en demi-teinte » du plan de rénovation des universités*. Le Monde, 7 février 2018.

[21] ZAPALSKY, Emilie. *Cours des comptes un bilan jugé « mitigé » pour l'opération Campus, 10 ans après son lancement*. Banques des territoires. 7 février 2018.

C. Le financement des grands projets scientifiques

Au niveau européen, le programme-cadre de l'Union européenne pour la recherche et l'innovation « Horizon Europe » pour la période 2021-2027[22] fait suite au programme « Horizon 2020 ». Le 10 novembre 2020, les institutions européennes aboutissent à un nouvel accord pour la période 2021-2027 : 95,5 milliards d'euros seront affectés à Horizon Europe dont 16 milliards d'euros pour les bourses European Research Council (ERC). Dans la continuité d'Horizon 2020, « les activités d'Horizon Europe seront réalisées par le biais d'appels à proposition ouverts et concurrentiels. (…) Ce programme-cadre concrétise la volonté de l'UE de se démarquer dans un contexte de forte compétition internationale afin d'offrir une meilleure visibilité à la recherche et à l'innovation de pointe, d'attirer les meilleurs talents, notamment grâce à la mise en œuvre de financements compétitifs ». La structuration du programme Horizon Europe s'articule autour de quatre piliers : l'excellence scientifique, les problématiques mondiales et la compétitivité industrielle européenne, l'Europe innovante, élargir la participation et renforcer l'espace européen de la recherche.

Horizon Europe comprend également d'autres appels à projets tels que *Technologies futures et émergentes (FET)*[23] et les bourses *Marie Sklodowka-Curie*.

Les bourses ERC sont le premier pilier de l'excellence scientifique. Elles ont été créées en 2007 dans le cadre du 7^{e} programme-cadre de recherche et de développement technologique (PCRDT). Le programme ERC de 2 milliards d'euros en 2019 propose cinq bourses principalement individuelles et destinées aux jeunes chercheurs : la *Starting Grant*, *Consolidator Grant* et *Advanced Grant*. La bourse *Proof of concept* est destinée à financer la valorisation tandis que *Synergy Grant* s'adresse à des équipes internationales.

En 2017, la France se situe en 3ème position avec 10,6% de financements H2020 obtenus derrière l'Allemagne (15,3%) et la Grande-Bretagne (14,4%)[24]. Le taux de succès de la France de 14,3%, le plus élevé de l'UE, s'explique par le Brexit qui engendre une baisse de la participation de la Grande-Bretagne. Cependant, la France compte un faible taux de dépôt de projet (8,4%). Le retour sur investissement est faible pour la France. Les chercheurs français ne déposent pas assez de projet comparativement aux euros investis dans H2020.

[22] Site Horizon 2020 https://www.horizon2020.gouv.fr : le financement Horizon 2020 pour la période 2014-2020 s'articule autour de trois grandes priorités : l'excellence scientifique, la primauté industrielle et les défis sociétaux.

[23] Le 3 décembre 2020, trois chercheurs d'un même laboratoire au sein de l'université de Bordeaux ont obtenus 3 projets FET en coordination, https://www.horizon2020.gouv.fr

[24] https://www.horizon2020.gouv.fr, *Etat de la participation française à Horizon 2020* – actualisation de mars 2018. Ces données concernent la période 2014-2016 et sur 53% des crédits engagés en 2017.

Concernant l'ERC, la France est en 4e position en 2019 avec 41 lauréats derrière les Pays-Bas (53 lauréats), le Royaume-Uni (64 lauréats) et l'Allemagne (73 lauréats)[25].



29.01 | Les 5 premiers pays bénéficiaires de H2020 [1]

	Part des participations dans H2020 (en %)	Taux de réussite (participations)	Part des subventions dans H2020 (en %)	Taux de réussite (subventions)	Part des projets coordonnés dans H2020 (en %)	Taux de réussite (coordinations)
Allemagne	11,9	16,5	14,8	15,4	10,8	14,4
Autriche	2,8	17,1	2,8	14,4	2,6	15,2
Belgique	4,6	17,8	4,5	15,7	3,7	15,4
Espagne	10,3	13,7	9,2	10,6	12,1	11,3
France	9,7	17,2	11,1	15,7	9,3	14,0
Italie	9,4	12,2	8,4	9,0	8,9	8,4
Pays-Bas	6,2	16,5	7,8	15,1	6,8	15,3
Royaume-Uni	10,9	15,1	13,1	12,9	16,8	14,6
Suède	3,0	14,9	3,4	11,7	3,0	11,1
Suisse	2,8	17,6	3,0	17,2	3,7	18,6

[1] Les 10 premiers pays concentrent près de 78 % des subventions allouées dans le cadre d'Horizon 2020.

Source | Commission européenne, E-Corda - H2020, traitement MESRI-DGESIP/DGRI-SIES

Figure 5 : Les 5 premiers pays bénéficiaires de H2020. ***Sources : https://publication.enseignementsup-recherche.gouv.fr ces données concernent la période 2014-2019 consulté le 13 avril 2021.***

Au niveau national, l'Etat met en place les « initiatives d'excellence » financées par le Grand emprunt et le programme d'investissements d'avenir (PIA). Une vingtaine de site obtiennent l'IDEX (Initiative D'EXcellence) ou l'I-SITE (Initiative Science Innovation Territoires Economie).

Le 8 janvier 2021, le Premier ministre Jean Castex annonce les objectifs du 4ème PIA pour les années 2021 à 2025, discours soutenu par Guillaume Boudy, Secrétaire général pour l'investissement : *« Le gouvernement entend donner aux chercheurs et entrepreneurs français la confiance dans l'avenir et les moyens nécessaires pour innover et prendre des risques afin d'installer la France dans un modèle de croissance de long terme, respectueux de l'environnement, à l'avant-garde des technologies qui façonneront l'activité économique et les emplois de demain »*[26].

Rappel

2010 PIA 1 : 35 milliards d'euros

2014 PIA 2 : 12 milliards d'euros

2017 PIA 3 : 10 milliards d'euros

2021 PIA 4 : 20 milliards d'euros

[25] https://www.horizon2020.gouv.fr Actualité du 3 septembre 2019.
[26] Site MESR www.enseignementsup-recherche.gouv.fr mis à jour le 28 avril 2021

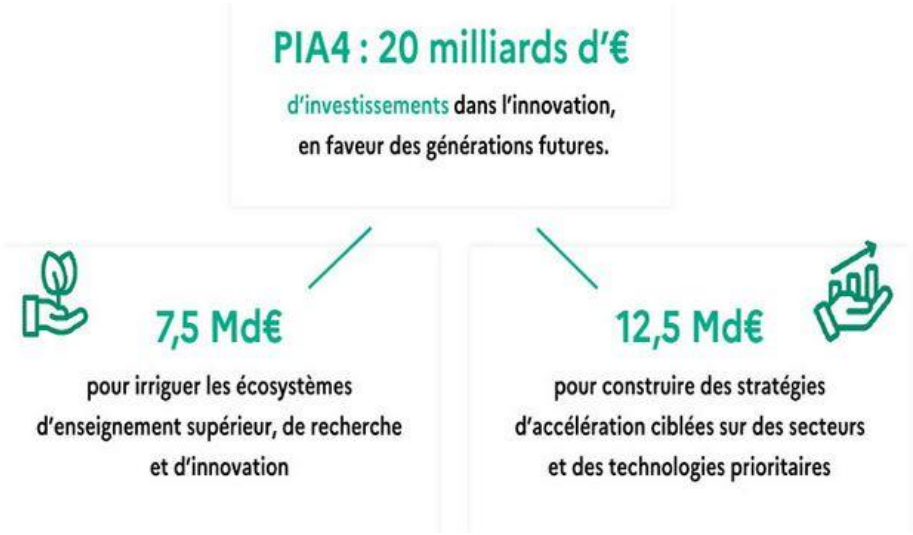


Figure 6 : Répartition budgétaire du PIA4. ***Site ANR :*** ***https://anr.fr***

Concernant le volet d'innovation dite « dirigée », la stratégie est de « cibler quelques marchés et technologies prioritaires, afin de soutenir les entreprises et les laboratoires de recherche dans les étapes de développement selon la maturité des innovations. Les 12,5 Md€ sont destinés à financer quatre stratégies déjà initiées et 11 stratégies d'accélération[27]. Les 7,5 Md€ sont destinés aux organismes d'ESR (universités de recherche, labex), de recherche et d'innovation (instituts hospitalo-universitaires, instituts de recherche technologique) pour « donner plus de visibilité aux acteurs de la recherche et de l'innovation sur le long terme. »

Pourtant, le financement par appels à projet comporte deux caractéristiques : d'une part, c'est un mode de financement à court terme, généralement d'une durée de 4 à 5 ans dans le cadre d'un labex. D'autre part, ce mode de financement est principalement destiné à la recherche appliquée aux thématiques industrielles et non à la recherche fondamentale. Par exemple, les chercheurs titulaires sont autorisés à déposer un seul projet sur la plateforme de l'ANR et doivent choisir parmi les 50 axes de recherche celui qui est le plus approprié à leur thématique. Ces axes correspondent à de la recherche appliquée, les thématiques fondamentales sont plus difficiles à positionner dans ce classement. Autre signe d'une orientation du financement vers la recherche appliquée, le comité de surveillance des investissements, renouvelé pour la quatrième phase de ce plan, est composé de personnalités issues du monde industriel français dont Patrice Caine, Président-directeur général du

[27] Les 4 stratégies déjà initiées sont le développement de l'hydrogène dé carboné, la cyber sécurité, les technologies quantiques, l'enseignement et le numérique. Les 11 stratégies d'accélération sont l'alimentation favorable à la santé, les systèmes agricoles durables et équipements agricoles contribuant à la transition écologique, le recyclage et la réincorporation de matériaux recyclés, les solutions pour des villes durables et résilientes, la décarbonation de l'industrie, les industries culturelles et créatives françaises, la digitalisation et la décarbonation des mobilités, la santé digitale, les biothérapies et bio production de thérapies innovantes, les produits biosourcés et biotechnologies industrielles – carburants durables, la 5G et futures technologies de réseaux de télécommunications

groupe Thalès et Marie-Noëlle Semeria, directrice R&D chez Total. En rappel, le comité de surveillance des investissements conseille le gouvernement dans l'élaboration de sa politique d'innovation, donne un avis consultatif sur l'identification des priorités d'investissements et évalue l'exécution des PIA.

Avantages	Inconvénients
✹ Les appels à projet encouragent la collaboration entre les équipes de recherche ✹ Les jeunes chercheurs accèdent plus facilement aux ressources pour mener leur projet de recherche en limitant le mandarinat ✹ Les disciplines de recherche rares telles que les Sciences Humaines et Sociales peuvent recevoir des financements ✹ Le financement par appel à projet donne une plus grande réactivité à l'Etat pour orienter sa politique d'investissement dans la recherche scientifique et d'innovation	✘ Contrairement aux Etats-Unis, les chercheurs français ne disposent pas d'équipe d'ingénierie de support spécialisés dans le montage et le dépôt des projets. Les appels à projet répétées sont chronophages et épuisantes pour les chercheurs, sans compter le temps mobilisé pour la sélection des projets. ✘ Les innovations de rupture ont moins de chance d'émerger en raison des financements et de l'exigence de résultats à court terme. Les grandes découvertes sont issues de la recherche à long terme et de l'exploration de champs de recherche annexes aux courants dominants de leur époque. ✘ L'augmentation de la précarité des personnels contractuels.[28]

Figure 7 : Avantage et inconvénient du financement par appel à projet

II. LES POLES D'EXCELLENCE

Toujours dans l'objectif de s'aligner sur les standards internationaux, la France déploie des sites universitaires ex-nihilo sur le modèle des grands campus anglo-saxon. Un site universitaire est un regroupement de différents établissements permettant d'accueillir plus de 120 000 étudiants. Ces sites doivent atteindre une taille critique pour accroître leur visibilité et rivaliser avec les meilleures universités mondiales. Les objectifs sont de doter l'hexagone de lieux à forte identité d'ESR, de favoriser la différentiation des territoires et leur spécificité en matière de recherche et de développer la coopération scientifique entre les acteurs l'ESR, les acteurs économiques et les collectivités territoriales. Anne Mascret[29] interroge sur la pertinence de l'objectif de la taille des sites sachant que

[28] HARROCHE, Audrey. *Les petites mains de l'excellence, place et rôle des chargées de projets dans la mise en œuvre d'une initiative d'excellence*. Revue française d'administration publique. Ecole nationale d'administration. 2019

[29] MASCRET, Anne. *Enseignement supérieur et recherche en France, une ambition d'excellence*. La documentation française, 2015.

les premiers établissements étrangers dans les classements internationaux sont des universités de petite taille, telles que l'université de Cambridge (21 656 étudiants en 2016) au Royaume-Uni, MIT Massachusetts Institute of Technology (11 376 en 2016), Harvard University (36 012 étudiants en 2018) aux Etats-Unis.

Focus sur la Loi

***18 avril 2006** : Loi Goulard de programme pour la recherche créée les pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES).*

***22 juillet 2013** : Loi ESR créée les communautés d'universités et établissements (COMUE) en remplacement des PRES.*

Le regroupement dans les pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) est sur la base du volontariat tandis que le regroupement en COMUE devient obligatoire. Le gouvernement souhaite réduire le nombre de contrats avec les établissements et simplifier la lecture du paysage de l'ESR. Le gouvernement accompagne ces regroupements de moyens selon les compétences transférées aux COMUES ou aux associations d'établissements.

Les fonds vont aux sites d'excellence, c'est-à-dire les sites les mieux classés dans le classement international de Shanghai. Le risque de cette politique est l'émergence d'une université à deux vitesses : des établissements d'élite à la recherche de pointe d'une part ; et les universités proposant des formations de niveau licence d'autre part. Les premiers effets de ces regroupements commencent à se voir en 2015. L'idée généralement admise est que les sites d'excellence permettraient d'élever le niveau de l'ensemble du système et de bénéficier à tous, mais est-ce réellement le cas ?

L'analyse de l'efficience des universités [Jordan Moureaux, Gabriel Figueiredo De Oliveira et Alexandra Schaffar, 2020][30] détermine comment chaque établissement utilise ses ressources propres et mobilise ses ressources régionales pour augmenter la production de la connaissance et sa diffusion dans la société. Rappelons que les universités françaises sont à but non lucratif gérant des outputs non marchands, contrairement aux universités anglo-saxonnes et américaines. Il en ressort un faible niveau d'efficience des universités françaises. Selon l'étude, paradoxalement les petits établissements sont plus efficients que les établissements regroupés. Le potentiel démographique et

[30] MOUREAUX, Jordan. Et al. *L'(in)efficience des universités françaises dans un contexte de forte compétition nationale : une analyse semi-paramétrique*. Revue d'économie industrielle. De Boeck Supérieur. 2020/2 (n° 170)

le dynamisme économique augmentent l'efficience des universités. Enfin la mise en compétition entre établissements au niveau national favorise l'optimisation du processus de gestion et la synergie entre les établissements.

III. L'AUTONOMIE DES ETABLISSEMENTS

A. La gouvernance

La Loi LRU du 10 août 2007 et la Loi ESR du 22 juillet 2013 permettent aux universités et aux établissements d'enseignement supérieur publics à caractère scientifique, culturel et professionnel d'accéder aux responsabilités et compétences élargies (RCE). Ces lois s'inscrivent dans un processus d'autonomisation des établissements entamé depuis 1968 comme le montre la sociologue Christine Musselin[31]. Le premier objectif est de maîtriser la dépense publique en allouant les financements au mérite par l'évaluation ; le deuxième objectif est de responsabiliser les établissements sur le plan comptable et stratégique via le transfert de compétences (la réforme GBCP de gestion budgétaire et comptable publique, la gestion de la masse salariale, du patrimoine, le renforcement du pouvoir de la présidence des universités). L'autonomie est administrative (les universités peuvent déterminer leur statut et leur organisation interne), pédagogique à travers par exemple la mise en œuvre des Diplômes Universitaires versus les diplômes nationaux, et enfin budgétaire, néanmoins avec un encadrement stricte de l'Etat.

A l'étranger, la gouvernance des universités est généralement bicéphale avec un conseil d'administration (CA) composé de personnalités extérieures (alumni, scientifiques issus d'autres universités nationales ou internationales) et un sénat académique composé d'enseignant-chercheur et des représentants des étudiants.

A travers la Loi LRU et la loi ESR, la France s'est progressivement rapprochée de ce modèle. Soit un conseil d'administration qui nomme ou destitue le président d'université et un conseil académique composé du conseil des études et de la vie universitaire (CEVU) et du conseil scientifique (CS).

[31] MUSSELIN, Christine. *Les universités d'Edgar Faure à nos jours*. Communication à l'Académie des sciences morales et politiques du 5 octobre 2009.

	Loi n°84-52 du 26 janvier 1984	Loi LRU du 10 août 2007	Loi ESR du 22 juillet 2013
Président de l'université	• élu par les 3 conseils (CA, CS et CEVU) • mandat de 5 ans non rééligible dans les 5 ans	• élu par le CA • mandat de 4 ans renouvelable une fois • droit de véto sur l'ensemble des affectations • droit de recruter des personnels CDI de catégorie A • préside le conseil académique	• suppression du droit de véto • détient le pouvoir d'*empeachment* si 2/3 des membres du CA démissionnent
Conseil d'administration	• composé de 50 à 60 membres	• composé de 20 à 30 membres • augmentation de la part des personnalités extérieures diminution de la part des BIATSS/étudiants	• composé de 24 à 36 membres • augmentation de la part des BIATSS/étudiants

Figure 8 : Comparatif de l'évolution des pouvoirs au sein des universités. Le conseil académique voit ses pouvoirs élargis.

B. La gestion des ressources humaines

Anne Janand et Franck Brillet[32] ont mené une recherche qualitative dans trois entreprises publiques (EDF, SNCF et RATP) et montrent la difficulté de réaliser la mutation managériale et culturelle en matière de gestion RH issue du New Public Management. Il semblerait qu'une politique de conduite du changement et un rôle renforcé de la gestion RH soient les ingrédients nécessaires à la mise en place de cette mutation.

Une partie des difficultés financières engendrées par le transfert de la masse salariale est dû au temps d'intégration des compétences en interne, à la situation économique en crise à partir de 2008 ; mais aussi, au transfert de charges non compensées par les dotations d'Etat. Les universités ne contrôlent pas totalement leur politique RH. Le glissement vieillesse technicité (GVT)[33] n'est pas financé par l'Etat. Le coût de la masse salariale est donc en augmentation constante en raison de l'avancement de carrière, de l'accroissement de l'âge et de la qualification du personnel titulaire.

La transparence est une mesure concrète pour accroître la performance des établissements. Par exemple, l'UGA est actuellement engagée dans la stratégie européenne de ressources humaines pour les chercheurs, appelée *Human resources strategy for researchers (HRS4R),* qui vise « à améliorer les pratiques des organismes et des établissements en matière de recrutement et de cadre d'exercice des chercheurs. Attribué par la commission européenne, le label *HR Excellence in Research*

[32] JANAND, Anne. Et al. *La mobilité interne en tension dans les entreprises publiques : entre fins et moyens*. Gestion et management public, vol. 4. 2015.

[33] Le GVT est un indice de variation de la masse salariale dans la fonction publique résultant d'un système de promotion sociale et d'avancement de carrière.

valorise les établissements engagés dans cette démarche et signataire de la Charte européenne du chercheur et du Code de conduite pour le recrutement. »[34] Il semble que ces labels qualité aient vocation à remplacer progressivement les garde-fous nationaux. En revanche, ces mesures seront réellement efficaces avec un audit régulier et une possibilité de perdre le label en cas de manquement.

La rémunération au mérite :

Une prime d'excellence scientifique (PES) a été instituée par le décret n°2009-851 du 8 juillet 2009 pour les personnels dont « l'activité scientifique est jugée d'un niveau élevé » par le président ou directeur de l'établissement après avis du conseil scientifique. Les syndicats et collectifs de recherche ont dénoncé la menace de l'indépendance de la recherche publique et l'esprit de coopération à l'intérieur des équipes et des laboratoires. Par conséquent, la PES a été remplacée par la prime d'encadrement doctoral et de recherche (PEDR).

La qualification par le CNU en plein débat :

En 2021, l'article 5 de la Loi de Programmation de la Recherche introduit une concertation autour de la suppression de la qualification par le CNU pour le recrutement des professeurs d'universités. La question fait débat au sein de la communauté universitaire. Les opposants à la suppression de la qualification expriment un risque de clientélisme local, les maîtres de conférences locaux pourraient être privilégiés dans le recrutement des professeurs d'universités. Le CNU est composé de 87 sections par thématiques de recherche dont le fonctionnement diverge d'une section à l'autre. Ces différences touchent l'usage et les critères de la qualification ainsi que dans les taux d'attribution par an de la qualification.

Ce débat pose donc la question plus large des conditions et critères de recrutement des enseignants-chercheurs par secteurs de recherche[35].

C. Le contrôle de gestion

Le courant « New Public Management » inspiré des logiques managériales du privé a imprimé le concept de performance, d'autonomie et de capacité stratégique dans les universités. Cela passe par l'évaluation d'indicateurs répondant à des besoins externes mais non adapté au pilotage interne des universités. Les indicateurs sont principalement quantitatifs, sans lien avec la stratégie de

[34] Site Université Grenoble Alpes : https://www.univ-grenoble-alpes.fr consulté le 12 mai 2021

[35] CORMATY, Isabelle. *Recrutement des enseignants-chercheurs : la concertation arrive à son terme*. 18 mars 2021 et HABERBUSCH, Théo. *Fin de la qualification par le CNU : le vrai-faux pour y voir (plus) clair dans le débat*, 2 décembre 2020, disponible sur https://www.campusmatin.com

l'établissement. Jean-Luc Petitjean, Jean-Francis Ory et Thierry Côme[36] démontrent d'une part, le paradoxe entre la logique de pilotage et la logique de reporting auquel est confronté le contrôle de gestion dans l'université ; et d'autre part, la contradiction entre l'autonomie et le caractère contraignant du cadre d'évaluation des universités.

Le premier argument porte sur l'utilisation des indicateurs pour piloter des politiques publiques. En rappel, mesurer la capacité à atteindre des résultats implique la production d'indicateurs et l'évaluation de ces indicateurs. Un système de pilotage par les indicateurs nécessitent premièrement d'avoir une définition claire des objectifs à atteindre ; et deuxièmement, une excellente connaissance des résultats. Or, les organisations publiques à but non lucratives gèrent des productions multiples relatives aux missions (des composantes, services centraux, unités de recherche, etc.) et aux besoins des usagers. Les stratégies et les objectifs sont alors multiples, contradictoires et ambigües.

Deuxième argument, la nature des indicateurs pose problème car il y a deux productions : les indicateurs quantitatifs de résultats et les indicateurs d'impact. Ces derniers évaluent les effets à moyen et long terme donc leur mise en œuvre est plus complexe. Il y a un risque que le système de contrôle mise en place se trompe d'objectif. Des reproches sont faits aux indicateurs d'évaluation [Benzerafa Alilat, 2010] : trop nombreux ou complexes, non mesurables et réellement pertinents. Dans la recherche par exemple, la bibliométrie est globalement critiquée.

Le troisième argument porte sur le volume des indicateurs à produire par les universités et imposé par l'agence d'évaluation et le ministère. Entre les indicateurs nationaux obligatoires, les indicateurs contractuels négociés ou contraints par le cadre des programmes annuels de performance, les indicateurs Hceres, les équipes dirigeantes ont peu de possibilité de développer leur propre modèle d'analyse de la performance corrélé avec la stratégie de l'université.

En résumé, le contrôle répond d'avantage à une demande externe qu'à un besoin interne. Les outils sont utilisés pour rassurer les parties prenantes et non pour piloter. Le système d'information comptable par exemple devient un outil de rationalisation.

Ainsi, les mesures permettant d'améliorer la performance des universités seraient de :

- Faire des indicateurs de réels outils de pilotage par le contrôle de gestion interne ;
- Privilégier le principe de subsidiarité en plaçant la satisfaction des usagers au cœur de la prise de décision ;
- Commencer par définir les objectifs stratégiques puis dans un second temps, développer les indicateurs internes adaptés à chaque entité.

[36] PETITJEAN, Jean-Luc. et al. *Entre besoins internes et exigences externes, la difficile mise en œuvre d'un contrôle de gestion à l'université*. Recherches en Sciences de Gestion. 2014/4 (N° 103).

La mise en place de **tableaux de bord** ou **grille d'analyse** est un des outils d'amélioration continue.

Denis Choffel et Jérémy Aldrin montrent comment une grille d'analyse permet de mieux comprendre l'obligation de rendre compte dans les organisations publiques qui sont soumises à des pressions financières de l'Etat et des pressions des usagers qui attendent une qualité de service.

Dans le cadre du Développement Durable et des Responsabilités Sociétales des Universités, Jean-Francis Ory[37] analyse comment l'utilisation des tableaux de bord internes permettent de définir des objectifs et de mettre en place des indicateurs de performance. Cette mesure s'inscrit dans la logique des systèmes d'informations et de gestion en matière de Responsabilité Sociétale des Universités, « Sustainability Balanced Scorecards » et des travaux de Kaplan et Norton, 2001.

De plus, intégrer les acteurs concernés par ces dispositifs d'évaluation à la construction du système d'évaluation et de suivi est essentiel pour gagner leur adhésion autour de valeurs partagées et communes. Par exemple, dans le cadre de la mise en œuvre du prochain schéma directeur en matière de Responsabilité Sociétale et Environnementale de l'UGA, sept groupes de travail ouvert à tous les personnels (UGA, CNRS, INRAE…) traiterons diverses problématiques environnementales telles que le Zéro déchet, la Formation responsable, la Biodiversité, le Numérique responsable, la Recherche responsable, le Bilan GES et l'Egalité et lutte contre les discriminations.

IV. LES BIAIS

A. Le besoin en fond de roulement

La Loi LRU a également transféré la gestion de la masse salariale aux établissements. Les universités doivent alors gérer un budget beaucoup plus conséquent.

En 2016, la cour des comptes dresse la liste des 15 universités en déficit budgétaire classées aux niveaux 1 et 2 de la grille d'alerte du ministère[38] :

- 6 sont jugées en risque d'insoutenabilité financière à court ou moyen terme : Bretagne Sud, Limoges, Orléans, Pau, Reims-Champagne-Ardennes et Toulouse 3.
- 10 ont tendance à la dégradation dont université des Antilles, Guyane, Clermont-Ferrand 2, Lille 1, Grenoble-Alpes, Corse, Paris-Est-Marne-la-Vallée, Sigma Clermont (école d'ingénieur).

Les règles de comptabilité publique imposent aux universités d'avoir un fond de roulement minimum de 30 jours de salaire. Si la situation était préoccupante en 2012[39] avec une vingtaine

[37] ORY, Jean-Francis. *Piloter le développement durable dans l'université : une expérience de construction d'un tableau de bord de la RSU*. Gestion et management public. 2018/4 (Volume 7 / n° 2).
[38] AUTHEMAYOU, Céline. *La cour des comptes dresse la liste des 15 universités dans le rouge en 2016*. https://www.letudiant.fr. 7 juin 2017.

d'universités au fond de roulement inférieur au seuil prudentiel ; elle s'est améliorée entre 2014 et 2018 où le fond de roulement a augmenté de 30% dans une quarantaine d'universités passant de 52 jours de dépenses en fonctionnement à 60 jours[40]. En 2018, 12 universités ont un fond de roulement inférieur à 30 jours. 19 universités ont vu leur fond de roulement diminuer sur la période dont Grenoble-Alpes en raison de la fusion de Grenoble I, II, III.

B. Le préciput : comment financer les coûts indirects

Les charges indirectes liées au projet initiatives d'excellence ne sont pas compensées par l'Etat et restent à la charge des établissements. Dans un contexte de raréfaction des dotations aux laboratoires, la problématique est comment financer les charges indirectes d'un projet telles que le coût du personnel de support administratif et technique, l'utilisation, l'entretien et l'amortissement des espaces de travail, les dépenses informatiques et de télécommunication, les coûts liés aux bibliothèques, la mise à niveau de plateformes techniques, la sécurité, le traitement des déchets, l'encadrement des étudiants qui travaillent sur le projet. Les coûts directs sont financés par l'agence de financement et comprennent le personnel, matériel et équipement directement rattaché au projet, et les dépenses de sous-traitance.

[39] MASCRET, Anne. *Enseignement supérieur et recherche en France, une ambition d'excellence*. La documentation française, 2015 (p81).

[40] LUTSKY, Ana. *Fonds de roulement : le détail de l'évolution 2014-2018 dans 63 universités*. https://www.aefinfo.fr, AEF dépêche n° 622040. 17 février 2020.

BILAN PARTIE I

L'étude des réformes et des mesures concrètes mises en œuvre depuis 2003 dans l'ESR montre l'émergence du modèle dominant « la grande université de recherche internationale » via la fusion des institutions et le regroupement d'établissements (Pres, COMUE, université intégrée).

Les gouvernements successifs, à travers l'ANR, ont mis en œuvre des programmes de financement par projets ciblés pour inciter les établissements à s'aligner sur les standards de leurs homologues internationaux les plus compétitifs. Les choix stratégiques consistent à créer une synergie entre les spécificités économiques du territoire et les axes de recherche les plus compétitifs et innovants via les pôles d'excellence. Les moyens sont alors concentrés sur les sites les plus performants. Le dynamisme économique, le potentiel démographique du territoire, un environnement dense (le nombre d'étudiants) et compétitif à un impact sur l'efficience des universités [MOUREAUX. Et al, 2020].

La gouvernance des universités évolue vers d'avantage d'autonomie administrative, pédagogique et budgétaire, en particulier dans la gestion de sa masse salariale et des carrières scientifiques.

Cependant, ces mesures ont des conséquences territoriales, tel que le risque de créer des universités à deux vitesses ; des conséquences financières pesant sur les établissements qui doivent prendre en charge les coûts indirectes engendrés par les fusions et les grands projets ; des conséquences sociales liées à la précarité des contrats de travail et à la diminution des effectifs. Des interrogations émergent sur la pertinence de l'objectif, selon lequel la taille des établissements et le nombre de champions nationaux seraient garants de la visibilité et de la performance des universités françaises [MASCRET, 2015]. Mais aussi sur la corrélation entre la position des universités françaises dans les classements internationaux et la qualité avérée de la recherche scientifique et des formations universitaires en France.

Des mesures d'évaluation des établissements, de la recherche et de la formation ont accompagné les réformes des gouvernements pour allouer les ressources de façon ciblée et entrer dans la compétition au niveau mondial. La transparence dans les processus d'évaluation, de sélection et d'accréditation est un facteur de performance.

Les mesures d'amélioration de la performance tendent à établir une stratégie commune entre les composantes, les services centraux, les services communs et opérationnels. Mais aussi, transformer le système de contrôle de gestion vers un processus d'apprentissage organisationnel en faisant des indicateurs de réels outils de pilotage interne [PETITJEAN. Et al, 2014].

Dans la seconde partie, nous allons nous intéresser aux référentiels et aux indicateurs permettant de mesurer les activités d'enseignement et de recherche. L'étude des acteurs de l'évaluation et des publics évalués permettra de constater si les mesures prises pour atteindre l'excellence ont bénéficié aux cibles officielles.

PARTIE 2
-
EVALUER ET MESURER L'EXCELLENCE

CHAPITRE 4 – PILOTER LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS PUBLIQUES ?

I. NOTIONS THEORIQUES

La performance est un concept multiforme difficile à appréhender et évolutif dans le temps. Barabel et Meier[41] distinguent :

- La performance financière ou unidimensionnelle
- La performance élargie ou multidimensionnelle
- La performance organisationnelle

La performance financière apprécie la création de valeur pour l'investisseur et pour l'organisation. Les indicateurs utilisés seront d'une part, la performance financière de l'organisation mesurée par la rentabilité économique (rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux propres). Et d'autre part, la performance financière obtenue par les investisseurs (actionnaires) mesurée par la rentabilité financière (rapport entre le résultat net et les capitaux propres). Il y aura **création de valeur** pour l'investisseur si la rentabilité financière obtenue est supérieure à la rentabilité requise.

La performance multidimensionnelle prend en compte trois types d'indicateurs de performance :

- L'efficacité (atteinte des objectifs, l'adhésion des agents pour atteindre l'objectif…)
- L'efficience (rapport entre les résultats obtenus et les moyens engagés pour les atteindre)
- La pertinence (cohérence stratégique des actions mises en œuvre, capacité à respecter la feuille de route, conformité des résultats aux objectifs initiaux, capacité à démultiplier les actions dans toutes les entités de l'organisation de façon cohérente).

Pour cela, il faut analyser les processus clés de création de valeur de l'organisation et rechercher un indicateur de performance complexe permettant de mesurer la performance organisationnelle.

La performance organisationnelle est la capacité d'une organisation à **satisfaire une pluralité d'objectifs et ses différentes parties prenantes**. Les parties prenantes ont des exigences contradictoires ce qui peut poser problème. Dans ce cas, les dirigeants doivent faire des choix et un **arbitrage**. Il y aura donc des gagnants (ou des privilégiés) et des déçus.

Il existe plusieurs modèles d'analyse de l'évaluation de la performance organisationnelle, notamment le modèle révisé de Morin, Savoie et Beaudin (2000)[42].

[41] BARABEL, Michel. Et al. Manageor. Dunod. 2015 (p338)

Le modèle de maturité quant à lui « vise à mettre en place une démarche de progrès dans la durée sur différents processus prioritaires pour l'entreprise ». Ce modèle qualitatif comprend six niveaux de maturation (Fonctionnement de base, contrôle, maîtrisé, optimisé et leader).

Le modèle de Norton et Kaplan (1998) dresse un tableau de bord prospectif qui mesure la performance à l'aide de quatre dimensions (performance financière, performance commerciale, performance RH, performance des processus internes).

II. LA MESURE DE LA PERFORMANCE

Le pilotage de la performance implique la mise en œuvre d'indicateurs, leur suivi et leur comparaison constante avec des référentiels (les normes du secteur ou les concurrents). « Un indicateur est un signe ou un signal utilisé pour représenter des événements ou des systèmes complexes »[43]. *Cf. Annexe 3 : Représentation graphique du pilotage*. Par exemple, les classements internationaux sont un des référentiels permettant d'établir des normes et de comparer les établissements d'ESR entre eux. Au niveau national, des organismes de recherche, tel que le CNRS, ont une longue tradition de l'évaluation. Nous verrons dans le chapitre suivant que cette culture de l'évaluation s'est généralisée dans le monde universitaire.

L'objectif de l'évaluation de la performance est d'une part de mesurer l'évolution de l'efficacité des processus internes à l'organisation à partir d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs ; et d'autre part, de définir des actions correctrices ciblées à partir des résultats mesurés par les indicateurs[44].

[42] Idem (p355)
[43] Idem (p350)
[44] Idem (p350)

Mesurer la performance en matière d'innovation

Des entreprises se dotent d'indicateurs pour mesurer leur performance en matière d'innovation, c'est-à-dire la capacité à mettre sur le marché des innovations rencontrant le succès.

Ces indicateurs s'attachent à six dimensions :

- La productivité de la recherche et du développement
- L'efficacité de la transformation (dont le taux de transfert vers le marché)
- Le taux d'effort R&D et la contribution à la valeur ajoutée de l'entreprise
- L'efficacité des processus R&D (contrôle de gestion)
- L'efficacité du recours à *l'open innovation* ou innovation ouverte (modes d'innovation basés sur le partage et la collaboration)
- La qualité de l'innovation perçue par le client.

Source : C. Cuisinier, E. Vallet, B. Yanna et D. Attias, Un nouveau regard sur l'innovation, Logica Business School et Ecole Centrale de Paris, 2011.

Un indicateur peut être une **variable** (le nombre de publication annuelle dans une revue scientifique), une **fonction de variables** (le rapport nombre de demande de brevets du pays/nombre de demandes de brevets constatées pour le même office), généralement **quantitatif** il peut intégrer des variables qualitatives (avis de satisfaction).

Il existe cinq grandes familles d'indicateurs :

- Les indicateurs de performance financière
- Les indicateurs de performance organisationnelle
- Les indicateurs de performance commerciale (pour les entreprises privées et les start-ups)
- Les indicateurs de responsabilité sociétale des entreprises (RSE)
- Les indicateurs de l'excellence opérationnelle

CHAPITRE 5 – UNE NOUVELLE FAÇON D'EVALUER

Selon Fave-Bonnet (2003), il existe trois modèles d'évaluation des universités : le contrôle par la puissance politique, l'évaluation par les pairs et l'évaluation managériale.

I. NOUVEAUX REFERENTIELS : LES CLASSEMENTS INTERNATIONAUX

L'origine des classements remonte à 1925 aux Etats-Unis. Cette notion est apparue en France seulement dans les années 2000[45]. Comme vu en introduction, la prise de conscience du « retard » de l'ESR en France par rapport à ses homologues étrangers s'est faite en 2003 avec la publication du classement de Shanghai par quatre chercheurs chinois de l'Université de Jiao Tong. A l'origine, la demande nationale du gouvernement chinois visait à positionner les universités chinoises vis-à-vis des universités internationales. Ce classement a néanmoins dépassé les frontières nationales au point de devenir une référence en France et dans les pays membres de l'Union européenne.

Cette publication est un véritable choc car la France découvre qu'elle est mal classée à l'échelle mondiale. Cette nouvelle est publiée au moment où les Etats européens prônent « l'économie de la connaissance la plus dynamique et la plus compétitive au monde » avec la mise en œuvre de la stratégie de Lisbonne[46].

Le classement mondial ARWU paraît chaque année sous forme d'une liste de 500 universités. Ce classement est très médiatisé, facile d'accès et les critères sont simples à lire. Ce classement n'est pas remis en cause par la presse et le monde politique malgré de nombreuses critiques des scientifiques Cf. chapitre 1.1. L'internationalisation de l'ESR et http://www.shanghairanking.com.

En 2020, le classement ARWU est dominé par les Etats-Unis avec en tête du classement l'université d'Harvard, l'université Stanford en deuxième place et l'Université de Cambridge en troisième place.

En France, l'Université Paris-Saclay est 14^{e}, l'Université Paris Sciences & Lettres (PSL) est 36^{e}, l'Université de la Sorbonne est 39^{e}, l'Université de Paris est 65^{e}, l'Université Grenoble Alpes est 99$^{e.}$

[45] PARADEISE, Catherine. *Classement des universités : jusqu'où ira la fascination ?* Tribune presse publiée dans le club AEF, 25 mars 2011
[46] Idem

Classements et organismes	Critères	Etablissements français classés en 2020
Shanghai Jiao Tong ARWU	6 critères : - Le nombre de prix Nobel et de médailles Fields parmi les diplômés et les enseignants-chercheurs - Le nombre d'articles publiés dans les revues scientifiques Science et Nature - Le nombre de citations - La productivité des enseignants-chercheurs	Les 5 dans le top 100 : - Université Paris-Saclay (14e) - Université PSL (36e) - Université de Sorbonne (39e) - Université de Paris (65e) - Université Grenoble Alpes (99e)
Times Higher Education (THE) World University Ranking	13 critères répartis en 5 thématiques : - Recherche - Citations - Enseignement - Innovation - International	Les 5 dans le top 200 : - Université PSL (45e) - Université de la Sorbonne (87e) - Ecole Polytechnique (87e) - Université de Paris (136e) - Université Paris-Saclay (178e)
Times Higher Education (THE) World Reputation Ranking (en partenariat avec Thomson Reuters)	Enquête de réputation établie sur la base d'environ 10000 réponses d'universitaires provenant de 133 pays, devant transmettre la liste des 15 meilleures universités dans leur domaine d'étude	Les 7 dans le top 200 : - Université PSL (46e) - Université de la Sorbonne (50e) - Ecole Polytechnique (81e) - Panthéon Sorbonne Université Paris 1 (91e) - INSEAD (126e) - Université Fédérale de Toulouse (151e) - Université de Paris (151e)
Quacquarelli Symonds QS	Méthodologie reposant à 50 % sur la notion de « réputation » (enquête auprès des universitaires et employeurs). Les autres critères sont sur l'enseignement, l'international et les citations	Les 5 dans le top 200 : - Université PSL (53e) - Ecole Polytechnique (60e) - Université de la Sorbonne (77e) - CentraleSupelec (139e) - ENS Lyon (160e)
US News & World report : Best global universities rankings	10 critères selon 5 thématiques: - La recherche - La reputation - Les citations - Les partenariats internationaux - Les récompenses des diplômés et des enseignants-chercheurs	Les 3 dans le top 200 : - Université de la Sorbonne (43e) - Université de Paris (68e) - Université d'Aix-Marseille (171e)

Figure 9 : Les critères des principaux classements internationaux. Source : les sites officiels des classements.

Les travaux de Jean-Charles Billaut, Denis Bouyssou et Philippe Vincke[47] ont montré une inadéquation liée à l'obtention d'un prix Nobel obtenu longtemps après que les recherches aient été réalisées.

De plus, le découpage de la science en 21 disciplines réalisé par Thomson Scientific n'est pas représentatif. D'autres bases de données telles que Scopus ont un découpage complètement différent. Le critère de productivité des « membres du corps académique » n'est pas clairement identifié. Ce classement ne prend pas en compte toutes les disciplines, les SHS par exemple sont exclus.

En outre, les organismes de recherche tels que le CNRS ne sont pas pris en compte dans le classement de Shanghai, tout comme les travaux des chercheurs qui signent *CNRS* comme organisme d'appartenance.

Enfin, le reproche majeur qui peut être fait au classement de Shanghai est la prise en compte uniquement de la recherche et pas de l'activité d'enseignement, ni de l'accessibilité financière aux étudiants, la vie étudiante, la formation par la recherche, l'impact sur l'environnement socio-économique, la contribution au rayonnement de la recherche. Les critères d'évaluation sont partiels pourtant le classement de Shanghai est un des objectifs de la majorité des établissements de formation pour « être visible » à l'international et « attractif ». Le chapitre suivant apportera un éclairage plus approfondi sur les modalités d'évaluation de la recherche et de la formation au sein des établissements.

II. L'HCERES

A. Missions et objectifs

Le comité national de la recherche scientifique (CoNRS), créé en 1945, évalue les laboratoires de recherche à partir des années 1950 individuellement et collectivement. Le CNRS a une plus longue tradition de l'évaluation. Dans les universités, les indicateurs d'évaluation ont été mise en œuvre à partir des années 1980. La Loi Savary du 26 janvier 1984 créé le comité national d'évaluation des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (CNE) chargé d'évaluer l'organisation et le fonctionnement des universités. D'autres organismes assurent également une fonction d'évaluation, chacun sur des critères et procédures propres à chaque commission ; par exemple les laboratoires de recherche mixte sont évalués par des commissions de recherche (CNRS, INRAE, INRIA…), les universités par le ministère.

[47] BILLAUT Jean-Charles. Et al. *Faut-il croire le classement de Shanghai ? Une approche fondée sur l'aide multicritère à la décision*. Revue de la régulation n°8, 2010.

La création de l'agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Aeres) en 2006 signe le passage d'une évaluation-conseil à une évaluation-contrôle. Elle permet d'harmoniser l'évaluation selon trois axes : formation, recherche et politique de l'université. L'Aeres est indépendante du ministère et reprend les compétences des commissions de recherche. L'évaluation a lieu tous les quatre ans.

Le 17 novembre 2014, l'Aeres est remplacée par le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hceres)[48]. L'évolution de la structure vient de critiques émises par les représentants des organismes de recherche face aux présidents d'université, favorables à l'évaluation comme outil de décision d'allocation des ressources aux unités de recherche et aux composantes et outil de crédibilité internationale.

L'Hceres est une agence d'évaluation assurant la conformité de tous (formations, établissements, unités de recherche) aux normes de management issues de la nouvelle culture de l'évaluation. Cette agence a pour mission de redéfinir de nouvelles normes professionnelles pour aider les présidents d'université à imposer de nouveaux dispositifs de management [Camille Noûs, 2020][49].

Le siège de l'Hceres est composé majoritairement de professeurs des universités engagés dans l'administration des universités.

« Il est curieux de voir combien l'excellence adopte fréquemment des manières simples, alors que les manières simples passent si souvent pour un signe de médiocrité ». ***Giacomo Leopardi, poète et philosophe italien (1798 – 1837)***

L'Hceres reste garant des procédures d'évaluation mais délègue une partie des évaluations des unités de recherche aux établissements, universités et organisme de recherche. Un rapport d'évaluation détaillé et un avis synthétique remplacent les notes pour évaluer les formations et les équipes de recherche. L'Hceres a pour mission « d'évaluer en toute indépendance les établissements, leurs groupements, leur recherche, leurs formations et leurs écoles doctorales pour leur permettre de progresser » en se basant sur « une méthodologie éprouvée dans le respect des standards européens »[50]. Son objectif est de produire « des analyses, des synthèses et des indicateurs qui lui permettent de contribuer à la réflexion stratégique des acteurs de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation ». Les rapports sont diffusés et accessibles au public sur le site de l'Hceres.

[48] Décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014

[49] NOÛS, Camille. *Qui dirige les machines à réformer l'université et la recherche en France ? Portraits comparés de l'Agence nationale de la recherche et de l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (2005-2019)*. Genèses. Belin. 2020/2 (n° 119)

[50] Site Hceres : https://www.hceres.fr consulté le 24 avril 2021

B. La méthodologie

La méthodologie repose sur les données produites par l'Observatoire des sciences et techniques (OST) de l'Hceres sur la base d'indicateurs[51] tels que :

- **La part mondiale des publications** : le nombre de publications nationales rapporté au nombre de publications au niveau mondial avec une pondération pour les publications dont les signataires viennent de plusieurs pays ;
- **L'indice d'impact observé** (d'un pays ou d'une structure) : rapport entre la part mondiale de citation observée dans les deux années suivant la publication et la part mondiale de publication ;
- **L'indice d'impact espéré** : indice prévisionnel de la part espérée de citations nationales par rapport à la part mondiale ;
- **L'indice de spécialisation scientifique** : rapport entre la part mondiale de publications d'un pays dans une discipline donnée et la part mondiale de publications toutes disciplines ;
- **La part d'un pays dans l'ensemble des demandes de brevets pour un même office** (par exemple, l'Office européen des brevets) : rapport entre le nombre de demandes de brevets du pays et le nombre de demandes de brevets constatées pour le même office.
- **L'indice de spécialisation technologique** : rapport entre la part mondiale du pays dans un domaine technologique et la part mondiale du pays tous domaines confondus. Cet indice se calcule sur la base brevets (brevets d'invention ou titre de propriété de l'invention).

L'OST dispose et alimente plusieurs bases de données telles que :

- **La base OST-WoS** recense les publications dans les revues scientifiques (Science, Nature, PNAS US) et les actes de colloques les plus influents au niveau international ;
- **La base brevets** recense les brevets d'invention, titre de propriété juridique de l'invention et publication technique, pour un temps et un territoire géographique donnés. L'invention doit être « nouvelle, impliquer une activité substantielle et être susceptible d'application industrielle » ;
- **La base PCRI Programmes-cadres de recherche et de développement** : données générées et utilisées par la Commission européenne dans le cadre d'Horizon 2020 et Horizon Europe.

C. Les procédures bibliométriques et leurs limites

L'indice h ou indice de Hirisch permet de quantifier la productivité scientifique selon le nombre de citations de ses publications. Concernant les publications dans les revues scientifiques, il est intéressant de noter que l'analyse bibliométrique sélectionne les articles en fonction de leur « qualité éditoriale et de leur utilisation par les pairs mesurée à l'aide de citations. Le WoS est plus représentatif pour les disciplines bien internationalisées que pour les disciplines appliquées (…) ou à forte tradition nationale »[52].

[51] Idem
[52] Site Hceres : https://www.hceres.fr consulté le 24 avril 2021

Par conséquent, une discipline ou un domaine de recherche au fort particularisme nationale ou régionale ne sera pas automatiquement représenté, telles que les arts, le design, les SHS, la littérature. Les indicateurs bibliométriques ont une dimension **quantitative**, ce qui ne veut pas forcément dire « objective » comme le souligne Anne Mascret[53]. Par exemple, les SHS publient majoritairement des ouvrages ou chapitres, les sciences informatiques valorisent les actes de colloques, alors que les indicateurs prennent en compte les articles (review).

Certains chercheurs peuvent être amenés à diluer leurs résultats en plusieurs publications au détriment de la richesse de leur découverte. L'autocitation est une autre déviance pour multiplier le nombre de citations dans les revues scientifiques. Selon Hervé Rostaing[54], l'autocitation est évaluée de 10 à 30% par article.

« Beaucoup de choses dépendent également des contacts personnels. Il ne s'agit pas seulement d'un "jeu de chiffres", vous construisez une relation professionnelle et personnelle avec les gens, basée sur la confiance et la compétence. »
Commentaire d'un chercheur étranger en visite à l'UGA.

Les pays anglo-saxons seront favorisés au regard de la « qualité éditoriale » requise puisque les publications internationales sont en anglais. « L'influence mondiale » ou la réputation d'une publication est évaluée en comité de lecture par des pairs.

Marc Romainville[55] estime qu'« un des risques majeurs à terme est celui de la standardisation des recherches en faveur de celles qui seront anticipativement jugées dignes d'être poursuivies, en fonction de leurs possibilités de publications, voire de leurs retombées commerciales dans la logique d'une économie du savoir ».

En conclusion, l'évaluation est donc devenue un outil d'aide à la décision en appui des programmes-cadres. L'évaluation est utilisée par l'ANR, les établissements et les universités pour définir leur stratégie et allouer les ressources sur des critères quantitatifs en majorité mais aussi qualitatifs.

[53] MASCRET, Anne. *Enseignement supérieur et recherche en France, une ambition d'excellence*. La documentation française. 2015 (p98)
[54] ROSTAING, Hervé. *La bibliométrie et ses techniques*. Sciences de la société. CRRM collection Outils et méthodes. 4 septembre 2017
[55] ROMAINVILLE, Marc. Et al. *Evaluation et enseignement supérieur : un couple maudit au bord du divorce ?* De Boeck Supérieur, 2013.

III. L'EVALUATION DES PERSONNELS ET DES ETABLISSEMENTS

A. Des équipes de recherche

Les unités de recherche sont évaluées sur six critères notés A+, A, B, C : la productivité scientifique, le rayonnement et l'attractivité, les interactions avec l'environnement social, économique et culturel, l'organisation et le fonctionnement de l'entité, son implication dans la formation, la stratégie et les perspectives futures. Les notes ont un impact sur les quatre prochaines années de la vie des équipes vis-à-vis des financements.

Les critiques des équipes de recherche vis-à-vis des procédures d'évaluation portent principalement sur les questions de la diffusion publique du rapport, à savoir le degré de transparence et de confidentialité des données.

B. Des formations, écoles doctorales et collèges doctoraux

L'Hceres partage cette attribution avec la Commission des titres d'ingénieurs (CTI) pour les écoles d'ingénieur et la Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion (CEFDG) pour les écoles de management.

Le cas des business schools

Il existe trois organismes d'accréditation internationaux :

- AACSB - américain : Association to advance collegiate schools of business
- AMBA - britanique : Association of MBAs
- EFMD - européen : European foundation for management development

Dans le contexte d'autonomie des établissements, le principe d'autoévaluation prédomine, suivi d'une évaluation ou audit externe par des experts et la publication des rapports d'évaluation et préconisations. Les objectifs sont l'évaluation par champ de formation, la mise en œuvre d'un dispositif d'accréditation sur l'offre de formation des établissements et la coordination en amont et en aval avec les autres institutions.

Les quatre critères retenus pour l'évaluation de la formation sont :

- **La finalité de la formation** : les débouchés professionnels et de poursuite d'études ;
- **Le positionnement de la formation** : l'articulation avec la recherche, les relations avec le monde socio-économique au niveau local, régional, national et international, les partenariats internationaux avec d'autres organismes de formation à l'étranger ;
- **L'organisation pédagogique** : cohérence de la formation avec le cadre national, la présence de projets et de stages, la pratique du numérique et l'innovation pédagogique ;
- **Le pilotage de la formation** : effectifs, l'équipe pédagogique, modalités d'évaluation des connaissances, démarche qualité.

Si l'évaluation des enseignements par les étudiants est développée aux Etats-Unis, elle n'est pas mise en œuvre en France par les responsables d'établissements malgré son obligation depuis 2002 (arrêté ministériel du 23 avril).

C. Des enseignants-chercheurs

L'évaluation n'a pas d'impact sur la carrière du personnel. Lorsque le chercheur est titularisé, son poste est garanti jusqu'à la retraite. Les travaux de recherche sont évalués par des pairs, experts dans leur spécialité. Il est important de noter que la qualité pédagogique des personnels n'est pas évaluée. Le diplôme de thèse garantie les compétences scientifiques du candidat. Par exemple, à l'Université Grenoble Alpes un doctorant sous contrat avec l'école doctorale doit cumuler obligatoirement 64 heures d'enseignement et 50 heures pour un post-doctorant. Cependant, lors de la qualification par le CNU, la compétence pédagogique du candidat n'est pas prise en compte ; lors d'un comité de sélection, le jury a 30 minutes pour évaluer la qualité pédagogique du candidat après examen de son dossier.

D'autre part, les enseignants-chercheurs doivent accomplir 192 heures d'enseignement obligatoire par an. La production scientifique des enseignants-chercheurs sera donc inférieure à celle des chercheurs. Cette situation engendre des inégalités sur le critère « nombre de publications » entre ceux qui font de la recherche à temps pleins et ceux qui doivent assurer un nombre d'heures d'enseignement annuel.

D. Des établissements

Les évaluations des établissements sont menées par l'Hceres et les classements internationaux. L'évaluation de l'Hceres est qualitative sous forme d'un rapport analysant la gouvernance et la politique de l'établissement concernant la recherche, la valorisation, la formation, la vie étudiante et les relations extérieures. Cette évaluation permet de juger de la cohérence de la stratégie de l'établissement.

Notons que cette évaluation donne beaucoup de travail aux établissements car elle se superpose à d'autres évaluations menées par la cours des comptes et l'IGAENR par exemple, qui est chargé de l'audit de chaque établissement passant aux responsabilités et compétences élargies.

E. Des universités et des coordinations territoriales

L'évaluation porte sur la capacité de l'université ou de l'établissement porteur de la coordination territoriale à piloter ses missions dans le cadre de l'élargissement des responsabilités des établissements. Les évaluations « visent à les inciter à renforcer leur politique de la qualité, en

développant leur pratique de l'autoévaluation, pour mettre en évidence leur maîtrise de leur pilotage et démontrer ainsi l'exercice de leurs responsabilités »[56].

CONCLUSION

Au cours de ce chapitre, nous avons vu que l'analyse de la performance prend différentes formes. L'efficience, la pertinence et l'efficacité sont les dimensions à prendre en compte dans cette analyse. Néanmoins, l'excellence de l'enseignement et de la recherche s'évalue plus largement en prenant en compte des critères qualitatifs propres à la performance organisationnelle.

Au niveau international, le classement de Shanghai, référentiel commun à toutes les universités, présente des limites. Être bien classé permet à un établissement d'être plus attractif et visible à l'international, le classement contribue donc à la réputation et la notoriété de l'université mais ne permet pas d'évaluer toute la richesse du potentiel de recherche d'une université de recherche.

Au niveau local, l'évaluation par l'Hceres des enseignants-chercheurs, des équipes de recherche, des établissements, des universités et des coordinations territoriales permet de garantir la fiabilité des procédures, le suivi de l'évolution du niveau de maturité et d'inciter le public évalué à de nouvelles pratiques (responsabilisation, intéressement aux résultats, équilibre budgétaire, collaborations). Des critiques de la part du public évalué émergent, notamment la question de l'intention avec laquelle les membres de l'Hceres mènent l'évaluation (l'utilisation finale des rapports, impact sur l'unité évaluée, etc) et la superposition avec d'autres campagnes d'évaluation.

[56] https://www.hceres.fr consulté le 24 avril 2021

CHAPITRE 6 – EVALUER LA SATISFACTION DES PARTIES PRENANTES

Etudier les publics bénéficiaires de la politique d'excellence permet d'évaluer la performance organisationnel c'est-à-dire définir si la politique d'excellence a atteint ses cibles et répondu aux besoins des parties prenantes. Comme vu dans la partie I, les premiers publics officiels visés par les réformes d'excellence académique sont les établissements et en particulier les universités. Elles ont été missionnées pour atteindre l'excellence au niveau mondial mais avec des moyens limités concernant leurs ressources financières et leur droit de sélectionner leurs publics.

Le second public concerne les enseignants-chercheurs : les ressources sont fléchées sur les équipes et les individus les plus « méritants », c'est-à-dire ceux qui publient le plus. Le pouvoir au sein des établissements s'est déplacé vers les fonctions gestionnaires et de nouvelles élites sont apparues.

Enfin, un des objectifs de la politique d'excellence est « la réussite des étudiants » (article L123-2[57]). Pourtant, les programmes d'excellence bénéficient à des individus plutôt qu'à l'ensemble des étudiants.

I. LES NOUVELLES ELITES

Les universités sont confrontées à deux freins majeurs pour atteindre le niveau de leurs homologues anglo-saxons : des fonds inférieurs et l'impossibilité de sélectionner leurs étudiants à l'entrée de l'université, du moins jusqu'à la réforme *Parcoursup* en 2018.

A. Un système sous-financé

[57] https://www.legifrance.gouv.fr consulté le 30 avril 2021.

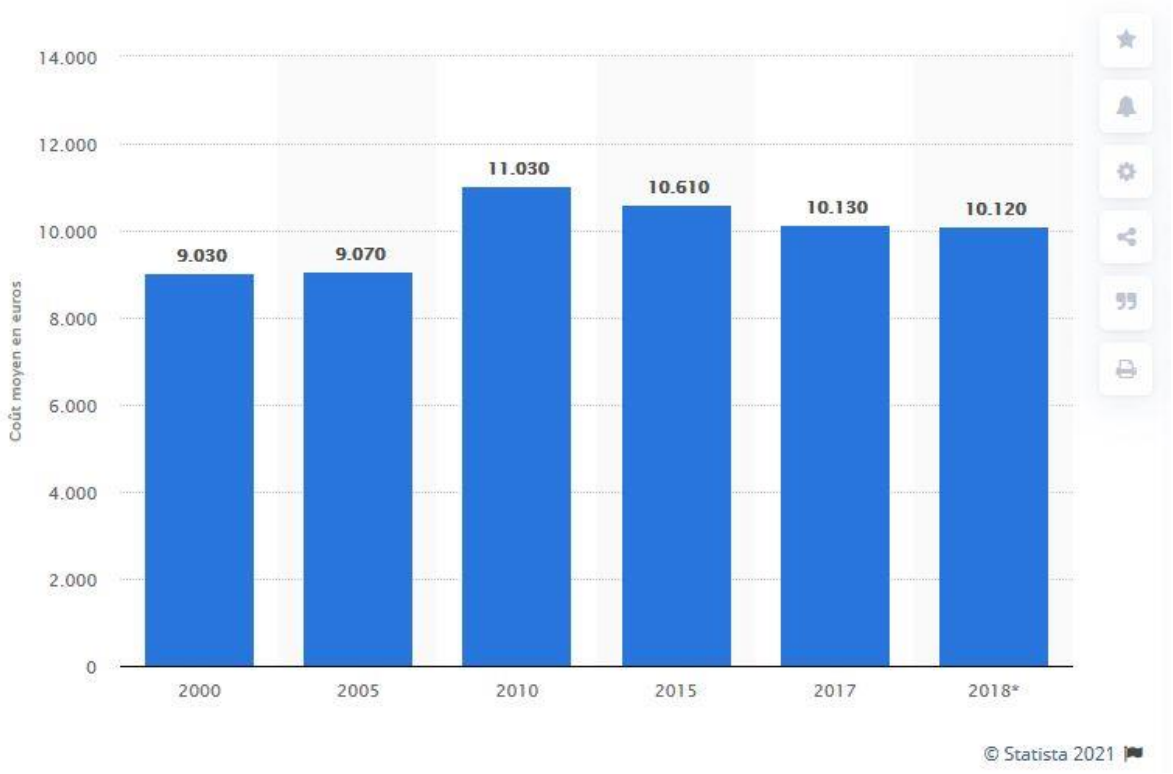


Figure 10 : Evolution du coût moyen pour un étudiant en France entre 2000 et 2018 (en euros). ***Sources : Statista*** **de** ***E. Moyou, 28 janvier 2021***

Entre 2000 et 2018, le coût moyen par étudiant en France a augmenté de 9030 € en 2000 à 10120 € en 2018. Par comparaison au Royaume-Uni, pour chaque étudiant ayant commencé l'enseignement supérieur en 2017-2018, les universités reçoivent en moyenne 28 200 £ (32557 €) pour financer l'enseignement de leurs diplômes.

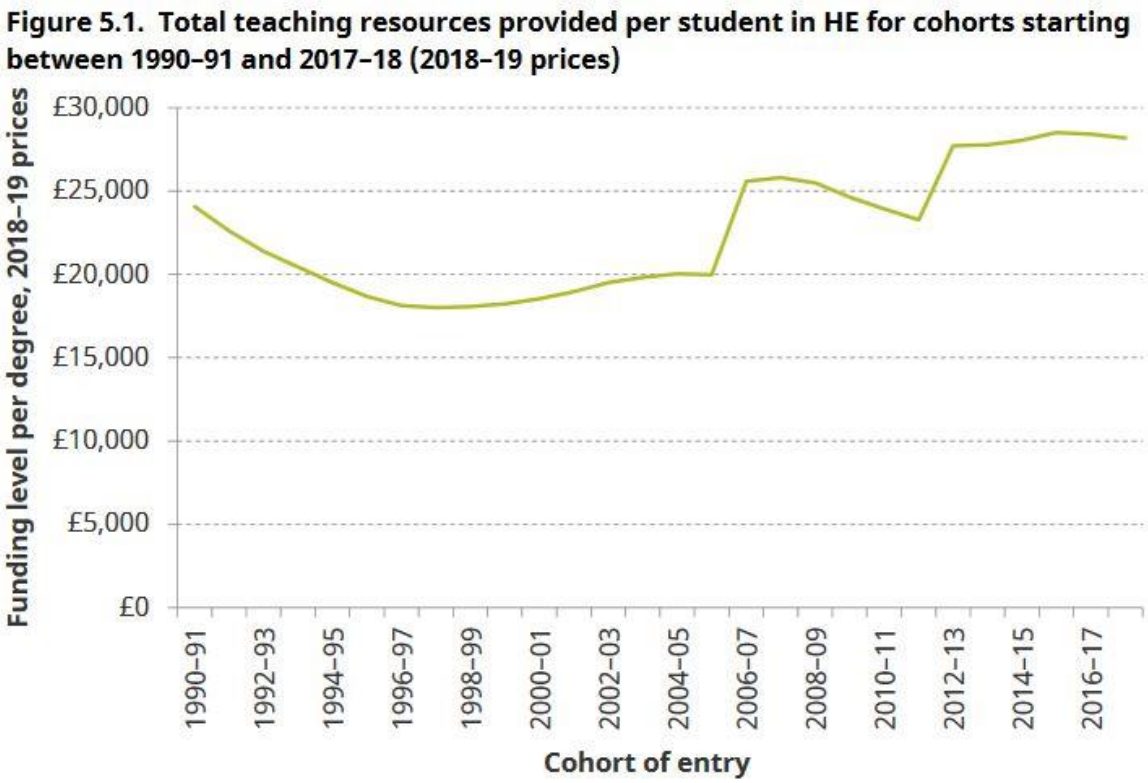


Figure 11 : Total des ressources pédagogiques par diplôme et par étudiant dans l'enseignement supérieur au Royaume-Uni de 1990 à 2018. ***Sources : Chris Belfield, Christine Farquharson, Luke Sibieta, 2018 Annual Report on Education Spending in England, Nuffield Foundation, The Institute for Fiscal Studies, Septembre 2018***[58]***.***

Depuis 2012-2013 au Royaume-Uni, le niveau des ressources universitaires est resté dans l'ensemble inchangé. Cette stabilité des niveaux de financement a été obtenue grâce au fait que les universités ont augmenté les frais de scolarité jusqu'au plafond maximum et ont réduit le niveau des exemptions de frais et des bourses accordées aux étudiants entrants.

Le niveau de dépense par étudiant en France a en revanche diminué en raison de la crise économique de 2008. La question de l'augmentation des ressources aux universités se pose, en particulier la contribution des familles et des étudiants. Et « la gratuité des études nuit à leur image et à l'investissement des étudiants. »[59]

[58] Site The Institute for Fiscal Studies: *https://www.ifs.org.uk*. Le niveau total des ressources pédagogiques par diplôme est la somme des subventions à l'enseignement, des frais payés par les autorités locales (avant leur suppression en 1998-99) et des frais initiaux payés par les étudiants. Les frais initiaux inclus dans les ressources totales avant 2012-2013 supposent que tous les cours durent trois ans, ce qui représente une légère sous-estimation. Pour les années 2006 à 2018, les bourses spécifiques aux établissements et les dispenses de droits sont déduites des ressources totales.

[59] MASCRET, Anne. *Enseignement supérieur et recherche en France, une ambition d'excellence*. La documentation française, 2015 (p122).

Pays	Licence	Master
Angleterre	8999 à 9250	2450 à 4606 (données 2018-19)
Allemagne	50 à 75	50 à 75
France	262	335
Espagne	702 à 2011	762 à 2680
Grèce	0	7500
Italie	200 à 2721	200 à 2906
Portugal	495 à 697	495 à 697
Autriche	0	0
Pays-Bas	1071 à 2143	2143

Figure 12 : Montant des droits d'inscription 2020-2021 des étudiants dans les pays européens (en euros). ***Source: Commission européenne, National student fee and support systems in European Higher Education 2020-2021*** [60]***.***

A titre de comparaison aux Etats-Unis, la moyenne des taux des frais de scolarité, des droits, de la chambre et de la pension demandés aux étudiants de premier cycle à temps plein dans les établissements privés et publics conférant des diplômes a évolué de 11138 $ (9295 €) en 1985 à 23835 $ (19892 €) en 2017-18[61]. Les droits d'inscription en premier cycle ont donc augmenté de 114% de 1985 à 2018 (moyenne confondue des institutions publiques et privées américaines).

Les opposants à l'augmentation des frais de scolarité avance que cela nuirait à l'accessibilité pour tous à l'enseignement supérieur en faisant une sélection financière entre les universités prestigieuses accessibles seulement aux plus aisés issus des milieux favorisés et les universités moins bien dotées accessibles aux étudiants les moins fortunés. L'autre argument est le risque d'un désengagement plus marqué de l'Etat envers les universités.

L'objectif d'excellence se trouve donc contrecarré par des moyens insuffisants. Les universités cherchent d'autres sources de financement telles que la contribution des alumnis, les formations continues, le mécénat, les partenariats industriels.

[60] Les droits inscription ne comprennent pas les aides (bourse au mérite et bourse fondée sur le besoin).

[61] U.S. Department of Education, National Center for Education Statistics. (2019). **Digest of Education Statistics, 2018** *(*NCES 2020-009)

B. Une sélection qui ne dit pas son nom

La question de la sélection à l'entrée de l'université fait débat depuis plusieurs années dans le secteur public. A l'origine, la sélection à l'entrée à l'université a été revendiquée par différents acteurs de l'ESR, notamment les Présidents d'universités[62], pour augmenter le taux de réussite en licence et le niveau des universités. Cette mesure est devenue incontournable en 2018 pour gérer l'afflux des bacheliers issus du baby-boom de l'an 2000 ; les effectifs étant bien supérieurs à la capacité d'accueil des établissements. L'Etat a d'abord mis en place un système de tirage au sort (circulaire d'avril 2017). Puis le plan Etudiants a mis fin au tirage au sort via l'algorithme APB (admission post-bac) très controversé[63]. Désormais l'examen sur prérequis du dossier des lycéens est nécessaire pour intégrer certains cursus bondés comme les filières sportives (Stap, la médecine (Paces), le droit et les IUT. Le plan Etudiants annoncé le 30 octobre 2017 par le premier ministre de l'époque, Edouard Philippe et la ministre de l'ESR, Frédérique Vidal, suscite des écarts d'interprétation. Plusieurs organisations syndicales appellent à la mobilisation dénonçant que la réforme a pour conséquence de « réserver l'enseignement supérieur aux « premiers de cordées » pour reprendre l'expression d'Emmanuel Macron »[64]. Pour accompagner la réforme mise en œuvre dès la rentrée universitaire 2018, 500 millions d'euros sont débloqués[65]. En 2018, l'algorithme APB est donc remplacé par *Parcoursup*, une plateforme web destinée à recueillir et gérer les vœux d'affectation des futurs étudiants, soit en 2020 plus de 660000 étudiants et 15500 formations[66].



COLCANOPA

[62] ROUSSEL, Gilles, Président de l'université Paris-Est Marne-la-Vallée et président de la commission Formation de la conférence des présidents d'université « nous ne sommes pas pour la sélection à l'université. Nous défendons en revanche la nécessité de pouvoir demander un certain nombre de prérequis à l'entrée de la licence générale, car celle-ci n'est pas le bon outil pour faire réussir tous les étudiants. »
STROMBONI, Camille. *Université : pour ou contre la sélection en licence ?* Disponible sur : www.etudiant.fr/educpros/entretiens, 6 novembre 2014.

[63] HIROU, Amandine : « On s'est retrouvé face à des situations ubuesques : de bons élèves recalés faute de chance et d'autres acceptés malgré un niveau plus discutable » www.lexpress.fr, L'Express, 27 juin 2017.

[64] COLLAS, Aurélie. STOMBONI Camille. *Entrée à l'université : la sélection toujours au cœur du débat*, Le monde. 31 octobre 2017

[65] BRAFMAN Nathalie. STOMBONI, Camille. *Entrée à l'université : « L'idée de notre réforme est de réparer un dispositif qui ne fonctionne plus »*, Le Monde, 30 octobre 2017.

[66] https://fr.wikipedia.org consulté le 18 avril 2021.

On peut donc considérer que par la force démographique, un système de sélection sur prérequis a été finalement mis en place par le gouvernement. Bien sûr, sélectionner les étudiants ayant les meilleurs résultats comme le font les grandes écoles est un facteur d'excellence. Comme une des missions des universités françaises est la formation du capital humain individuel et collectif, cette mesure va à l'encontre de former le plus grand nombre et n'est pas acceptable pour certains.

Est-ce que la réforme aura un effet sur le taux de réussite et le niveau des étudiants à la sortie de licence ? Nous le verrons d'ici quelques années car il est probable que la pandémie du Covid-19 et les cours en distanciel aient affecté les résultats de la réforme (le taux de réussite au diplôme) prévus en 2022-2023.

C. Les enseignants-chercheurs

Les enseignants-chercheurs sont la deuxième cible officielle de la politique d'excellence académique et scientifique. Comment se répartissent les bénéfices de cette politique ?

L'excellence passe par l'attractivité internationale de nos universités et unités de recherche en attirant les meilleurs chercheurs du monde entier.

> *« L'excellence individuelle, toute remarquable qu'elle soit, est terriblement triste. »*
>
> ***Irina Brook, metteuse en scène et ancienne directrice du Théâtre National de Nice.***

En 2020, avec 38 lauréats pour 285 soumissions des prestigieuses bourses de l'ERC (*European Research Council* ou Conseil européen de la recherche), la France a un taux de succès moyen de 13,3% et se place en 4^{e} position au niveau européen derrière les Pays-Bas (42 lauréats), le Royaume-Uni (62 lauréats) et l'Allemagne (88 lauréats) avec un taux de succès de 18,5%[67]. A noter que les bourses ERC sont individuelles, elles contribuent au rayonnement de l'établissement et à la notoriété du chercheur lauréat mais n'a pas de retombée à l'échelle collective.

Barabel et Meier[68] décrivent les risques pour une entreprise de favoriser les hauts-potentiels par le biais de programmes spécifiques : des comportements mercenaires qui fragilisent l'organisation, des performances surévaluées par les ressources humaines, un favoritisme démotivant et injuste pour les autres salariés. Et n'oublions pas, « un bon manager n'est pas intrinsèquement performant. Sa réussite est liée au contexte, à la composition des équipes, à la culture d'entreprise, au type de clientèle rencontrée, etc . ». Je pense que ce précepte peut s'appliquer à la recherche également.

[67] MESR https://www.horizon2020.gouv.fr/cid153409/resultats-de-l-appel-erc-starting-2020.html, 3 septembre 2020.

[68] BARABEL, Michel. Et al. *Hauts potentiels : ces cracks ont perdu de leur superbe*. Manageor 3ème édition. Dunod. 2015 (p372)

L'obstacle reste le niveau de salaire des enseignants-chercheurs en France largement inférieur à celui des autres pays. Le rapport de la mission d'évaluation et de contrôle (MEC) de l'Assemblée nationale en 2018 avance que « concernant les personnels, l'autre élément marquant est la faiblesse relative de la rémunération des chercheurs statutaires français par rapport aux autres pays, confirmée par plusieurs exercices de comparaison, même si l'ampleur de l'écart varie avec la méthodologie retenue. Par exemple, la comparaison réalisée pour le compte de la Commission européenne (enquête EKTIS) montre qu'un maitre de conférences (rang 3) percevait en 2011 un salaire annuel brut d'entrée de 21 711 euros (en parité de pouvoir d'achat), soit 63 % du salaire d'entrée moyen perçu par les chercheurs en Europe et dans les pays de l'OCDE. Le salaire maximum auquel peut prétendre un chercheur en France (46 056 euros) correspond à 91 % du salaire annuel maximal moyen européen et à 84 % du salaire maximal moyen des pays de l'OCDE. »69

La question soulevée dans l'enquête sera de connaître le degré d'adhésion des enseignants-chercheurs au pilotage local (financement) d'une partie des projets de recherche.

D. Les rapports hiérarchiques à l'université

Un des effets de la politique d'excellence est la redistribution des rapports de pouvoir au sein de l'académie. Anne Mascret[70] décrit l'émergence de nouvelles élites universitaires.

L'une administrative concerne le Président d'université et son équipe dirigeante constituée de membres qui ne sont pas forcément élus ou directeur d'UFR. Des groupes de travail sont créés en amont avant les instances. Des consultants externes peuvent être appelés pour la rédaction d'appels à projets et l'aide à la prise de décision. On observe donc une professionnalisation du personnel universitaire et une centralisation des décisions d'ordre stratégique et organisationnelle. Les instances ne servent qu'à validée les solutions proposées par le groupe de travail en amont.

L'autre élite professionnelle concerne le personnel qui assume des fonctions d'évaluation. Christine Musselin[71] définit en 2011 cette nouvelle élite par cinq caractéristiques :

- Ses membres nommés plutôt qu'élus (ANR, CNU, Hceres…) ;
- Ses membres sont plus internationalisés qu'auparavant avec la participation d'universitaires étrangers ;

[69] HETZEL, Patrick. HERIN, Daniel Hérin, DE MONTCHALIN, Amélie (Députés) Rapport de la Mission d'Evaluation et de Contrôle (MEC), *L'évaluation du financement public de la recherche dans les universités*, Assemblée nationale, le 25 juillet 2018.

[70] MASCRET, Anne. *Enseignement supérieur et recherche en France, une ambition d'excellence*. La documentation française. 2015 (p133)

[71] MUSSELIN, Christine. *La transformation des relations entre Etats, universités et professions en Europe, intervention au séminaire intitulé « Gouvernances de l'éducation, de la formation et de l'emploi*. Université Paris-Est Créteil le 8 novembre 2011.

- Ses membres sont inscrits dans des structures et des procédures collectives qui remettent en cause les relations interpersonnels et le mandarinat ;
- Ses membres sont légitimés constamment par les responsables politiques et le processus d'évaluation par les pairs ;
- Ses membres produisent leurs propres normes professionnelles.

On observe donc une disparité au sein des établissements entre les personnels qui jouent le jeu des appels à projets et obtiennent des moyens et ceux qui ne s'inscrivent pas cette dynamique.

E. Les dirigeants de la politique d'excellence

Dans son étude comparative entre l'ANR et l'agence d'évaluation, Camille Noûs[72] étudie les points communs entre les deux structures. L'ANR compte 20% de polytechniciens et 5% au sein de l'agence d'évaluation. Les deux structures ont des liens étroits avec le ministère. Les membres ont une forte propension à y réaliser leur carrière, plus une synchronisation des carrières au fil du temps, c'est-à-dire l'abandon de l'Enseignement et de la Recherche au bénéfice de la haute administration, la politique ou l'industrie privée. « En somme, ils sont devenus des « notables » de la science. »

II. ET LES ETUDIANTS ?

Les réformes sur l'excellence poursuivaient deux objectifs distincts : l'excellence scientifique et favoriser la réussite des étudiants. Pourtant durant plusieurs années, les actions issues de la politique d'excellence concernent principalement le volet recherche, le second objectif concernant les étudiants ayant été oublié. En 2011, René Ricol, commissaire général à l'investissement, rappelle qu'un rééquilibrage entre le volet recherche et le volet formation des initiatives d'excellence est nécessaire et que certains établissements ont négligé la dimension formation dans les appels à projets alors qu'elle était prévue dans le cahier des charges[73]. En 2012, 37 projets sont labellisés « Initiatives d'excellence en formations innovantes » (Idefi) pour compléter le volet recherche du programme investissement d'avenir[74].

Concernant le volet *Formation* de l'UGA, des mesures concrètes à destination des étudiants sont mise en place telles que le développement de nouvelles approches pédagogiques (plateformes,

[72] NOÛS, Camille. *Qui dirige les machines à réformer l'université et la recherche en France ? Portraits comparés de l'Agence nationale de la recherche et de l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (2005-2019)*. Genèses 2020/2 (n° 119)

[73] Déclaration du 25 octobre 2011, présentation du nouvel appel à projets Idefi au MESR

[74] MESR, Communiqué du 21 mars 2012. Disponible sur : https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid59599/www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid59599/37-projets-de-formation-labellises-idefi.html

pédagogie inversée), des modules de formations multidisciplinaires ou internationaux (*cross disciplinary program*), la promotion de l'entreprenariat étudiant (Pépite oZer), le recrutement d'étudiants internationaux (bourses de Master Idex), l'internationalisation du parcours des doctorants, le soutien des *summer schools* (écoles d'été).

Un volet *Vie étudiante* est également financé par l'IDEX pour améliorer la qualité de vie des étudiants et leur expérience sur le campus. Les actions concrètes concernent le rapprochement entre la ville et le campus, le soutien du statut d'étudiant ayant une activité artistique de haut niveau en parallèle de ses études, des services touchant la santé, le bien-être, le numérique, la pratique du sport, la lutte contre les discriminations ou encore la création d'une carte étudiante multiservice et d'une application mobile dédiée à la vie sur le campus.

Focus sur l'Initiative d'excellence IDEX Université Grenoble Alpes

Le projet UGA Université de l'innovation a été labellisé initiative d'excellence IDEX en 2016.

Les objectifs du volet formation sont :

- Renforcer la qualité des formations
- Développer des pratiques d'enseignement et d'apprentissage innovantes
- Soutenir la visibilité et l'attractivité des diplômes au niveau national et international
- Coordonner les formations aux besoins du marché de l'emploi par les partenariats académiques avec le monde culturel et socio-économique

En quelques chiffres :

740 bourses de Master destinées aux étudiants internationaux

140 projets d'innovation pédagogique pour un budget total de 8,9 millions d'euros

30 % du personnel académique UGA impliqué

76 summer schools

Sources : site de l'UGA https://www.univ-grenoble-alpes.fr en date du 19 avril 2021

Ces actions touchent essentiellement les sites d'excellence ayant reçu une labellisation Initiative d'excellence. L'éventail de services aux étudiants est plus restreint dans les petites universités. Toutefois, certaines proposent des actions innovantes proches des besoins en formation des étudiants et du monde socio-économique. C'est le cas par exemple de l'université de la Rochelle (8820 étudiants), lauréate du projet *Open curriculum* - nouveaux cursus - dans le cadre des projets

investissement d'avenir, qui a reçu 5 597 000 € pour accompagner sa stratégie de parcours personnalisés et de transformation pédagogique[75].

Si les premières mesures ont largement favorisé le volet recherche, on peut en conclure que le volet formation est aujourd'hui pris en main par les établissements via des actions concrètes pour améliorer la qualité de vie des étudiants, améliorer l'offre et la qualité des formations (contenu, pédagogie, ouverture des parcours internationaux et des doubles diplômes), attirer les meilleurs étudiants nationaux et internationaux mais aussi mettre en cohérence le contenu des formations avec le monde de la recherche, de la culture et son environnement socio-économique.

[75] Site Université de la Rochelle : https://www.univ-larochelle.fr consulté le 19 avril 2021

BILAN PARTIE II

Dans ce chapitre, nous avons vu que les procédures d'évaluation de la recherche sont formalisées et bibliométriques. Les critères de notation des classements internationaux ont tendance à considérer presque exclusivement le facteur volumique au détriment des indicateurs qualitatifs. Les classements internationaux font référence mais ne permettent pas d'évaluer toute la richesse de la production scientifique et la qualité des enseignements.

Au niveau local, la fonction d'évaluation s'est professionnalisée et structurée au fil des ans passant du simple avis à la recommandation voir à l'incitation. Au départ utilisée uniquement par des organismes de recherche indépendant (CNRS, INRIA…), l'évaluation s'est généralisée dans le monde de l'ESR (les établissements, les universités, les laboratoires de recherche). L'évaluation est utilisée par l'ANR et les équipes dirigeantes des universités pour définir leur stratégie, décider de la répartition des ressources entre les unités de recherche et les composantes les plus « prometteuses » c'est-à-dire dont les axes de recherche et de formation sont cohérents avec les domaines d'activités stratégiques identifiés comme prioritaire par le MESR. Cet arbitrage induit alors un certain nombre de projets porteurs non-financés. Le risque de déviance est donc présent : vision à court terme dans la recherche au détriment des grandes avancées, remplir les exigences imposées par les indicateurs d'évaluations officiels au détriment du développement d'indicateurs plus fins servant les objectifs et la stratégie propre à l'université.

De plus, les pouvoirs politiques donnent partiellement aux établissements les moyens de leurs ambitions avec des budgets inférieurs à ceux de leurs homologues étrangers.

Des réformes demandées depuis plusieurs années par le monde universitaire se sont finalement imposées à l'Etat, en particulier la sélection des étudiants à l'entrée de certaines filières universitaires. Depuis 2015, le volet « formation » des programmes d'excellence destinés aux étudiants est mieux pris en compte par les établissements. Cependant, les bourses d'études et autres aides restent réservées à une minorité. Concernant la satisfaction des parties prenantes, de nouvelles élites ont vu le jour dans la fonction même d'évaluation et la fonction managériale.

L'identité sur laquelle s'est construite l'ESR en France est actuellement en jeu. La démocratisation de l'enseignement et l'égalité d'accès à l'enseignement supérieur sont fortement mis à l'épreuve face aux exigences internationales requises.

BILAN PARTIE II

Les enjeux aujourd'hui sont de trouver un juste équilibre entre les valeurs portées par l'ESR en France, la culture de la recherche française et la stratégie portée par chaque université et site d'excellence pour rester compétitives, développer son identité et améliorer sa performance et son efficience. Mais aussi de veiller à la cohérence entre le pilotage (stratégique, financier) mis en place par les établissements et le fonctionnement de la recherche, créatrice de valeur si les conditions sont réunies.

L'enquête de terrain effectuée auprès du personnel universitaire sur le site d'excellence Université Grenoble Alpes au printemps 2021 a pour objectif de recueillir la perception des publics directement concernés par la question de l'excellence, un public qui vit ces réformes depuis le début de leur mise en œuvre.

PARTIE 3

-

ENQUETE DE TERRAIN DANS LES LABORATOIRES D'EXCELLENCE

CHAPITRE 7 – LA METHODOLOGIE

I. LES OBJECTIFS

L'enquête poursuit les objectifs suivants : tout d'abord, collecter l'avis des chercheurs et des enseignants-chercheurs, premier public visé par les mesures issues de la politique d'excellence : quel est leur retour d'expérience sur ces dix années de réformes ? Quels est leur degré d'adhésion à ces nouvelles orientations touchant l'organisation de leur missions ? Quels sont leurs points de satisfaction, de frustration et leurs propositions ?

Ensuite, collecter l'avis des post-doctorants, doctorants, personnels de support administratif et technique (hors personnel sociaux, de santé et des bibliothèques) : comment perçoivent-ils l'excellence au sein de l'université ? Leur perception de l'excellence est-elle cohérente avec la stratégie nationale ?

De plus, analyser l'expérience des chercheurs internationaux en visite dans les laboratoires de l'UGA au regard d'un échantillon de visiteurs ayant bénéficié des programmes mis en œuvre par le Labex Tec21 de 2012 à 2020 : Quel est leur degré de satisfaction concernant les conditions d'accueil et l'équipement scientifique mis à leur disposition sur le campus grenoblois ? Qu'ont-ils retenu de leur expérience au laboratoire et sur le domaine universitaire ? Et plus largement, quelle image de l'UGA véhiculeront ils à l'étranger ?

Enfin, comparer les questions soulevées dans la revue de littérature (partie I et II) à la réalité perçue et vécue par les universitaires sur le terrain, au sein d'une université qui a pleinement adopté la politique d'excellence avec succès.

II. LES QUESTIONNAIRES QUANTITATIFS

L'enquête fait l'objet de deux questionnaires quantitatifs et anonymes :

Le premier questionnaire est à destination des chercheurs, enseignants-chercheurs, post-doctorants, doctorants, étudiants et personnel technique et administratif (IATOS ingénieurs, administratifs, techniques hors personnel sociaux, de santé et des bibliothèques).

Pour diffuser ce questionnaire, j'ai contacté les laboratoires d'excellence dit « labex » suivants :

- **LabEx ITTEM** Innovation et Transitions Territoriales en Montagne. Ce labex en Science Humaines et Sociales est composé de 9 laboratoires des universités Grenoble Alpes, Savoie-Mont-Blanc et de l'Institut National de Recherche pour l'Agriculture, l'Alimentation et l'Environnement INRAE ;

- **LabEx PERSYVAL-Lab** Pervasive Systems and Algorithms. Ce labex en informatique, traitement du signal, automatique et mathématiques est composé de 10 laboratoires de recherche (800 chercheurs) ;
- **L'EUR[76] de Chimie, Biologie, Santé** (initialement Labex ARCANE) composé de 7 laboratoires ;
- **CBH Graduate School** - Chemistry Biology and Health Graduate School composé de 3 labex (CAMI, ARCANE et GRAL) soit 16 laboratoires du périmètre Chimie, Biologie, Santé, STAPS, Pharmacie et Médecine ;
- **Labex OSUG** Observatoire des Sciences de l'Univers de Grenoble est composé de 8 laboratoires de recherche et 2 unités d'appui et de recherche ;
- **Labex LANEF** Laboratoires d'Alliances Nanosciences-Energie du Futur est composé de 6 laboratoires ;
- **Labex MINOS** Minatec Novel Devices Scaling Laboratory of Excellence en miniature des composants nanoélectroniques est composé de 4 laboratoires du CNRS, UGA, Grenoble INP et CEA (Commissariat à l'énergie atomique).
- **Labex TEC 21** en mécanique et génie des procédés est composé de 7 laboratoires.

Sur les 8 consortiums de laboratoires contactés, 4 labex (ITTEM, OSUG, MINOS, TEC 21) ont confirmé la diffusion de l'enquête. Au total, **114 personnes** ont répondu au questionnaire.

Le second questionnaire est destiné aux visiteurs internationaux ayant bénéficié du programme *Long visitor program* et *Short visitor program* du Labex Tec21 entre 2012 et 2021. Sur 28 chercheurs étrangers interrogés, **13 personnes** ont répondu au questionnaire.

Avant d'être diffusé en ligne via l'outil *Google form*, les deux questionnaires ont été revus et corrigés par trois membres du comité de direction d'un labex (un ancien coordinateur scientifique, un coordinateur adjoint, un ancien directeur de laboratoire) et un responsable des partenariats d'un labex.

La cible choisie est l'Université Grenoble Alpes en raison de ma facilité d'accès à ce réseau professionnel et parce que l'UGA, en tant que site d'excellence en recherche, formation et innovation labellisé « Initiative d'excellence » IDEX en 2016, constitue un exemple intéressant de la mise en œuvre de la politique d'excellence depuis 2012.

Ce site est particulièrement dynamique avec la 5e place au classement de Shanghai en France en 2021 et son statut « d'Etablissement public expérimental » depuis 2019. L'UGA réunit 56 000 étudiants dont 9 700 étudiants internationaux, 2 900 doctorants, 6 700 personnels et intègre 3 composantes (Grenoble INP Institut d'Ingénierie et de Management, Science Po Grenoble, l'ENSAG

[76] Les Ecoles Universitaires de Recherche (EUR) sont un type de composante d'une université créés par la convention du 14 février 2017 entre l'Etat et l'ANR relative aux Programmes d'investissements d'avenir (PIA). Les EUR associent les établissements d'enseignement supérieur, les organismes de recherche et les écoles universitaires de recherche.

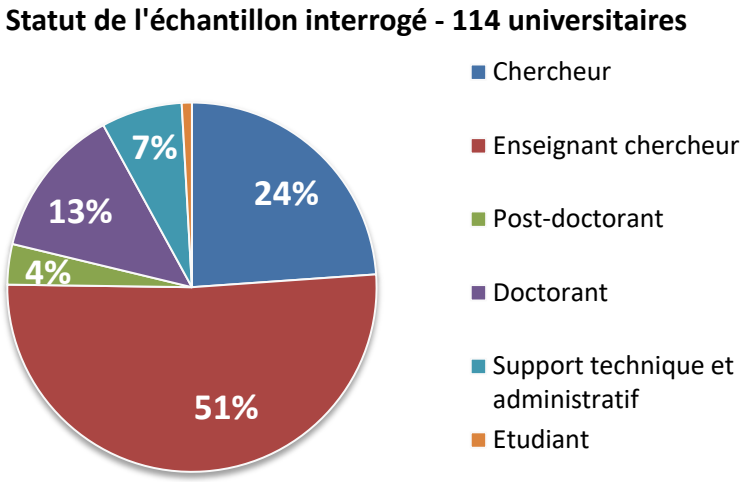
Ecole nationale d'architecture de Grenoble). En outre, l'UGA a établi des partenariats avec des organismes de recherche nationaux tels que le CNRS, CEA, Inria, Inserm et Inrae.

L'objectif des Labex est de doter les unités de recherche de moyens significatifs à travers des projets entrant dans les axes de recherche prédéfinis et validés par l'ANR, d'augmenter l'excellence de la formation scientifique et la visibilité de la recherche française à l'internationale, et de favoriser l'émergence de collaborations scientifiques entre les laboratoires de recherche sur le site d'excellence et en lien avec l'étranger.

CHAPITRE 8 – LES RESULTATS

I. LES UNIVERSITAIRES

A. Le profil des répondants



51% des répondants sont enseignants-chercheurs, 24% sont chercheurs, 13% sont doctorants, 7% sont personnel de support et 4% sont post-doctorants. 88% des répondants sont français et 12% de nationalité étrangère. La moyenne d'âge est de 45 ans.

Sur cet échantillon de 114 répondants au total, 53% sont en situation de responsabilités de nature suivantes :

- 45% siègent à la présidence d'université et sont à la direction d'une composante ou d'un laboratoire. Cette mission occupe 10 à 100% du temps de l'agent, soit une moyenne de 40% et un écart-type de 27% ;
- 36% participent à des missions d'expertise (Hceres, comité de sélection…). Cette mission occupe 1 à 50% du temps de travail de l'agent soit une moyenne de 39% et un écart type de 28,5%;
- 11% gèrent des filières, des parcours ou l'international. Cette mission occupe 25 à 50% du temps de travail de l'agent soit une moyenne de 40% et un écart-type de 29,5% ;
- 6% ont des missions d'encadrement (équipe de recherche). Cette mission occupe 20 à 100% du temps de l'agent soit une moyenne de 34% et un écart-type de 24% ;
- 2% au dispositif ENEPS soit 20% du temps de l'agent.

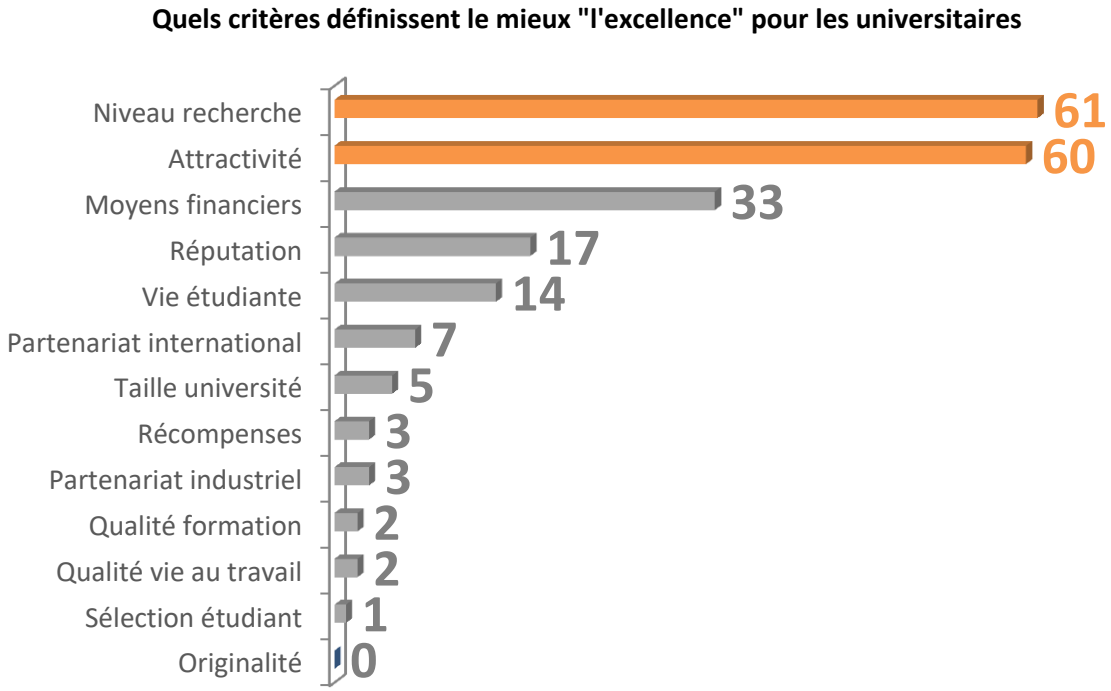
Ces effectifs prennent en compte uniquement la première responsabilité cochée. 30% de cet effectif cumule 2 natures de responsabilité (un seul chercheur cumule 3 natures de responsabilité).

B. Définitions de l'excellence

Pour une analyse pertinente, nous comptabiliserons les deux premières réponses des répondants à la question : « Le niveau de la recherche » avec 61 réponses reste le critère numéro 1 suivi de « l'attractivité » avec 60 réponses. En troisième position vient « les moyens financiers » avec 33 réponses. Il est intéressant de noter que la taille de l'université ne fait pas l'unanimité (5 réponses). C'est pourtant un des objectifs prioritaires des réformes touchant l'ESR ces dix dernières années.

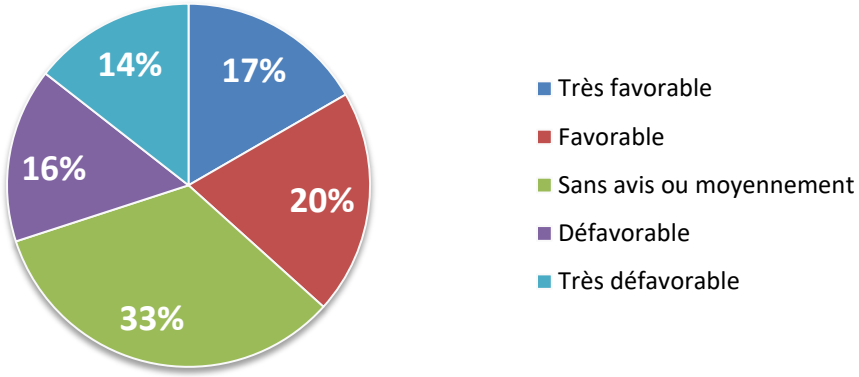
Les limites de la question :

- Le critère « qualité des formations » (2 réponses) aurait dû apparaitre car la formation représente pourtant le deuxième volet des PIA. Il est possible que son absence ait influencé les résultats.
- D'autres critères ont été ajoutés par les répondants tels que « l'originalité », « la qualité de vie au travail » (2 réponses) ou « la sélection des étudiants » (1 réponse).
- « L'attractivité » et « la réputation » ont suscité des réactions. Un répondant écrit : « l'attractivité et la réputation découlent de certains autres paramètres de la liste. Ils ne sont donc pas comparables entre eux ». Un autre répondant écrit : « La réputation repose sur des années passées et peut perdurer malgré la perte de niveau (cf. ENSAM). L'attractivité vient de la réputation donc ça ne définit pas le niveau d'excellence pour la même raison. »



C. *Le pilotage local par des structures de type « LabEx »*

Avis relatifs au pilotage local d'une partie de la recherche par les structures type LabEx



Les résultats sont mitigés et se répartissent comme suit sur 90 réponses :

- 17% sont très favorables
- 20% sont favorables
- 33% sont moyennement favorable ou sans avis
- 16% sont défavorable
- 14% très défavorable

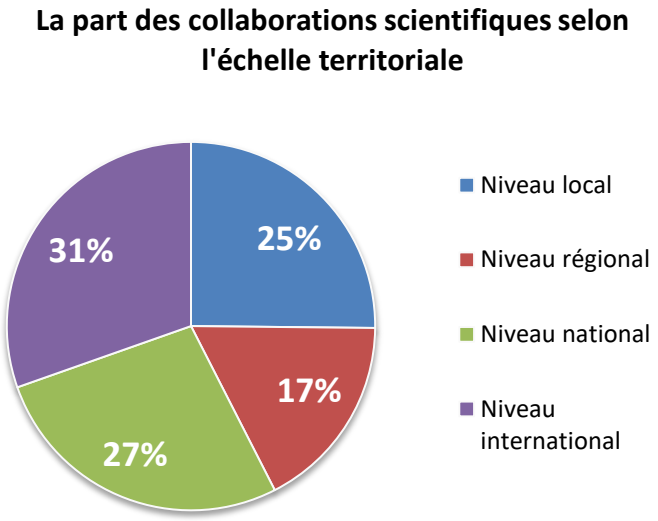
Avis favorables	Avis défavorables
✹ Multiplier les sources de financement soutenant la recherche. ✹ Transversalité : renforcer les collaborations au-delà du seul laboratoire sur des champs scientifiques connexes (collaborations inter-labos, inter-tutelles), fédérer la communauté scientifique. ✹ Les ressources bénéficient à l'ensemble de la communauté scientifique ✹ Des projets de petite et moyenne envergure sont des tremplins pour l'émergence de projets majeurs. ✹ Donner la chance à des projets locaux ou des thématiques ne trouvant pas leur place dans le champ des appels à projets traditionnels d'émerger et d'être financés.	✘ Le gaspillage de temps pour les porteurs de projets. ✘ Le gaspillage d'argent, « millefeuille administratif », multiplication des instances de gestion. ✘ Une gouvernance « top down » centralisée, l'absence de contre-pouvoir, le pilotage de la recherche échappe aux chercheurs (baisse d'autonomie et d'originalité). ✘ Le manque de transparence relatif à l'allocation des ressources (clientélisme local). ✘ Un nombre très limité de projets financés et des contraintes élevées pour les porteurs de projets. ✘ La question de l'engagement des chercheurs dans le comité de pilotage (dénonciation d'une forte interaction entre carrière et prise de responsabilités).

Figure 13 : Tableau comparatif des avis favorables et défavorable au pilotage (financement) local de la recherche par des structures de type labex

Dans les commentaires, les répondants ont indiqué de mieux définir ce que l'on entend par « pilotage local de la recherche ». Souhaitant conserver leur autonomie, ils sont favorables au soutien à la recherche plutôt qu'au pilotage, et à condition que les structures de pilotage garde un rôle de synergie entre les laboratoires et de financement. Selon eux, il est problématique que ces structures s'insinuent dans le pilotage des axes de recherche.

Les avis divergent sur les questions de la gouvernance de la recherche : à quel niveau stratégique piloter la recherche ? Par quelles instances ? Pour certains, « plus la gestion de ressources est locale, moins elle est excellente ». Pour d'autres, « le pilotage national ou européen est trop bureaucratique ». Un répondant se dit notamment « favorable au pilotage de la recherche par un collège de pairs, par une équipe de direction, etc. Cela reste à discuter mais la recherche n'est pas démocratique ni surtout une auberge espagnole où chacun apporte son sujet de recherche ».

D. Les collaborations et les partenariats nationaux et internationaux



Sur 306 réponses (les répondants pouvaient cocher plusieurs réponses), voici le taux de collaborations selon l'échelle territoriale :

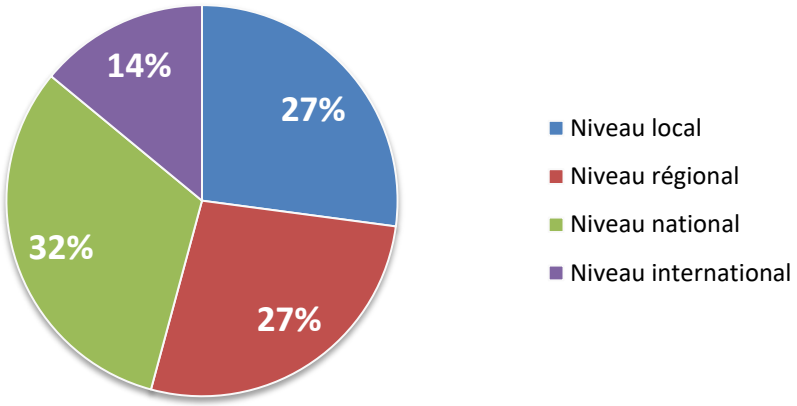
- 25% au niveau local
- 17% au niveau régional
- 27% au niveau national
- 30% au niveau international

Concernant les partenariats internationaux, sur 101 répondants, 56 sont des partenariats académiques formalisés et 42 sont des collaborations informelles.

La part des relations scientifiques construites à l'initiative des chercheurs et enseignants-chercheurs au travers des collaborations informelles est presque aussi importante que les

partenariats académiques déjà existants. Il y a donc une forte dynamique locale et individuelle concernant les collaborations scientifiques.

La part des partenariats avec des entreprises privées selon l'échelle territoriale

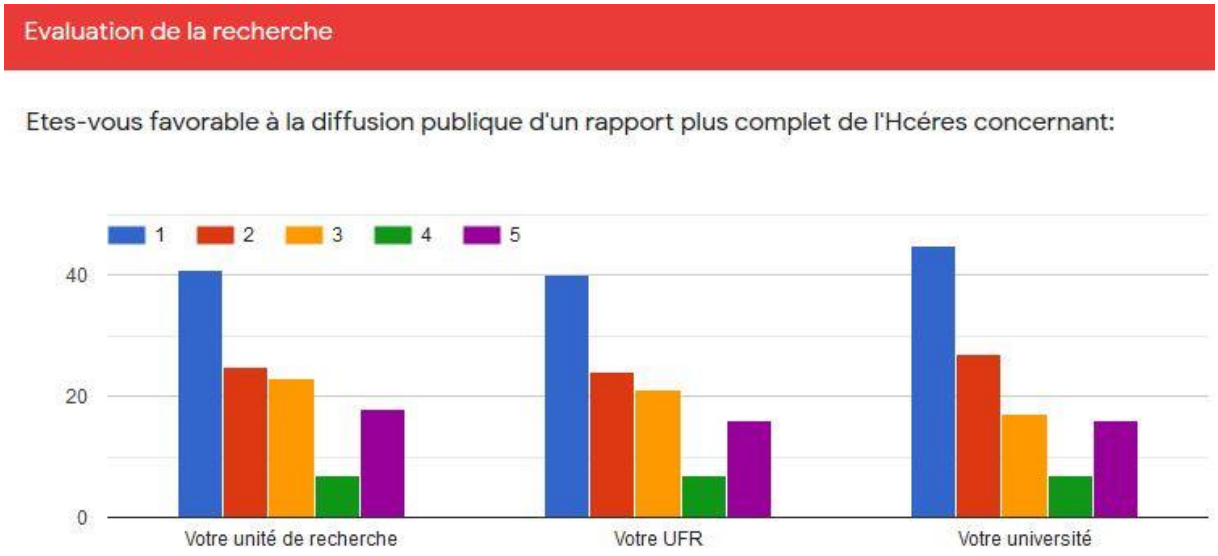


Sur 107 réponses cochées, les taux de partenariats avec des entreprises privées sont répartis ainsi :

- 27% au niveau local
- 27% au niveau régional
- 32% au niveau national
- 14% au niveau international

En moyenne, 17% du temps de travail des enseignants chercheurs (EC) et chercheurs est consacré au montage et à l'entretien de partenariats privés, avec un écart-type de 24%.

E. L'évaluation de la recherche par l'Hceres



Légende : **1 Très favorable *;* 2 Favorable *;* 3 Sans avis *;* 4 Défavorable *;* 5 Très défavorable**

On observe une majorité d'avis favorables (22%) et très favorables (41%) à la diffusion publique d'un rapport Hceres plus détaillé. 29% sont sans avis, 4% défavorables et 9% très défavorables.

Parmi les avis des répondants favorables à une diffusion publique d'un rapport Hceres plus détaillé, les commentaires sont nuancés. Un répondant écrit que « la transparence est utile, mais surtout pas pour célébrer une compétition nuisible » et « la transparence est toujours une qualité ».

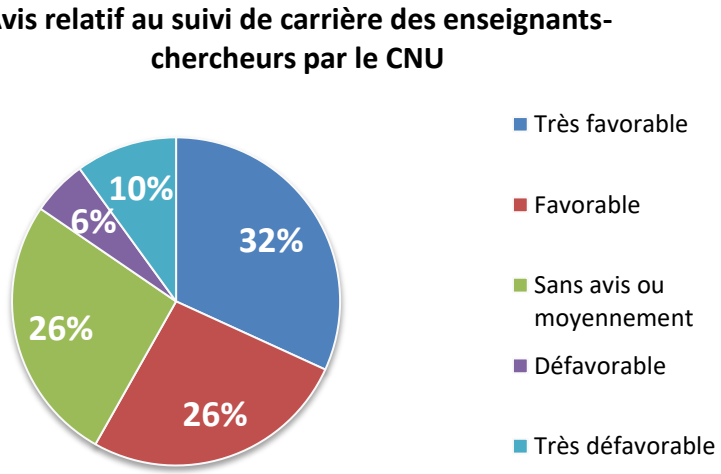
La raison d'être de l'Hceres doit consister à faire progresser les structures, pas de les sanctionner. « Les rapports de l'Hceres (…) permettent un regard objectif sur le niveau de l'université ».

Transparence oui mais avec une attention portée aux informations prospectives en recherche et aux contrats industriels qui doivent rester confidentiels. Certains avancent qu' « un rapport public permettrait aux étudiants de mieux s'orienter et de mettre réellement en lumière les qualités des écoles. »

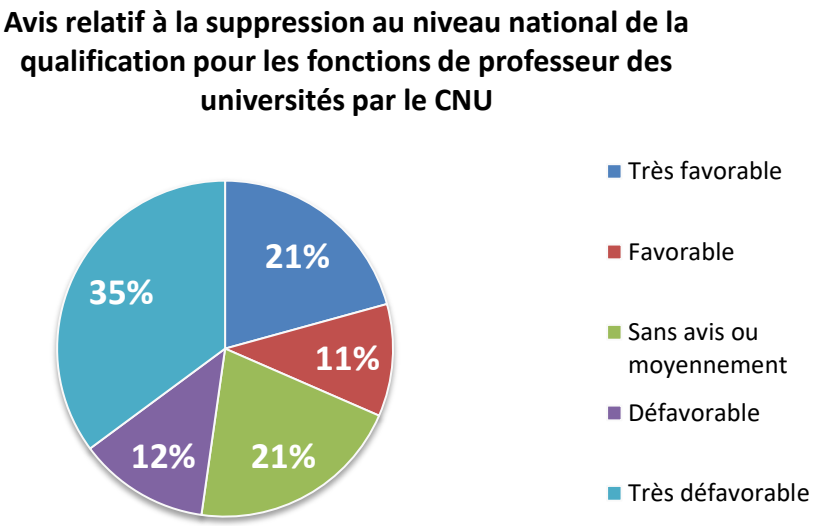
Les raisons avancées par les répondants défavorables sont que la divulgation doit rester anonyme, « une évaluation valable et efficace est destinée à l'évalué et à celui qui le finance (ou le publie) ». Les laboratoires ne doivent pas être exposés à la critique publique, ils doivent rendre compte aux organismes qui détiennent le pouvoir décisionnel (tutelles et ministère). Des doutes sont avancés quant à la raison d'être de l'Hceres (captation de ressources, temps de rédaction, pertinence). Pour certains répondants, il n'est pas souhaitable que les rapports de l'Hceres influencent un public extérieur qui cherche des informations sur l'université ou le laboratoire, ou les décideurs pour l'allocation des ressources.

En conclusion, la question de la transparence dépend de l'objectif d'un tel rapport. Je conclurai sur le commentaire d'un répondant : « De mon expérience de directeur d'unité, je retiens que le rapport Hceres est très utile pour aider au management d'une unité. C'est donc avant tout un outil d'auto-évaluation qui permet d'avoir accès à un regard extérieur sur l'organisation structurelle et sur les orientations scientifique de la structure évaluée. Quel serait l'objectif de la diffusion d'un rapport plus complet ? L'interclassement des unités ? Et dans ce cas quelle serait la finalité d'un tel interclassement ? Moduler les ressources ? Dans ce cas, la gouvernance de la structure pendant la durée du contrat serait modifiée et les choix scientifiques affectés pour obtenir une meilleure évaluation. Quel serait alors le bénéfice pour la recherche scientifique ? Quelle marge serait laissée à la prise de risque. On en revient à la critique de la gouvernance par les nombres dont l'application aveugle au monde académique est délétère pour la création connaissance. Savez-vous que les "innovations" d'aujourd'hui reposent sur des "découvertes" datant des années 80 ? Et que le nombre de ces découvertes a décru depuis cette période ? Je citerai ici A. Supiot (par ailleurs membre du conseil scientifique de la recherche qui déclarait en 2017 dans l'émission "La Conversation scientifique" : "Nous aurions besoin d'institutions de recherche qui, au lieu de se mettre simplement à être les mauvais clones d'un modèle fantasmé qui est celui où à la fin du compte on choisit les gens en fonction du fundrising dont ils se sont montrés capables […] [feraient] de la France à nouveau un lieu qui tente de contribuer à l'intelligibilité […] en donnant les moyens à des gens de se rencontrer dans des conversations […]. Parce que […] l'art de la conversation […] est aussi quelque chose qui a disparu de nos universités puisque les gens ne se rencontrent plus que pour se distribuer, ou se disputer, les crédits. »

F. Le rôle du CNU



CNU Conseil National des Universités, instance consultative et décisionnaire française chargée de la gestion de la carrière des enseignants-chercheurs.



Sur 110 répondants, 58% se disent favorables et très favorables au suivi de carrière des enseignants-chercheurs contre 16% défavorables et très défavorables. 26% sont moyennement favorables ou sans avis.

Sur 111 répondants, 32% se disent favorables et très favorables à la suppression au niveau national de la qualification pour les fonctions de professeur des universités par le CNU contre 47% défavorables et très défavorables. 21% sont moyennement favorable ou sans avis.

Le rôle du CNU est d'éviter les dérives locales relatives au clientélisme dans les procédures de recrutement et d'avancement de carrière. Les règles nationales permettent de garantir la transparence et l'indépendance des décisions via une qualification par section attribuée en fonction des qualités du candidat appréciées sur la base de son dossier scientifique. Le CNU garantie donc la valeur du capital humain des universités.

Un répondant écrit notamment « […] avoir une structure nationale pour la gestion de l'excellence est une bonne chose. Cela donne aux universités une assise qui leur permet (ou qui devait leur permettre) de dialoguer avec le CNRS. » Le pilotage du recrutement dans les universités au niveau national permettrait donc de garantir la cohérence de la stratégie d'excellence notamment avec les organismes de recherche indépendants.

Cependant, l'organisation et le rôle du CNU sont à redéfinir pour certains : concernant le besoin d'une qualification nationale pour les maîtres de conférence, un répondant note que « le calendrier a des conséquences rédhibitoires de bloquer la candidature d'étrangers qui n'étaient pas au courant de la procédure avant que les postes soient publiés. La qualification gagnerait à être transformée en

procédure de validation a posteriori, ou éventuellement en procédure parallèle à celle de recrutement des universités, avec une même date de dépôt de dossier. »

Pour un autre répondant, « une fac doit pouvoir choisir ses enseignants chercheurs librement. Il faut être cohérent avec l'autonomie des universités. » Le diplôme de doctorat est une qualification pour les maîtres de conférence et l'HDR habilitation à diriger des recherches vaut qualification pour devenir professeur des universités. Par conséquent, une qualification supplémentaire du CNU n'est pas utile du point de vue de certains universitaires.

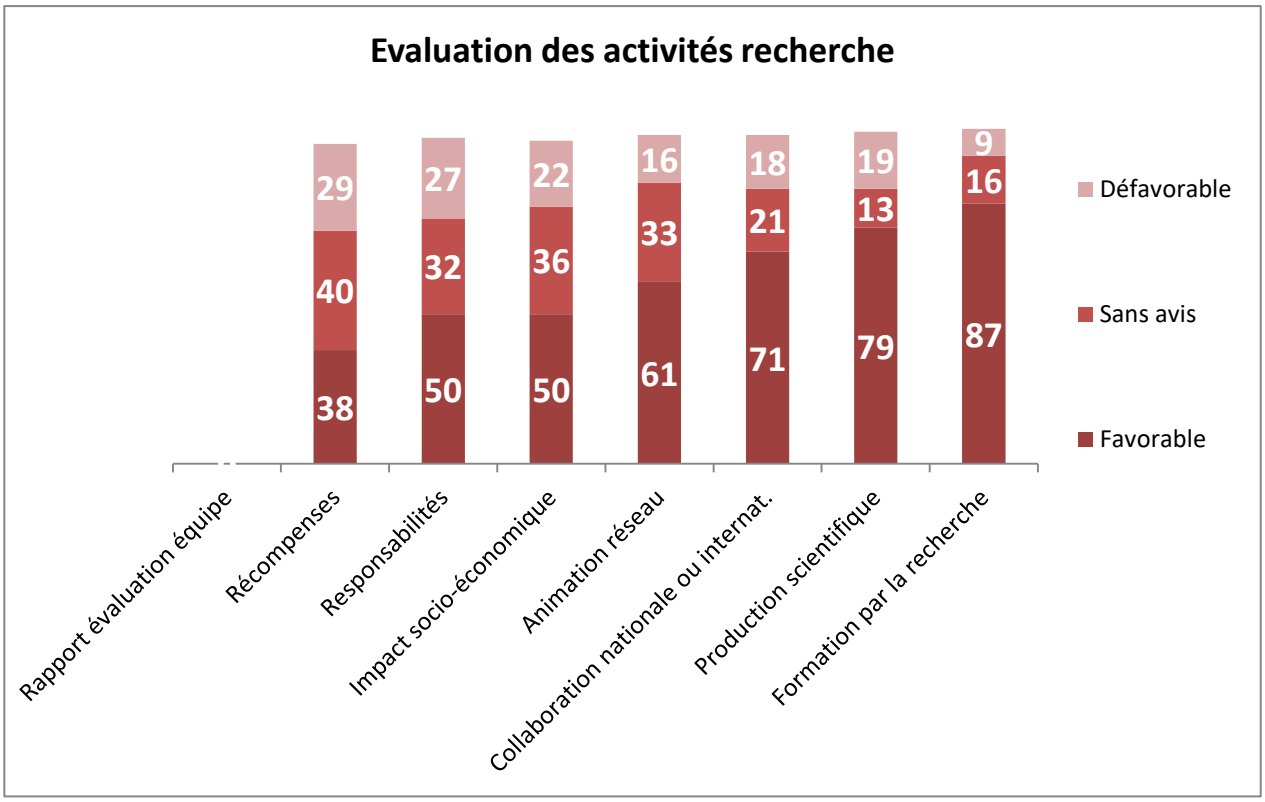
Selon un troisième répondant, la question est un non-sujet : si « la qualification nationale par le CNU a été nécessaire à un moment donné où le pantouflage et le localisme sévissaient à l'université, comme conséquence d'un mandarinat délétère » […] un laboratoire ne peut pas « s'amuser à recruter un enseignant-chercheur non qualifié en recherche. »

Concernant le suivi de carrière des enseignants-chercheurs par le CNU, un répondant pense que le rôle du CNU devrait être limité au suivi de carrière puisque les universités sont désormais évaluées par d'autres instances sur des indicateurs de performance. « Si les universités sont responsabilisées via la dotation sur des indicateurs de performance, il n'y aura plus besoin de qualifications MCF [maître de conférence] et PU [professeur d'université]. En revanche, le suivi de carrière avec des propositions par le CNU est nécessaire, notamment pour les EC [Enseignants-chercheurs] qui n'ont pas fait de demande PEDR / promotion depuis 5 ans […] Les propositions doivent pouvoir être suivies de mesures d'accompagnement par les établissements. »

L'esprit et l'objectif poursuivi par l'évaluation du suivi de carrière est essentiel. Un répondant se dit favorable au suivi des carrières « si le CNU est capable de mettre en œuvre un suivi de qualité, tel que celui réalisé au CNRS, bienveillant et au service du développement professionnel de chaque enseignant-chercheur. […] En revanche, si il s'agit de distribuer des bons et des mauvais, c'est ridicule, inefficace et dangereux. »

Dans un contexte où bon nombre d'enseignants-chercheurs ont délaissé leur fonction statutaire de chercheur, une évaluation et un soutien du CNU permettrait de recentrer ce personnel sur leur activité de recherche. « Je suis en effet alarmé par le fait que nombre d'enseignant-chercheurs délaissent leur fonction statutaire de chercheur, soit par incapacité structurelle (trop d'heures supplémentaires pour cause de sous-effectif, absence de culture de la recherche, dans les IUT ou les écoles d'ingénieurs des universités, par exemple) soit par choix vénal (accumulation d'heure sup) ou encore parce qu'ils décrochent de l'activité de recherche, peut-être trop compétitive dans leur champ disciplinaire. Une évaluation et un soutien du CNU pourrait aider à en récupérer quelques-un.e.s. ».

G. Les critères d'évaluation de l'activité recherche



Critères	Favorable		Sans avis		Défavorable		Total
	Nombre de réponses	Taux	Nombre de réponses	Taux	Nombre de réponses	Taux	
La production scientifique	79	71%	13	12%	19	17%	111
La formation par la recherche	87	78%	16	14%	9	8%	112
Les responsabilités au niveau des organismes	50	46%	32	29%	27	25%	109
Le rapport d'évaluation de votre équipe	0	0%	0	0%	0	0%	0
Les prix et récompenses	38	36%	40	37%	29	27%	107
L'impact sur l'environnement socio-économique	50	46%	36	33%	22	20%	108
La coordination de projets nationaux et internationaux	71	65%	21	19%	18	16%	110
L'animation (équipe, réseau...)	61	55%	33	30%	16	15%	110

La formation par la recherche (78%) suivie de *la production scientifique* (71%) puis *la coordination de projets nationaux et internationaux* (65%) sont les critères par excellence des répondants pour mesurer l'activité de la recherche. Ensuite vient *l'animation d'équipe, de réseau…* (55%), *les responsabilités au niveau des organismes* et *l'impact sur l'environnement socio-économique* (46%) et enfin *les prix et récompenses* (36%). Le *rapport d'évaluation de l'équipe* n'est pas un critère d'évaluation de l'activité recherche (0%).

Les deux critères les moins représentatifs de l'évaluation de l'activité recherche sont *les prix et les récompenses* (27% d'avis défavorables) et *les responsabilités* (25% d'avis défavorables). Les prix sont pourtant l'un des critères de notation du classement de Shanghai.

Plusieurs répondants ont mis en avant l'importance de privilégier la qualité scientifique à la quantité :

Les huit critères évoqués ne favorisent pas la recherche de long terme. L'édition scientifique est devenue un business qui ne facilite pas la mise en valeur de la qualité de la recherche. « L'évaluation sur le critère du nombre a d'ailleurs facilité cette fuite en avant et la prise de contrôle de la publication scientifique par des intérêts tiers. »

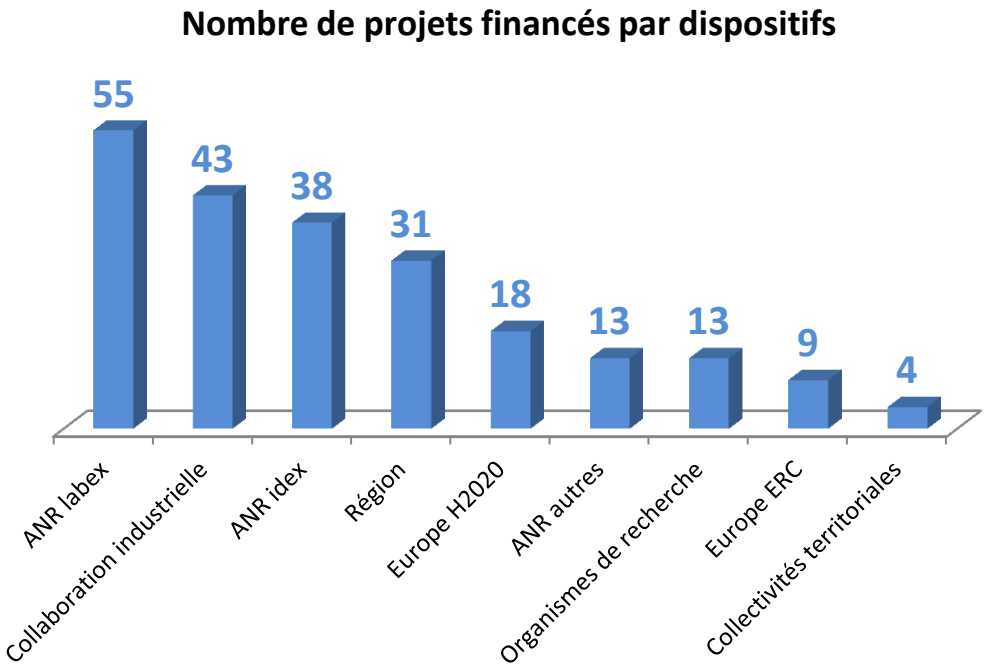
« La qualité de la recherche doit être validé par les pairs non seulement à travers l'expertise d'articles mais aussi par de vrais discussion scientifiques autour des idées scientifiques. Les critères "volumétriques" c'est à dire portant sur la quantité (de publication, de collaboration, brevets ...) sont à proscrire, ils induisent des biais entres autres de genre. »

Les limites de la question :

Les critères peuvent s'entendre de deux façons : qualitative ou quantitative. Par exemple, *la production scientifique* peut être déterminée par l'impact scientifique sur les pairs ou le nombre de publication. Il manque donc dans le questionnaire un critère important : *la qualité de la production scientifique* et des autres critères. Dans le cadre d'une évaluation, ces huit critères sont indissociables pour plusieurs répondants et doivent être traités à part égale en privilégiant l'aspect qualitatif c'est-à-dire la valeur scientifique de l'article (profondeur, originalité, pertinence…).

Pour un répondant, la question est ambigüe car elle ne précise pas si c'est l'évaluation de l'activité de recherche d'un individu, d'un laboratoire, d'une université.

H. Le financement de la recherche



Ces dernières années, la majorité des projets de notre échantillon a été financé par l'ANR, soit 55 projets Labex et 38 projets Idex, et par des partenariats industriels (43 projets). 31 projets sont issus de financement régional. Le financement national reste donc majoritaire.

L'impact du financement par les appels à projet sur les axes et thématiques de recherche :

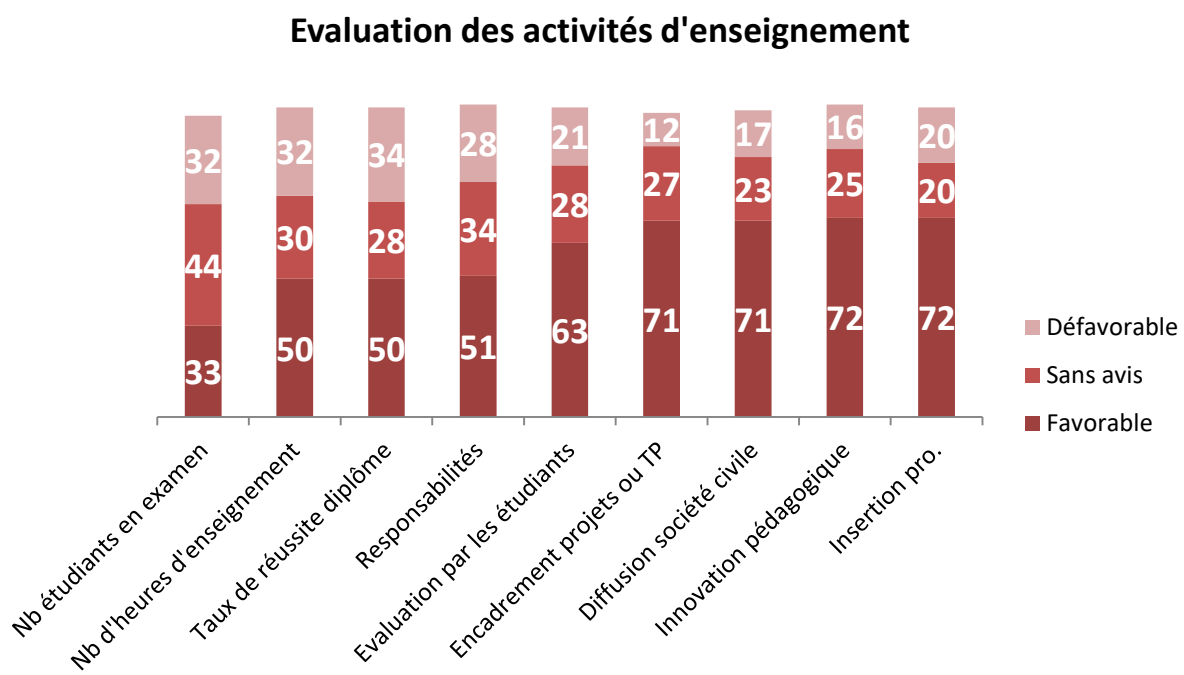
67% des répondants estiment que le financement par appel à projet a eu un impact sur leurs axes ou thématiques de recherche (orientation, abandon, développement) contre 21% pour qui cela n'a pas changé.

Le financement par appel à projet plutôt que par dotation a un réel impact sur la recherche :

- Le financement passe presque obligatoirement désormais par des projets liés à l'innovation industrielle. Le temps administratif que le chercheur passe dans le processus d'appels à projet est chronophage ce qui nuit à l'avancée de la recherche. « La tendance est grave et empêche la sérénité et la prise de risques scientifiques, pourtant seules capables de générer des découvertes importantes et non incrémentales. Il faut pouvoir être financé sans passer son temps à remplir de la paperasse. » De plus, « les appels à projets qui orientent "ce qu'on doit trouver" est un frein à l'innovation en recherche et à la prise de risque. »
- L'environnement collaboratif est très important pour réussir à obtenir des financements par appel à projet afin de jouer la complémentarité des compétences pour répondre aux exigences de la sélection.

- Le financement par appel à projet menace la cohérence des thématiques de recherche en dispersant les chercheurs sur plusieurs thèmes de recherche qui ne sont pas forcément liés. « On a vite fait de se disperser dans plusieurs spécialités et de ne plus arriver à suivre nulle part. Même des chercheurs confirmés suivent cette tendance. Il suffit d'aller voir quelques soutenances d'HDR pour s'en convaincre. Les candidats, en général, développent des efforts considérables pour donner de l'unité et de la cohérence à leur parcours, mais on sent que ce n'est pas facile. »
- Les chercheurs qui travaillent sur des domaines à forts enjeux sociétaux n'ont pas besoin de changer d'orientation pour trouver des financements tandis que d'autres n'ont pas toujours fait la recherche qu'ils auraient voulu même s'il la jugeait de première importance.

I. L'évaluation de l'activité d'enseignement



Critères	Favorable		Sans avis		Défavorable		Total
	Nombre de réponses	Taux	Nombre de réponses	Taux	Nombre de réponses	Taux	
Evaluation des enseignements par les étudiants	63	56%	28	25%	21	19%	112
Nombre d'heures d'enseignement assurées	50	45%	30	27%	32	29%	112
Taux de réussite des étudiants au diplôme	50	45%	28	25%	34	30%	112
Nombre d'étudiants à l'examen	33	30%	44	40%	32	29%	109
Encadrement de projets / TP	71	65%	27	25%	12	11%	110
Innovation pédagogique	72	64%	25	22%	16	14%	113
Insertion professionnelle	72	64%	20	18%	20	18%	112
Diffusion des savoirs au public	71	64%	23	21%	17	15%	111
Responsabilités dans les organismes de formation	51	45%	34	30%	28	25%	113

L'innovation pédagogique et *l'insertion professionnelle* (72 avis favorables) sont les critères les plus représentatifs de l'évaluation de l'activité d'enseignement. *La diffusion des savoirs au public* et *l'encadrement des projets / TP* (71 avis) viennent en second. *L'évaluation des enseignements par les étudiants* a également trouvé un public avec 63 avis favorables.

En revanche, le *taux de réussite des étudiants au diplôme* (34 avis défavorables) puis le *nombre d'heures d'enseignement assurées* et le *nombre d'étudiants présents à l'examen* (32 avis) sont les critères les moins valorisés par l'échantillon interrogé.

Les limites de la question :

Les critères de cette question auraient mérité d'être mieux définis car des répondants n'ont pas toujours trouvé des critères représentatifs selon eux de l'évaluation de l'activité d'enseignement (12 remarques sur 113 réponses) :

- La question est jugée subjective car l'intérêt d'un étudiant pour la pédagogie d'un enseignant et la qualité du contenu du cours ne sont pas corrélés.
- Le critère de *responsabilité au niveau des organismes de formation* n'est pas lié à la notation de l'activité d'enseignement.
- La question aurait dû préciser s'il s'agit de l'enseignement d'un enseignant ou d'un établissement.
- Une évaluation incrémentale comme cela commence à avoir lieu dans les lycées aurait été plus appropriée.
- Un critère sur les stages et le niveau d'interaction avec le monde socio-économique est manquant.
- Il faut prendre l'ensemble de ses critères pour évaluer l'activité d'enseignement, ils sont indissociables.

L'évaluation des enseignements par les étudiants est un critère à double tranchant : à la fois les étudiants sont les mieux placés pour évaluer le contenu pédagogique et en même temps, il faut préserver l'indépendance de l'enseignant et éviter « des arrangements profs-étudiants pour être bien noté ». « L'évaluation par les étudiants a des inconvénients non négligeables mais ce sont les premiers concernés et leur retour est donc primordial pour connaître leur ressenti et faire des ajustements. »

L'insertion professionnelle est un critère majeur pour un répondant mais difficile à suivre avec des indicateurs fiables.

Evaluer l'enseignement par *le taux de réussite des étudiants à l'examen* est pertinent si le concours est extérieur mais en aucun cas si c'est un diplôme où l'enseignant attribue la note aux étudiants de son UE [unité d'enseignement], même si c'est anonyme. « Il ne faut surtout pas évaluer l'enseignement par la réussite aux examens. Sinon, toutes les notes seront bonnes ... et l'université s'en trouvera encore davantage dévalorisée. »

En conclusion, le commentaire de ces deux répondants est une des définitions possible pour qualifier le « meilleur enseignement » : « En théorie, le meilleur enseignement est celui qui fait le plus progressé les élèves » et « le taux de réussite est important mais il peut ne pas refléter le niveau d'enseignement de par la sélection qui recrute de base que des étudiants doués. »

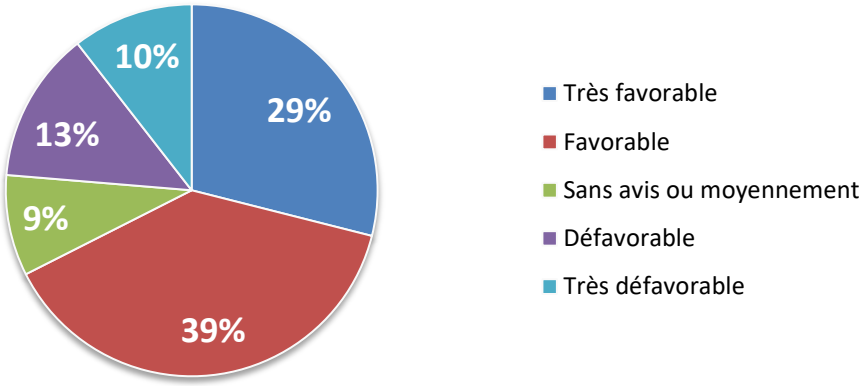
J. La charge d'enseignement

Sur 112 répondants, 47% souhaite une diminution du nombre d'heures de charge d'enseignement contre 29% qui ne le souhaite pas. 24% sont sans avis ou souhaite une modulation ; par exemple, une modulation contractuelle entre l'université et les enseignants-chercheurs à + ou – 30%. « Ceci permettrait de décharger les EC les plus impliqués dans la recherche et de permettre à celles et ceux qui souhaitent se concentrer sur l'enseignement de le faire sans pénaliser le potentiel de recherche des universités. »

D'une façon générale, la modulation correspondrait à une possibilité pour l'EC de négocier avec l'établissement sa charge d'enseignement en fonction de son activité de recherche. Cela induirait une prise en charge des heures non-enseignées dans les contrats de recherche, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. Pour cet échantillon (24%), les demandes d'une plus grande souplesse pluriannuelle pour l'activité recherche, l'augmentation du nombre de postes statutaires, la diminution de la charge administrative ou encore l'extension du congé recherche rejoignent cette volonté des EC de mieux investir le champ de la recherche dans leur carrière.

K. La sélection des étudiants à l'entrée à l'université

Avis relatif à la sélection des étudiants à l'entrée de chaque filière universitaire



Sur 114 répondants, 29% sont très favorables, 39% favorables, 13% défavorables, 10% très défavorables et 9% sans avis.

68% de l'échantillon est donc favorable à la sélection des étudiants à l'entrée des filières universitaires ce qui est en accord avec la mise en œuvre de la réforme Parcoursup en 2018 et la demande des présidents d'universités depuis plusieurs années (Cf. Partie I - 3.1).

« Une sélection sur prérequis rehausserait le niveau (et la réputation) de l'université et permettrait aux étudiants de s'engager dans une voie où leurs chances de réussite sont grandes. »

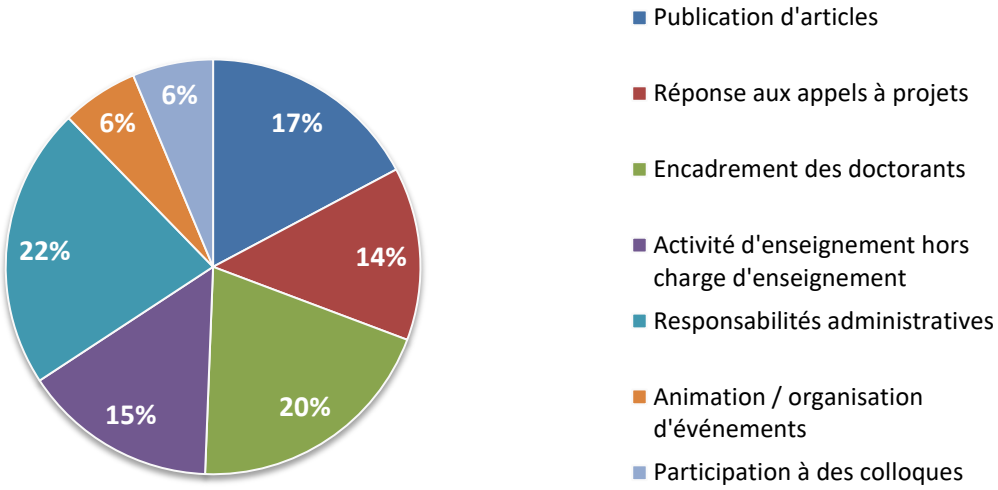
Implicitement, une sélection, non-dit, a déjà lieu à chaque semestre. La sélection à l'entrée des filières et en particulier à l'entrée de l'université est un vecteur d'ascension social pour un répondant. « La sélection est une garantie d'ascenseur Républicain. On entend des discours qui sans cesse visent à diminuer la sélection sous le fallacieux prétexte de l'égalitarisme des chances. En pratique, on obtient exactement le contraire. En outre, le développement économique du pays repose sur la capacité des étudiants à se challenger et à se dépasser pour réussir les examens compétitifs. En tant que salarié, ils seront de toute façon soumis à la concurrence internationale avec des pays qui ne font pas de cadeaux. »

Pour un autre répondant au contraire, « l'Université doit rester ouverte à tous. Un étudiant moyen/mauvais peut au contraire devenir excellent à l'Université s'il est motivé et s'il trouve sa voie. »

Deux répondants suggèrent la mise en œuvre d'un « processus de type une année de remise à niveau pour que chacun puisse quand même poursuivre son rêve. »

L. La sélection des étudiants à l'entrée à l'université

Part d'occupation du temps par les activités annexes à la recherche et à l'enseignement obligatoire



Critères	Moyenne	Nombre de réponses comptabilisées
Publication d'articles	17%	92
Réponse aux appels à projets	14%	91
Encadrement des doctorants	20%	91
Activité d'enseignement hors charge d'enseignement	15%	89
Responsabilités administratives	22%	93
Animation/organisation d'événements	6%	84
Participation à des colloques	6%	87
Autres activités - recherche propre	23%	43

L'objectif de la question est d'analyser le temps d'occupation par activité annexe à la recherche pure et à la charge d'enseignement obligatoire de 192 heures. L'analyse prend la moyenne de la part du temps d'occupation par activité.

Ainsi, ce temps est occupé à 22% par les responsabilités administratives vis-à-vis de diverses structures (laboratoires, UFR, commissions, etc.), à 20% par l'encadrement des doctorants, à 17% par la publication d'articles, 15% par l'activité d'enseignement (préparation des cours, corrections…), 14% par les réponses aux appels à projets, et enfin 6% par l'animation et l'organisation d'événements scientifiques et pédagogiques et 6% à la participation aux colloques. L'ensemble des moyennes fait bien 100% du temps d'occupation.

Plusieurs répondants ont tenu à saisir dans les autres activités « la recherche propre » avec une moyenne de 23%. Les activités de recherche comprennent l'expérimentation, les relevés de terrain, l'acquisition et le traitement des données, la lecture de la bibliographie et la réflexion.

Les commentaires et le fait que le temps d'occupation est à 100% hors recherche propre et charge d'enseignement obligatoire témoignent de la surcharge d'activité des enseignants-chercheurs et chercheurs au vu du nombre d'activités sur lesquels ils doivent être opérationnels.

Certains témoignages sont éloquents :

« Travailler H24 7/7 week-end et jours fériés compris n'y suffirait plus, alors on gère les urgences et priorités au jour le jour, avec beaucoup de refus de sollicitations, de négociations pour des prolongations, de jongleries entre réunions (avec la visio, il m'arrive de faire 2 réunions en même temps sur 2 ordis différents, et on travaille de plus en plus non-stop à midi, repas devant l'écran). C'est devenu "no limit". »

« Le total fait plus de 100% car je travaille en suractivité chronique ».

Les limites de la question :

Tout d'abord, il aurait été pertinent de distinguer le temps passé en recherche propre et collaborative, sur des projets qui ne sont pas ceux des doctorants et qui ne correspondent pas au temps passé sur la publication d'un article. Il manque le cœur de métier des enseignants-chercheurs, la recherche propre, ce qui aurait permis de mieux analyser la part en recherche propre des autres activités dans le temps global de travail de l'échantillon.

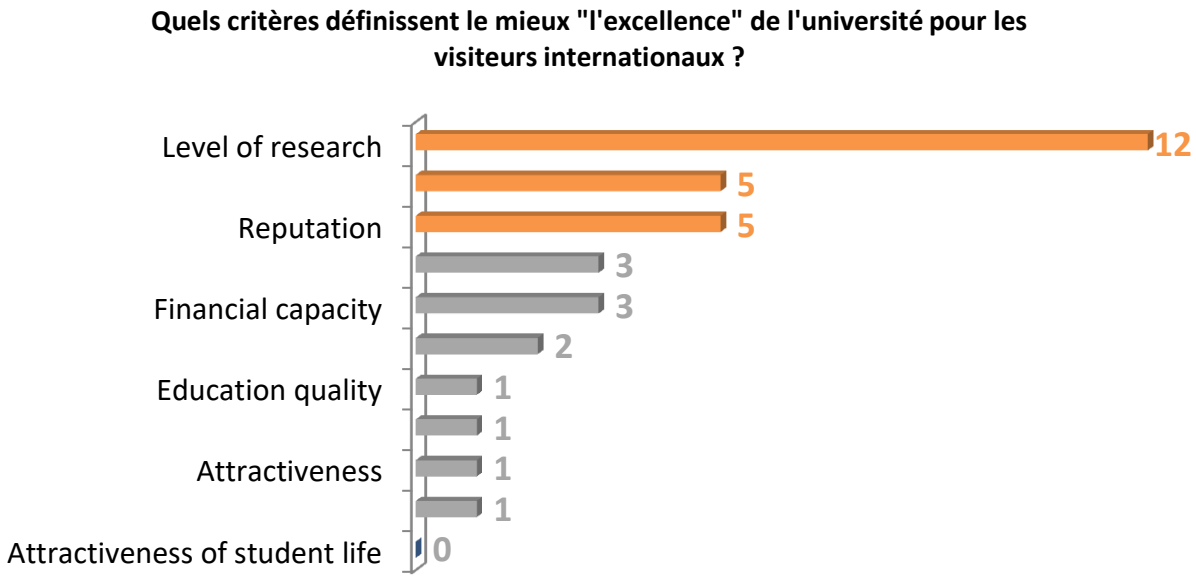
En outre, les pourcentages indiqués sont de l'ordre du ressenti et ne reflètent pas exactement la réalité. Selon un répondant, le pourcentage n'a de sens que rapporté à un temps de travail hebdomadaire soit 55 heures dans son cas personnel.

II. LES VISITEURS INTERNATIONAUX

A. Profil de l'échantillon interrogé

Sur les 13 répondants, 23% sont chercheurs, 23% sont professeurs-associés, 54% sont professeurs. 46% d'entre eux sont venues plus de 4 fois en France dans le cadre professionnel. 23% entre 2 et 3 fois et 31% pour la 1ère ou 2ème fois. Durant leur mission à Grenoble, 92% des visiteurs ont effectué un séjour en France : 83% pour des raisons professionnelles, 8% pour des raisons mixtes (professionnelle et touristique), 9% en tourisme.

B. Définition de l'excellence pour les visiteurs



46% des visiteurs ont entendu parler en premier de l'UGA avant de réaliser une collaboration avec la labex Tec21. 31% du laboratoire et 23% via un contact scientifique.

L'UGA reste donc le point d'entrée numéro 1 dans le réseau scientifique *Mécanique et Ingénierie des Procédés* sur le campus.

L'excellence est caractérisée par le niveau de recherche (12 réponses) ce qui est logique puisque le public interrogé est venu à Grenoble dans le cadre d'une activité 100% recherche. Les partenariats internationaux et la réputation de l'université sont les seconds critères d'excellence (5 réponses chacun). Reste à définir ce que les visiteurs entendent par la réputation. Les partenariats industriels et les moyens financiers viennent en 3^{e} position (3 réponses chacun). On constate en revanche que la taille de l'université n'est pas un critère d'excellence (1 réponse).

Voici le commentaire d'un visiteur international sur la question « selon vous quels critères définissent le mieux le niveau d'excellence d'une université ?

« Bien qu'il soit difficile de définir l'excellence, elle doit être mesurée en fonction des résultats et non de paramètres subjectifs. Ainsi, la qualité/quantité de la recherche et la qualité des étudiants diplômés sont les deux plus importantes. Les partenariats internationaux et industriels sont des substituts, car ces institutions externes voudront s'associer si l'association avec l'UGA leur apporte des avantages. De même, la réputation n'est qu'un substitut car elle ne dit rien de la qualité actuelle mais de la qualité passée, perçue, de la recherche et de l'éducation. Les récompenses sont également des substituts, plus immédiats que la réputation (les récompenses sont généralement attribuées pour le travail effectué au cours des 5 dernières années, alors que la réputation évolue généralement sur au

moins 10 ans, plus souvent 25 ans), attribuées par des collègues mais fortement influencées par la réputation. »

En résumé, l'excellence se définit par des résultats mesurables à l'aide d'indicateurs faisant référence et adoptés par le plus grand nombre.

Les aspects du séjour qui ont particulièrement marqué les visiteurs sont très encourageants :

La **qualité de la recherche scientifique** et **des laboratoires** est mis en avant (7 réponses). Cette qualité inclue l'équipement scientifique, les installations, l'organisation du laboratoire, le niveau et la portée des recherches effectuées, le personnel de support (techniciens, ingénieurs).

La gentillesse et la bienveillance du personnel sont également appréciées (3 réponses).

L'environnement grenoblois rencontre 3 réponses favorables au niveau de l'organisation de la ville de Grenoble et de la région Rhône-Alpes, la facilité d'accès entre Grenoble et le campus, les montagnes et la gastronomie.

Un répondant est satisfait du niveau international et un autre répondant a particulièrement apprécié la « pureté académique » de la France « toujours axée sur la recherche et moins guidée par le marché ».

C. Satisfaction des visiteurs

Concernant l'équipement scientifique, 77% des visiteurs sont très satisfaits et 23% sont satisfaits. Ce dernier résultat s'explique par une demande d'amélioration des procédures pour obtenir un visa et de l'air conditionné dans certains laboratoires en été.

Concernant les infrastructures sur le campus, 8 répondants sont très satisfaits, 3 répondants satisfaits et 2 répondants sans avis ou moyennement satisfaits. Beaucoup d'aspects de la collaboration et de la visite du visiteur dépendent de l'hôte local (le chercheur) qui doit aider son invité sur son temps et ses ressources personnelles; en particulier concernant le processus d'intégration du visiteur dans l'infrastructure administrative pour les questions de salaire, d'accès à internet et aux bibliothèques, d'autorisation d'impression, d'assurance maladie. Le manque de logement et de soutien aux familles des visiteurs a été soulevé.

Concernant la qualité des informations administratives fournies par Tec21 avant leur arrivée à Grenoble, 69% des visiteurs sont très satisfaits, 15,5% sont satisfaits et 15,5% sans avis ou moyennement satisfaits.

Dans 85% des cas, le visiteur a pris un logement par lui-même sans passer par le marché UGA. 85% sont satisfaits à très satisfaits de la qualité des logements.

Concernant la réservation des titres de transport, 80% des visiteurs effectuent leur réservation eux-mêmes sans passer par l'UGA. 50% sont satisfaits de leur transport et 33% très satisfaits.

Concernant les conditions de remboursement par l'université, 77% sont très satisfaits, 8% satisfaits et 15% moyennement satisfaits.

77% (10 visiteurs) sont très satisfaits par l'accueil du labex, 15% (2 visiteurs) sont satisfaits et 8% (1 visiteur) moyennement satisfait. 92% sont très satisfait de l'accueil du laboratoire et du chercheur et 8% satisfaits.

Les suggestions d'amélioration portent essentiellement sur les aspects financiers avec une demande de revalorisation du forfait visiteur et du forfait voyage, le versement d'une avance avant le début de la mission, un soutien accru au logement, aux transports locaux et aux assurances.

Le paradoxe est que la majorité des visiteurs souhaitent garder la main sur leur réservation de logement et passent hors marché UGA en parallèle d'une demande de soutien au logement. Soit l'offre du marché voyagiste ne convient pas aux attentes des visiteurs internationaux, soit un effort d'information doit être fait en amont.

D. Effets leviers des programmes « visiteurs »



54% des visiteurs considèrent avoir atteint à 100% les objectifs de leur mission de recherche à l'UGA.

46% considèrent avoir atteint à 75% leurs objectifs de recherche durant leur mission. Les principales contraintes rencontrées sur le programme sont le manque de temps (10 réponses), la disponibilité de l'équipement et les difficultés administratives restant très minoritaires (1 réponse chacun).

A la suite de leur participation au programme visiteur du labex, 77% ont publié un ou des articles dans une revue scientifique soit 12 articles au total :

- Plus de 5 articles dans les revues Physical Review Fluids, Measurement Science and Technology, CEAS Aeronautical Journal, Review of Scientific Instruments ;
- articles dans ACTA Geotechnica, Granular Matter ;
- 1 article dans Granular Matter (et 2 en préparation)
- articles dans PLoS Computational Biology, Current Opinion in Genetics & Development
- 1 article en collaboration avec l'hôte scientifique grenoblois dans Physical Biology
- 1 article dans Flow, turbulence and combustion

Concernant les prix et les distinctions, 3 visiteurs en ont reçu, dont un nommé professeur dans son université d'origine.

Parmi les résultats en recherche du programme visiteur, les effets les plus remarquables sont des collaborations renforcées à long terme, un élargissement du réseau de contact en vue de futures collaborations, 3 thèses de doctorat (dont une en co-supervision), plus de 10 conférences et séminaires invités dans le monde entier notamment à Princeton, Stanford, UCSD, Brown university et Cambridge university. Des **progrès scientifiques majeurs applicables de façon transversale dans d'autres travaux de recherche, des projets achevés en collaboration**, et enfin, l'utilisation de **nouvelles techniques expérimentales et numériques**.

En conclusion, 92% des visiteurs se disent très satisfaits et satisfaits du programme visiteur du labex.

La mise en œuvre d'un **réseau d'alumni** des programmes visiteurs a été suggérée. Les investissements massifs dans les infrastructures et les équipements scientifiques de pointe sur le site d'excellence grenoblois ont porté leurs fruits. Les visiteurs espèrent la poursuite de ces programmes d'échanges et de collaborations enrichissants.

Les concepts « d'attractivité » et de « réputation » de l'université mériteraient d'être mieux définit en interne et selon la vision des visiteurs internationaux.

L'excellence se définit par des résultats mesurables à l'aide d'indicateurs faisant référence et adoptés par le plus grand nombre. L'excellence, c'est aussi la qualité relationnelle de l'environnement de la collaboration scientifique, basée sur la bienveillance, l'attention, le respect, la confiance et la réactivité, garant d'une collaboration suivie sur le long terme. Sur ce point, les laboratoires et les hôtes chercheurs contribuent largement à la satisfaction des visiteurs. L'excellence, c'est aussi la « pureté académique » de la recherche française encore indépendante de

la loi des marchés. L'excellence s'acquière grâce à l'effort organisationnel de l'ensemble des acteurs de l'aménagement du territoire (ville, département, région) sur les aspects pratiques de services (transport, hébergement, sécurité).

CHAPITRE 9 – SYNTHESE

I. OUTILS ET PRINCIPE DE L'EVALUATION

A. Les indicateurs

La première mesure consiste à appliquer le principe de subsidiarité en privilégiant la satisfaction de l'usager dans la prise de décision. L'idée est de définir en premier des objectifs stratégiques communs au sein de l'université puis de développer des indicateurs internes visant à atteindre ces objectifs par entité (composantes, unité de recherche, services centraux). Les parties prenantes doivent participer à la définition des indicateurs pour les adopter. L'objectif final est de transformer le système de contrôle de gestion en un processus d'apprentissage organisationnel adopté et partagé par tous en interne. Les outils de pilotage développés en interne doivent être au service de la stratégie de l'établissement [Jean-Luc Petitjean, Jean-Francis Ory, Thierry Côme, 2014].

Il ressort de l'enquête de terrain que les **indicateurs qualitatifs** de la formation et de la recherche doivent être définis et partagés en interne pour atteindre un degré de maturité. Les acteurs de l'ESR sont en demande d'évaluation qualitative en accord avec la stratégie des tutelles.

Concernant la recherche, les indicateurs d'évaluation qualitatifs à définir en priorité sont :

- la formation par la recherche
- la qualité de la production scientifique[77]
- la coordination de projets nationaux et internationaux.

Concernant la formation, les indicateurs qualitatifs à définir en priorité sont :

- l'innovation pédagogique
- l'insertion professionnelle
- la diffusion des savoirs dans le monde civil

A contrario, l'édition scientifique, les prix et récompenses et les responsabilités administratives ne sont pas des indicateurs à développer en interne car non représentatifs de la qualité de la recherche. Côté enseignement, le nombre d'étudiants diplômés ou présents à l'examen, le nombre d'heures d'enseignement assurées et la charge de responsabilités ne sont pas représentatifs de l'évaluation de l'enseignement.

[77] Exemples d'indicateurs qualitatifs de production scientifique : l'impact scientifique sur les pairs, sur la société et le niveau de diffusion internationale (rayonnement)

Les moyens à mettre en œuvre pour décider de ces indicateurs et des objectifs sont les **échanges et discussions scientifiques**, la **veille** notamment en matière de gestion informationnelle [Marie-Gabrielle Bodart, Caroline Falize, 2006][78], **l'évaluation par les pairs** et **l'évaluation managériale**.

B. La transparence

Concernant l'évaluation par l'Hceres, 63% sont favorables à la diffusion d'un rapport plus détaillé, autrement dit favorable à d'avantage de **transparence**, gage de qualité. Cette transparence doit être mesurée : une attention doit être portée aux informations prospectives en recherche et aux contrats industriels qui doivent rester confidentiels, les rapports doivent servir à **l'auto-évaluation** des entités évaluées pour progresser. Enfin, il faut éviter la superposition des évaluations Hceres avec d'autres évaluations périodiques (CNRS, Inrae, etc). Cette superposition est chronophage et énergivore pour les universitaires.

La transparence exacerbe **la mise en compétition entre établissements** au niveau local, national, voir international via les classements. La compétition permet une synergie entre les établissements ou unités de recherche et d'optimiser le processus de gestion.

Enfin, la transparence est un principe indispensable pour obtenir des accréditations.

II. LES MESURES RH

A. La sélection des étudiants

En théorie, le meilleur enseignement est celui qui fait le plus progresser les étudiants. Sélectionner les étudiants les plus doués à l'entrée de l'université n'est pas représentatif du niveau de la formation. C'est pourtant le chemin sur lequel l'enseignement supérieur français s'engage depuis la réforme *Parcoursup*. 68% des répondants sont favorables à la sélection des étudiants à l'entrée de l'université. Evidemment, sélectionner directement les « meilleurs » étudiants en termes de résultats dans le secondaire a un impact positif direct sur le niveau d'excellence à l'université. C'est d'ailleurs la stratégie des grandes écoles et des écoles d'ingénieurs françaises qui sélectionnent les étudiants à fort potentiel mais aussi ceux qui ont les moyens de financer leurs frais d'études supérieures. Pourtant, la sélection va à l'encontre de la mission de promotion sociale et de démocratisation de l'enseignement dans les universités.

Pour pallier à ce constat, une solution consisterait à proposer une année de remise à niveau pour les bacheliers à l'entrée de l'université sur un mode facultatif.

[78] Marie-Gabrielle Bodart, Caroline Falize, Mise en place d'un service de veille collective pour la recherche : déroulement du projet, évaluation et perspectives, Documentaliste-Sciences de l'Information 2006/2 (Vol. 43)

B. Le suivi de carrière des enseignants-chercheurs

Une redéfinition du rôle et de l'organisation du CNU est préconisée, en particulier concernant le suivi des carrières des enseignants-chercheurs. Des évaluations et des aménagements relayés par les établissements leur offriraient les moyens de se recentrer sur la recherche et d'éviter le décrochage identifié dans un contexte internationalisé en évolution rapide.

Le rôle attendu par les universitaires vis-à-vis du CNU est un accompagnement de carrière, en particulier des modulations plus souples leur permettant de poursuivre la recherche et une égalité de traitement entre les statuts de chercheurs et enseignants-chercheurs.

C. Les fonctions de support

La collaboration entre les laboratoires et les partenariats nationaux et internationaux est créatrice de valeur. Concernant les partenariats internationaux, avec 42 collaborations informelles (contre 56 partenariats académiques), il est primordial de laisser au chercheur la liberté de créer des relations scientifiques avec les collaborateurs de son choix tout en apportant un support plus souple et complet dans les modalités d'organisation de l'accueil du visiteur. Beaucoup d'aspects de la collaboration et de la visite dépendent de l'hôte local (le chercheur) qui doit aider son invité sur son temps et ses ressources personnelles; en particulier concernant le processus d'intégration du visiteur dans l'infrastructure administrative pour les questions de rémunération, d'accès à internet et aux bibliothèques, d'autorisation d'impression et d'assurance maladie. Rappelons que 85% des visiteurs réservent leur logement eux-mêmes et 80% leur billet de transport afin de conserver une marge de manœuvre durant leur séjour (92% effectue d'autres visites professionnelles en France au cours de leur programme invité).

La surcharge d'activités et la multiplication des fronts sur lesquels les EC et les chercheurs doivent être proactifs sont devenues leur lot quotidien. Par exemple, le montage de partenariat privé prend en moyenne 17% du temps du chercheur ou EC. Pour recentrer ce public sur la recherche, il serait judicieux de mettre en place un personnel de support hautement qualifié et bénéficiant d'une égalité de traitement par rapport aux chercheurs et EC [Audrey Harroche, 2019]. Sur le modèle américain, ce personnel issu de formation scientifique, juridique, ingénierie, management pourrait décharger les chercheurs et EC de certaines missions chronophages telles que le montage de nouvelles collaborations, la réponse aux appels à projets, l'organisation de colloques, l'accueil des scientifiques invités. Les services centraux des universités et les contractuels assurent déjà une partie de ces fonctions mais il faudrait renforcer la professionnalisation et la personnalisation du support.

III. LES CHOIX D'ORIENTATION DE LA RECHERCHE

De nombreux projets bénéfiques à la communauté ne sont pas financés par manque de ressources. La pandémie de Covid-19 a entamé la confiance du public dans la parole scientifique. « Les sénateurs déplorent que « les travaux de recherche sur les coronavirus aient été considérablement réduits il y a une quinzaine d'année en France, faute de financements et de programmation stratégique, alors qu'ils ont été poursuivis dans d'autres pays »[79]. Une participation de la société à la définition des orientations stratégiques permettrait de rétablir ce lien. « Il y a un manque de transparence total sur ces dernières [le choix des orientations stratégiques] (…) Ces choix ne sont jamais explicités, ce n'est pas démocratique » souligne Kévin Jean de l'association *Sciences citoyennes*.

Il existe un déséquilibre entre les recherches sur les innovations et le risque lié à celles-ci. D'une part, concernant les recherches financées par les industriels qui exigent un retour sur investissement. Ainsi, un chercheur trouve beaucoup plus facilement des fonds pour une recherche sur le développement des pesticides que sur l'effet nocif des produits phytosanitaires sur la santé. Dans la recherche contre le diabète, 80% des subventions proviennent de l'industrie pharmaceutique. Roger Genet, directeur général de l'Anses à l'office parlementaire des choix scientifiques et technologiques, affirme que « la quasi-totalité de nos avis se conclut par le constat d'un manque de données nous permettant d'aller plus loin dans nos évaluations du risques. (…) Il est essentiel que l'on puisse, sur des questions de forte incertitude, mobiliser la communauté scientifique. »

Le financement de la recherche par les entreprises privées apporte les fonds manquants à la recherche publique. Cependant, rien n'empêche une entreprise privée ayant bénéficiée des résultats de la recherche publique de délocaliser, licencier ou vendre ses brevets[80].

L'ANR envisage de mettre en œuvre des interactions avec la société civile mais les contours ne sont pas encore définis. L'enquête confirme que l'ANR et les partenaires industriels sont les principaux financeurs des projets de recherche. Dans la mesure où l'ANR a une emprunte industrielle marquée par les dirigeants des grandes entreprises françaises en son siège [Camille Noûs, 2020], comment financer les thématiques qui importent réellement à la société civile et aux chercheurs ? Rappelons que 67% des répondants de l'enquête estiment que le financement par appel à projet a eu un impact direct sur leurs axes ou thématiques de recherche.

Les avis sont très partagés concernant le pilotage local de la recherche par des programmes type labEx (33% sans avis, 37% favorables, 30% non favorable). Le financement à court terme (1 à 4 ans)

[79] Revue Que choisir ? n°603 juin 2021 « Recherche, est-elle toujours à notre service ? » (p20)
[80] *Recherche, est-elle toujours à notre service ?* UFC Que choisir ? n°603 juin 2021. p19

favorise-t-il l'émergence de découvertes majeures ? Les plus grandes découvertes ont nécessité 10 à 20 ans de recherche. Pourtant, l'enquête révèle que le financement par projet a abouti à des découvertes mineures. Concernant les effets leviers du programme visiteur, des progrès scientifiques majeurs applicables de façon transversale dans d'autres travaux de recherche ont été réalisés.

Le financement des projets en recherche appliquée est prioritaire face à la recherche fondamentale. Est-ce un facteur de succès ou passe-t-on à côté d'une innovation majeure ?

La stratégie de l'océan bleu [W. Chan Kim et Renée Mauborgne, 2005][81] s'applique également aux unités de recherche. Plusieurs laboratoires à travers le monde peuvent travailler sur une même problématique mais avoir une approche disciplinaire différente, d'où l'intérêt des disciplines transversales. Une équipe qui travaille sur un axe de recherche à faible concurrence et sur une problématique est à forte valeur ajoutée pour la société a plus de chance de publier, d'innover et de déposer des brevets.

IV. LES COLLABORATIONS INTERNATIONALES

La collaboration scientifique internationale est ressortie comme étant un facteur d'excellence. Un « bon chercheur » est la somme de son environnement scientifique (discussions, environnement de travail, opportunités, capacité l'entregent, richesse et qualité du réseau professionnel, etc.). Un « bon chercheur » n'est donc pas forcément un excellent scientifique mais la personne qui cumule les compétences lui permettant d'assurer la diversité des missions qui lui incombe. De même, « Un bon manager n'est pas intrinsèquement performant. Sa réussite est liée au contexte, à la composition de ses équipes, à la culture d'entreprise, au type de clientèle rencontrée, etc. »[82]

L'évaluation par les pairs est primordiale dans le processus d'évaluation des appels à projets. Or, il est difficile de trouver des rapporteurs dans certaines thématiques. Les collaborations internationales permettent d'enrichir le vivier des rapporteurs étrangers selon des critères d'excellence scientifique.

V. LA VEILLE

La **veille scientifique internationale** induit une prise de température pour rester compétitif et réactif face aux évolutions du marché de la connaissance et de l'innovation technologique. Les programmes visiteurs sont un moyen de veille efficace tout en faisant des chercheurs invités les

[81] CHAN KIM. W. Et al. *Stratégie océan bleu : comment créer de nouveaux espaces* stratégiques ? W. Chan Kim et Renée Mauborgne sont chercheurs au Blue Ocean Strategy Institute à l'INSEAD. 2005.
[82] BARABEL, Michel. *Hauts potentiels : ces cracks ont perdu de leur superbe*. L'œil du chercheur. Manageor. 3e édition. 2015. p373

promoteurs de la marque « Grenoble Alpes ». Sur cet aspect, la relation triptyque « hôte chercheur - scientifique invité – laboratoire » est centrale. La politique d'excellence a porté ses fruits puisque 100% des visiteurs sont satisfaits de l'équipement scientifique mis à leur disposition. Il reste cependant à simplifier le processus d'intégration administrative des étudiants étrangers et des invités extérieurs au niveau national.

La **veille concurrentielle internationale** permet de protéger le résultat de la recherche française. Ce point est devenu crucial dans un environnement RH de plus en plus internationalisé.

Enfin, la **veille en gestion informationnelle** au sein des unités de recherche [Marie-Gabrielle Bodart, Caroline Falize, 2006[83]] a des impacts sur la dynamique collective de la recherche. La mise en place d'un groupe de veille qui se superpose au groupe de recherche est un gain de temps pour les chercheurs, dans le sens où elle permet de faire des économies d'échelle. La veille permet de recentrer le groupe sur un sujet et une stratégie scientifique propre à l'unité de recherche. C'est un facteur de communication informel et formel et de cohésion. La veille est un facteur d'attractivité qui améliore l'image de l'unité de recherche vis-à-vis de ses homologues français et étrangers et vis-à-vis des tutelles.

[83] BODART, Marie-Gabrielle. *Mise en place d'un service de veille collective pour la recherche : déroulement du projet, évaluation et perspectives.* Documentaliste-Sciences de l'Information. 2006/2 (Vol. 43)

CONCLUSION

A l'issue de l'enquête, l'excellence de l'université se définit par son niveau de recherche et son attractivité. Les mesures pour développer l'excellence dans les universités françaises sont passées tout d'abord par une politique du résultat « top down ». L'agence de financement (ANR) et l'agence d'évaluation (Hceres) a révolutionné le fonctionnement de la recherche dans la mesure où elles ont programmé des leviers pour assister les équipes dirigeantes dans la mise en œuvre de la stratégie nationale au sein de leurs établissements. Ces leviers sont financier (LOLF, financement ciblé par projet), territorial (les pôles d'excellence, le financement des grands équipements), structurel (les regroupements d'établissements, le renforcement de l'autonomie des universités) et culturel (l'évolution des missions des universités, la gestion RH et la segmentation des cibles bénéficiaires). L'évaluation des structures et des acteurs via des indicateurs quantitatifs et une diffusion publique des résultats est devenue incitative pour justifier l'allocation des ressources à certaines cibles et selon la stratégie nationale. Des pratiques de management inspirées du privé, issues du nouveau management public, dans les universités bouleverse leur culture en instaurant une logique de marché (les conventions, l'attribution d'une valeur aux services par l'agence d'évaluation, mise en concurrence), de contrôle de gestion (efficience, efficacité, performance), de satisfaction client-actionnaire (la fiscalité, droits d'accès aux services réservés à certains segments). Les universités ainsi alors sous pression de l'Etat par le mode de financement et des usagers quant au maintien de la qualité de service. Les universités engagées dans la politique d'excellence vivent des tensions internes car elles doivent allier la dimension institutionnelle (demande de cohérence politique et gestionnaire) et la dimension managériale (demande de flexibilité et de changement des conditions de travail). Les moyens alloués par l'Etat ne sont pas toujours suffisants vis-à-vis des coûts indirects engendrés par les grands projets et les nouvelles responsabilités.

L'enjeu pour les universités est aujourd'hui, à la fois de répondre aux exigences du gouvernement selon des indicateurs d'évaluation nationaux ; être compétitif sur le marché de la connaissance en répondant aux normes internationales ; et enfin de développer leurs propres outils de pilotage en interne pour atteindre leurs objectifs, créer leur valeur ajoutée tout en faisant face à de nouvelles responsabilités et la prise en compte de la satisfaction des parties prenantes.

Pour développer sa performance, l'université doit veiller à une cohérence entre la stratégie de l'équipe dirigeante et les missions et la vocation de ses entités opérationnelles (composantes, unités de recherche et les services centraux). A l'issue de l'enquête, une meilleure prise en compte des indicateurs qualitatifs dans la recherche et la formation permettrait de construire un référentiel commun et évaluer des résultats qualitatifs, garant de valeur ajoutée. Identifier préalablement les

objectifs, la stratégie et les groupes de travail des entités concernées est une étape nécessaire à la définition des indicateurs internes. La diffusion publique des résultats et la transparence sont des principes de l'excellence majoritairement adoptés par les universitaires.

Des mesures d'accompagnement plus souples de la carrière des enseignants-chercheurs permettraient un meilleur recentrage de leur activité sur la recherche pure (premier critère d'excellence). La professionnalisation des fonctions de support opérationnel permettrait également d'optimiser les indicateurs portant sur le volume et la qualité de la production scientifique et de la formation par la recherche.

La sélection des étudiants à l'entrée de l'université est un moyen d'améliorer les résultats de l'université en termes de niveau et de réussite aux diplômes. Cependant, la sélection ne témoigne pas de la qualité de la formation et induit des biais (accès démocratique à la formation). Une mesure d'accompagnement des étudiants en première année facultative pourrait faire l'objet d'un test.

Les collaborations internationales sont un vecteur important de l'excellence en matière d'attractivité et de visibilité. Les visiteurs deviennent les ambassadeurs de l'université d'accueil. Les programmes visiteurs ont des effets leviers réels tels que des progrès scientifiques majeurs applicables de façon transversale dans d'autres travaux de recherche, des publications scientifiques, l'organisation de colloques, des projets achevés en collaboration, des collaborations sur le long terme, et enfin, l'utilisation de nouvelles techniques expérimentales et numériques.

Dans la continuité de la politique d'excellence, le gouvernement semble financer majoritairement la recherche appliquée en industrie et sur les nouvelles technologies au détriment de la recherche fondamentale. Le risque de passer à côté d'innovations majeures est présent. Est-ce une amélioration du niveau de la formation et de la recherche ou la diminution des libertés des universitaires ?

Les critères retenus sont la formation par la recherche, la qualité de la production scientifique, l'innovation pédagogique, l'insertion professionnelle et l'impact dans le monde civil. Une étude sur la définition des indicateurs qualitatifs par entité et à l'échelle d'une université pourrait affiner l'évaluation des résultats.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrage

MUSSELIN, Christine. *La grande course des universités*. Paris : Presses de Sciences Po. 2017. 304 p.

MUSSELIN, Christine. *Proposition d'une chercheuse pour l'université*. Paris : Presses de Sciences Po. 2019, 238 p.

MASCRET, Anne. *Enseignement supérieur et recherche en France : une ambition d'excellence*. La documentation Française. 2015. 168 p.

BARATS, Christine. Et al. *Faire et dire l'évaluation, l'enseignement supérieur et la recherche conquis par la performance*. 1ère édition. Presse des Mines. 2018. 328 p.

ROSTAING, Hervé. *La bibliométrie et ses techniques*. Sciences de la société CRRM col. Outils et méthodes.2017. Disponible sur : < https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01579948>

FENNETEAU, Hervé. *Enquête : entretien et questionnaire*. 3ème édition. Dunod. 2015.

BARABEL, Michel. Et al. *Manageor*. 3ème édition. Dunod. 2015.

Article de revue

MUSSELIN, Christine. *Les effets de la compétition dans la recherche universitaire*. Etudes. 2020. 59 à 70 p.

MUSSELIN, Christine. *Les paradoxes de la LPPR ou pourquoi l'annonce de moyens supplémentaires est-elle source de résistances ?* Centre de sociologie des organisations. 2020. Disponible sur : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03049912/>

PARADEISE, Catherine. *Higher education systems and institutions*. Version 1. France. 2017. Disponible sur : <https://hal-upec-upem.archives-ouvertes.fr/hal-01552651>

HARROCHE, Audrey. *Les petites mains de l'excellence, place et rôle des chargées de projets dans la mise en œuvre d'une initiative d'excellence*. Centre de sociologie des organisations. Paris. 2019. Disponible sur : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02288975>

PARADEISE, Catherine et al. *Elite universities and the production of academic elites. Discourses, Policies and strategies of excellence and prestige in higher education*. Laboratoire interdisciplinaire Sciences, Innovations, Sociétés. 2017. Disponible sur : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-01575028>

BARATS, Christine. *Médiatisation et usages socio-discursifs du classement de Shanghai*. Revue française d'administration publique. Ecole nationale d'administration. 2019/1. n°169. 120 p. Disponible sur : < https://doi.org/10.3917/rfap.169.0101>

PETITJEAN, Jean-Luc. et al. *Entre besoins internes et exigences externes, la difficile mise en œuvre d'un contrôle de gestion à l'université*. Recherches en Sciences de Gestion. ISEOR. 2014/4. n° 103. Disponible sur : < https://doi.org/10.3917/resg.103.0141>

ORY, Jean-Francis. *Piloter le développement durable dans l'université : une expérience de construction d'un tableau de bord de la RSU*. Gestion et management public. Airmap. 2018/4. Volume 7 n°2. Disponible sur : < https://doi.org/10.3917/gmp.072.0031>

BESSIRE, Dominique. *Définir la performance*. Comptabilité Contrôle Audit. Association francophone de comptabilité. 1999/2 Tome 5. Disponible sur : < https://doi.org/10.3917/cca.052.0127>

BODART, Marie-Gabielle. Et al. *Mise en place d'un service de veille collective pour la recherche : déroulement du projet, évaluation et perspectives*. Documentaliste-Sciences de l'Information. A.D.B.S. 2006/2 (Vol. 43)

NOÛS, Camille. *Qui dirige les machines à réformer l'université et la recherche en France ? Portraits comparés de l'Agence nationale de la recherche et de l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (2005-2019)*. Genèses. Belin. 2020/2 (n° 119). 248 p.

MOUREAUX, Jordan. Et Al. *L'(in)efficience des universités françaises dans un contexte de forte compétition nationale : une analyse semi-paramétrique*. Revue d'économie industrielle. De Boeck Supérieur. 2020/2 (n° 170). Disponible sur :< https://doi.org/10.4000/rei.9123>

PUPION, Pierre-Charles. *L'analyse de la stratégie des établissements d'enseignement supérieur : une question de fins ou de moyens ?* Gestion et management public 2018/4 (Volume 7 / n° 2). Disponible sur : < https://doi.org/10.3917/gmp.072.0006>

JANAND, Anne. Et al. *La mobilité interne en tension dans les entreprises publiques : entre fins et moyens.* Gestion et management public. Airmap. 2015/3 (Volume 4 / n° 1). Disponible sur : < https://doi.org/10.3917/gmp.041.0029>

CHOFFEL, Denis. Et al. *Réflexions autour de la notion d'accountability à travers l'application d'une grille d'analyse sur deux études de terrains en management public*. Gestion et management public. Airmap. 2015. Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/gmp.041.0045>

PESQUEUX, Yvon. Le nouveau management public. LIPSOR. 2006. Disponible sur : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00510878>

RAVINET, Pauline. *La coordination européenne « à la bolognaise », réflexions sur l'instrumentation de l'espace européen d'enseignement supérieur*. Revue française de science politique. vol. 61 n°1. 2011. p23-49

BILLAUT Jean-Charles. Et al. *Faut-il croire le classement de Shanghai ? Une approche fondée sur l'aide multicritère à la décision*. Revue de la régulation n°8, 2010.

ROMAINVILLE, Marc. Et al. *Evaluation et enseignement supérieur : un couple maudit au bord du divorce ?* De Boeck Supérieur, 2013.

MALEYSSON, Fabienne. *Recherche est-elle toujours à notre service ?* UFC Que choisir ? n°603. juin 2021.

PARADEISE, Catherine. *Classement des universités : jusqu'où ira la fascination ?* Tribune presse publiée dans le club AEF, 25 mars 2011.

SITOGRAPHIE

Ouvrage en ligne

MUSSELIN, Christine. *Les universitaires*. Repères. La découverte. 2010. 128 p. Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/dec.musse.2008.01>

LERESCHE, Jean-Philippe et al. *Recherche et enseignement supérieur face à l'internationalisation : France, Suisse et Union Européenne.* Université de Berne. 2009. Disponible sur : <https://doi.org/10.4000/histoire-cnrs.9253>

Article de périodique en ligne

HENRY, Odile et al. *De l'autonomie à la mise sous tutelle ? Contraintes budgétaires et stratégies gestionnaires des universités, Terrains de luttes*. Revue Savoir/agir n°29. 2014. [consulté le 12 avril 2021] Disponible sur : <http://www.sauvonsluniversite.com>

SNYDER, Thomas. Et al. *Digest of Education Statistics*. 54th Edition. National Center for Education Statistics. U.S. Department of education. 2018. NCES 2020-009. Disponible sur: <https://nces.ed.gov/pubs2020/2020009.pdf> (consulté le 25 juin 2021)

STROMBONI, Camille. *Université : pour ou contre la sélection en licence ?* Disponible sur : <www.etudiant.fr/educpros/entretiens>. 6 novembre 2014.

AUTHEMAYOU, Céline. *La cour des comptes dresse la liste des 15 universités dans le rouge en 2016*. Disponible sur : <https://www.letudiant.fr>. 7 juin 2017.

NUNES, Eric. *La cours des comptes dresse un bilan « en demi-teinte » du plan de rénovation des universités*. 7 février 2018. Journal Le Monde. Disponible sur : <https://www.lemonde.fr/campus/article/2018/02/07/la-cour-des-comptes-dresse-un-bilan-en-demi-teinte-du-plan-de-renovation-des-universites-lance-en-2008_5252933_4401467.html>

LUTSKY, Ana. *Fonds de roulement : le détail de l'évolution 2014-2018 dans 63 universités. 17 février 2020*. Dépêche n°622040. AEF info. Disponible sur : <https://www.aefinfo.fr/depeche/622040-fonds-de-roulement-le-detail-de-l-evolution-2014-2018-dans-63-universites> (consulté le 2 avril 2021)

Site WEB

Organization for Economic and Co-operation and Development (OCDE). Disponible sur : <https://data.oecd.org> (consulté le 2 février 2021)

Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE). Disponible sur : <https://www.insee.fr> (consulté le 15 février 2021)

Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation. Disponible sur : <https://publication.enseignementsup-recherche.gouv.fr> (consulté le 12 janvier 2021)

Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation. Disponible sur : <https://www.horizon2020.gouv.fr> (consulté le 24 janvier 2021)

Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation. *La France dans l'espace européen de la recherche via sa participation à Horizon 2020*. Disponible sur : <https://publication.enseignementsup-recherche.gouv.fr> (consulté le 28 janvier 2021)

Agence National de la Recherche. Disponible sur : <https://anr.fr> (consulté le 14 janvier 2021)

Agence d'évaluation Hceres. Disponible sur : <https://www.hceres.fr> (consulté le 24 avril 2021)

The world University rankings explained. 20 septembre 2018. Part of Times Higher Education. Disponible sur : <https://www.timeshighereducation.com/student/advice/world-university-rankings-explained> (consulté le 19 janvier 2021)

Commission européenne. *Le rôle des universités dans l'Europe de la connaissance*. Communication COM. 2003.. Disponible sur : <https://eur-lex.europa.eu/> (consulté le 15 mai 2021)

MUSSELIN, Christine. *Les universités d'Edgar Faure à nos jours*. Communication à l'Académie des sciences morales et politiques du 5 octobre 2009. Disponible sur : <https://academiesciencesmoralesetpolitiques.fr> (consulté le 20 avril 2021)

COLLAS, Aurélie. STOMBONI Camille. *Entrée à l'université : la sélection toujours au cœur du débat*. 31 octobre 2017. Disponible sur : <https://colcanopa.com>

ZAPALSKY, Emilie. *Cours des comptes, un bilan jugé « mitigé » pour l'opération Campus, 10 ans après son lancement.* 7 février 2018. Banque des territoires. Disponible sur : <https://www.banquedesterritoires.fr/un-bilan-juge-mitige-pour-loperation-campus-10-ans-apres-son-lancement> (consulté le 22 mars 2021)

TABLES DES FIGURES

FIGURE 1 : DEPENSE INTERIEUR D'EDUCATION. SOURCE *DIRECTION DE L'EVALUATION DE LA PROSPECTIVE ET DE LA PERFORMANCE, LES TABLEAUX DE L'ECONOMIE FRANÇAISE, INVESTISSEMENT DANS L'EDUCATION 27/02/2020. INSEE REFERENCES.* 12

FIGURE 2 : DEPENSES ANNUELLES DES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR EN 2016 (% EN PIB). SOURCE : OCDE, REGARD SUR L'EDUCATION 2019 13

FIGURE 3 : EVOLUTION DE LA DEPENSE ANNUELLE PAR ETUDIANT ENTRE 2010 ET 2016. SOURCE : OCDE, REGARD SUR L'EDUCATION 2019..... 13

FIGURE 4 : LES PROJETS FINANCES ET LES PARTICIPATIONS AU NIVEAU NATIONAL ENTRE 2014 ET 2019. *SOURCES : ATLAS REGIONAL DES PROJETS FINANCES DANS LE PLAN D'ACTION DE L'ANR BILAN 2014-2019, SITE ANR : HTTPS://ANR.FR* 18

FIGURE 5 : LES 5 PREMIERS PAYS BENEFICIAIRES DE H2020. *SOURCES : HTTPS://PUBLICATION.ENSEIGNEMENTSUP-RECHERCHE.GOUV.FR CES DONNEES CONCERNENT LA PERIODE 2014-2019 CONSULTE LE 13 AVRIL 2021.* 21

FIGURE 6 : REPARTITION BUDGETAIRE DU PIA4. *SITE ANR : HTTPS://ANR.FR* 22

FIGURE 7 : AVANTAGE ET INCONVENIENT DU FINANCEMENT PAR APPEL A PROJET 23

FIGURE 8 : COMPARATIF DE L'EVOLUTION DES POUVOIRS AU SEIN DES UNIVERSITES. LE CONSEIL ACADEMIQUE VOIT SES POUVOIRS ELARGIS. 26

FIGURE 9 : LES CRITERES DES PRINCIPAUX CLASSEMENTS INTERNATIONAUX. SOURCE : LES SITES OFFICIELS DES CLASSEMENTS. 38

FIGURE 10 : EVOLUTION DU COUT MOYEN POUR UN ETUDIANT EN FRANCE ENTRE 2000 ET 2018 (EN EUROS). *SOURCES : STATISTA DE E. MOYOU, 28 JANVIER 2021* 47

FIGURE 11 : TOTAL DES RESSOURCES PEDAGOGIQUES PAR DIPLOME ET PAR ETUDIANT DANS L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AU ROYAUME-UNI DE 1990 A 2018. *SOURCES : CHRIS BELFIELD, CHRISTINE FARQUHARSON, LUKE SIBIETA, 2018 ANNUAL REPORT ON EDUCATION SPENDING IN ENGLAND, NUFFIELD FOUNDATION, THE INSTITUTE FOR FISCAL STUDIES, SEPTEMBRE 2018.*..... 48

FIGURE 12 : MONTANT DES DROITS D'INSCRIPTION 2020-2021 DES ETUDIANTS DANS LES PAYS EUROPEENS (EN EUROS). *SOURCE: COMMISSION EUROPÉENNE, NATIONAL STUDENT FEE AND SUPPORT SYSTEMS IN EUROPEAN HIGHER EDUCATION 2020-2021.* 49

FIGURE 13 : TABLEAU COMPARATIF DES AVIS FAVORABLES ET DEFAVORABLE AU PILOTAGE (FINANCEMENT) LOCAL DE LA RECHERCHE PAR DES STRUCTURES DE TYPE LABEX 64

SIGLES ET ABREVIATIONS UTILISES

AERES : Agence de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

ANR : Agence nationale de la recherche

BEI : Banque européenne d'investissement

CNE : Comité national d'évaluation

CNRS : Centre national de recherche scientifique

CNU Conseil National des Universités

COMUE : Communauté d'universités et établissements

EC : Enseignant-chercheur

ENS : Ecole Normale Supérieure

ERC : European Research Council

ESR : Enseignement supérieur et recherche

GVT : Glissement vieillesse technicité

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

IDEFI : Initiative d'excellence en formation innovante

IDEX : Initiative d'excellence

INSEAD : Institut Européen d'Administration des Affaires

LABEX : Laboratoire d'excellence

LOLF : Loi organique relative aux lois de finances

MCF : Maître de conférences

MESR : Ministère de l'enseignement supérieur et de la Recherche

PCRDT : Programme-cadre de recherche et de développement technologique

PEDR : prime d'encadrement doctoral et de recherche

PES : Prime d'excellence scientifique

PIA : Programme d'investissement d'avenir

PPP : Partenariats publics privés

PRES : Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

RCE : Responsabilités et compétences élargies

RSE : Responsabilité sociétale des entreprises

SYMPA : Système de répartition des moyens à la performance et à l'activité

UE : Union européenne

TABLES DES ANNEXES

ANNEXE 1 : Part des dépenses intérieures de R&D dans le PIB dans les pays de l'Union européenne

ANNEXE 2 : Accroissement annuel des effectifs des universités françaises par cursus et par année universitaire

ANNEXE 3 : Représentation graphique du pilotage

ANNEXE 4 : Questionnaire des universitaires

ANNEXE 5 : Questionnaire des visiteurs internationaux

ANNEXE 1 : PART DES DEPENSES INTERIEURES DE R&D DANS LE PIB DANS LES PAYS DE L'UNION EUROPEENNE

Annexe 1 : Part en % des dépenses intérieures de R&D dans le PIB dans les pays de l'Union européenne

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
Allemagne	2,44	2,47	2,46	2,6	2,74	2,73	2,8	2,88	2,84	2,88	2,93	2,94	3,05	3,12	3,17	e
Autriche	2,37	2,36	2,42	2,57	2,6	2,73	2,67	2,91	2,95	3,08	3,05	3,12	3,06	3,14	3,19	p
Belgique	1,79	1,82	1,85	1,94	2,00	2,06	2,17	2,28	2,33	2,37	2,43	2,52	2,67	2,67	2,89	p
Bulgarie	0,44	0,44	0,43	0,45	0,49	0,57	0,53	0,6	0,64	0,79	0,95	0,77	0,74	0,76	0,84	p
Chypre	0,37	0,38	0,4	0,39	0,44	0,44	0,45	0,44	0,49	0,51	0,48	0,52	0,55	0,62	0,63	p
Croatie	0,86	0,74	0,79	0,89	0,84	0,74	0,75	0,75	0,81	0,78	0,84	0,86	0,86	0,97	1,11	p
Danemark	2,39	2,4	2,52	2,77	3,06	2,92	2,94	2,98	2,97	2,91	3,06	3,1	3,03	3,02	2,96	p
Espagne	1,1	1,18	1,24	1,33	1,36	1,36	1,33	1,30	1,28	1,24	1,22	1,19	1,2	1,24	1,14	ep
Estonie	0,92	1,11	1,06	1,25	1,4	1,57	2,28	2,11	1,71	1,42	1,46	1,23	1,28	1,41	1,61	p
Finlande	3,32	3,33	3,34	3,54	3,73	3,71	3,62	3,40	3,27	3,15	2,87	2,72	2,73	2,76	2,79	
France	**2,05**	**2,05**	**2,02**	**2,06**	**2,21**	**2,18**	**2,19**	**2,23**	**2,24**	**2,23**	**2,27**	**2,22**	**2,20**	**2,20**	**2,19**	e
Grèce	0,58	0,56	0,58	0,66	0,63	0,6	0,68	0,7	0,82	0,84	0,97	1,01	1,15	1,21	1,27	p
Hongrie	0,92	0,98	0,96	0,98	1,13	1,13	1,18	1,26	1,39	1,35	1,34	1,2	1,32	1,51	1,48	
Irlande	1,19	1,2	1,23	1,39	1,61	1,59	1,56	1,56	1,57	1,5	1,18	1,17	1,22	1,14	0,78	
Italie	1,04	1,08	1,13	1,16	1,22	1,22	1,20	1,26	1,30	1,34	1,34	1,37	1,37	1,42	1,45	p
Lettonie	0,53	0,65	0,55	0,58	0,45	0,61	0,7	0,66	0,61	0,69	0,62	0,44	0,51	0,64	0,64	p
Lituanie	0,75	0,79	0,8	0,79	0,83	0,78	0,9	0,89	0,95	1,03	1,04	0,84	0,90	0,94	0,99	p
Luxembourg	1,57	1,67	1,59	1,62	1,68	1,5	1,46	1,27	1,3	1,27	1,30	1,3	1,27	1,17	1,19	p
Malte	0,53	0,58	0,55	0,53	0,51	0,59	0,67	0,80	0,74	0,69	0,72	0,56	0,57	0,6	0,61	p
Pays-Bas	1,77	1,74	1,67	1,62	1,67	1,7	1,88	1,92	2,16	2,17	2,15	2	2,18	2,14	2,16	p
Pologne	0,56	0,55	0,56	0,6	0,66	0,72	0,75	0,88	0,88	0,94	1	0,96	1,03	1,21	1,32	p
Portugal	0,76	0,95	1,12	1,44	1,58	1,54	1,46	1,38	1,32	1,29	1,24	1,28	1,32	1,35	1,4	p
Roumanie	0,41	0,46	0,51	0,55	0,44	0,46	0,5	0,49	0,39	0,38	0,49	0,48	0,5	0,5	0,48	
Royaume-Uni	1,56	1,58	1,62	1,61	1,67	1,64	1,65	1,58	1,62	1,64	1,65	1,66	1,68	1,73	1,76	p
Slovaquie	0,49	0,47	0,45	0,46	0,47	0,61	0,66	0,8	0,82	0,88	1,16	0,79	0,89	0,84	0,83	
Slovénie	1,42	1,54	1,43	1,63	1,81	2,05	2,41	2,56	2,56	2,37	2,2	2,01	1,87	1,95	2,04	p
Suède	3,36	3,5	3,23	3,47	3,40	3,17	3,19	3,23	3,3	3,10	3,22	3,25	3,4	3,32	3,39	ep
Tchéquie	1,16	1,23	1,3	1,23	1,29	1,33	1,54	1,77	1,9	1,96	1,92	1,67	1,77	1,9	1,94	p
Zone euro (19 pays)	1,78	1,8	1,81	1,89	1,99	2	2,04	2,1	2,12	2,14	2,15	2,14	2,18	2,21	2,22	p
UE (28 pays)	1,66	1,68	1,69	1,76	1,83	1,83	1,87	1,91	1,92	1,94	1,95	1,94	1,98	2,03		

e: valeur estimée, p: donnée provisoire
Champ: pays de l'Union européenne
Les données UE sont présentées sur le champ « UE à 28 sur toute la période;
Les données UE-28 sont issues d'estimations ou de projections du secrétariat de l'OCDE, fondées sur des sources nationales.
Mise à jour avec les données disponibles le 29 novembre 2020 sur les sites web d'Eurostat et de l'OCDE
Source: Eurostat (excepté DIRD/PIB pour UE-28 qui est un calcul OCDE et DIRD/PIB pour la France en 2009, en 2014 et en 2015 qui est un calcul du MESRI-SIES qui corrige la rupture de série)

ANNEXE 2 : ACCROISSEMENT ANNUEL DES EFFECTIFS DES UNIVERSITES FRANÇAISES PAR CURSUS ET PAR ANNEE UNIVERSITAIRE

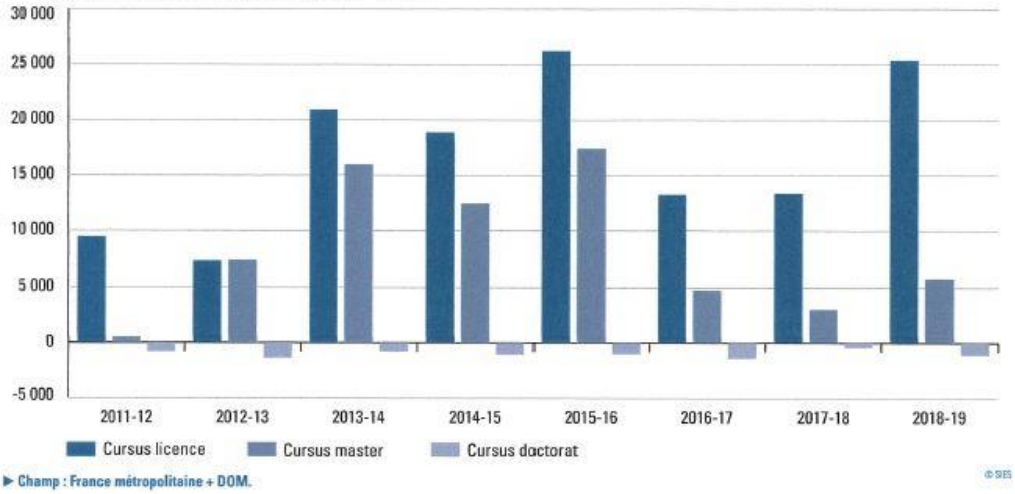
En 2018-2019, hors **doubles inscriptions en CPGE**, 1 614 900 étudiants sont inscrits dans les **universités** de France métropolitaine et des DOM (2). Les effectifs sont en hausse de 1,9 %. Cette hausse, plus marquée qu'en 2016 et 2017 et en lien avec l'arrivée à l'université des « baby-boomers » de l'an 2000, concerne surtout le **cursus licence** (1).

Les effectifs restent dynamiques dans les disciplines de santé (+ 1,6 %, après + 1,4 % en 2017). En revanche, en **Paces**, les effectifs (57 200) sont en diminution (- 1,1 % après ponctuellement – 1,2 % l'an dernier) (3).

En cursus licence, les effectifs augmentent très fortement (+ 2,7 %, après + 1,4 % en 2017). La hausse est aussi très forte en **DUT** (+ 2,5 % après + 0,2 %). Les inscriptions augmentent à nouveau en **cursus master** (+ 1,0 %) et continuent à diminuer en **cursus doctorat** (- 1,8 % après - 0,7 %). L'afflux est très marqué en licence générale (+ 3,4 % après + 2,8 % en 2017). Les effectifs diminuent à nouveau en licence professionnelle (- 1,0 %). En cursus master, c'est dans les masters métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation (MEEF) que les inscriptions sont moins nombreuses (- 2,8 %) ; elles continuent à croître dans les **formations d'ingénieurs** (+ 3,8 %) et en santé (+ 3,6 %), avec en particulier l'« universitarisation » progressive des formations de masseurs-kinésithérapeutes.

Les femmes sont majoritaires à l'université (57,4 %) (2). Elles restent les moins représentées en sciences fondamentales et application et en Staps (respectivement 26,3 % et 31,0 % des inscriptions).

1 Accroissement annuel des effectifs des universités françaises par cursus et par année universitaire, hors doubles inscriptions université - CPGE



▶ Champ : France métropolitaine + DOM.

Précisions

Population concernée - Étudiants inscrits à l'université (voir définition « université » dans le glossaire). Les inscriptions comptabilisées excluent les doubles inscriptions à l'université et en CPGE, rendues obligatoires par la loi en 2013.

Formation d'ingénieurs, CPGE - Voir « Glossaire ».

Pour en savoir plus

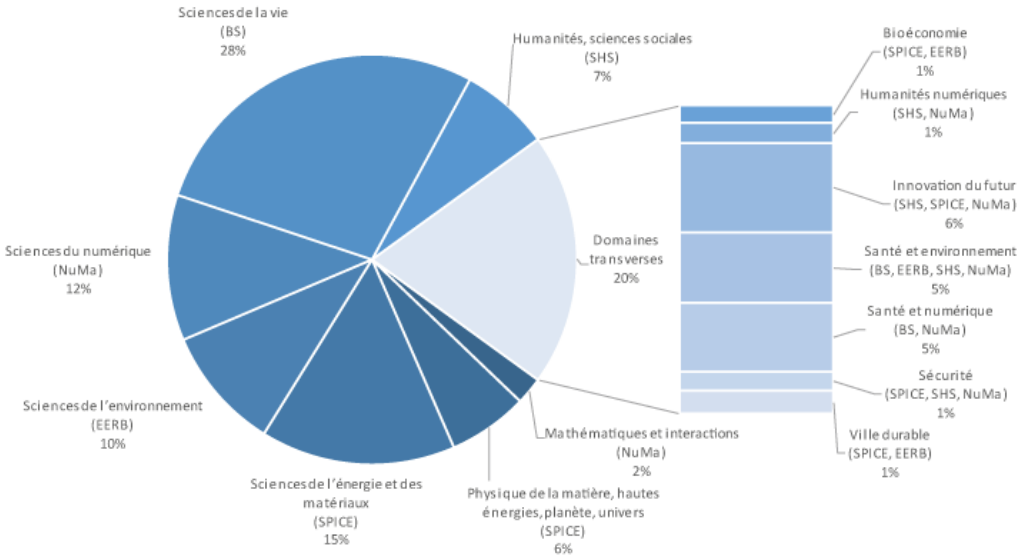
- *Note d'Information* (ESR) : 18.07
- *Notes flash* (ESR) : 19.14 ; 19.13 ; 19.09 ; 18.10.

Sources : Résultat de l'appel à projet générique 2019, 1157 projets de recherche financés, site de l'ANR (https://anr.fr)

Légende :

- **SHS** - Sciences Humaines et sociales
- **BS** - Biologie Santé
- **NuMa** - Numérique et Mathématiques
- **SPICE** - Sciences Physiques, Ingénierie, Chimie, Energie
- **EERB** - Environnements, Ecosystèmes, Ressources Biologiques

Répartition en nombre de projets financés



Sources : Résultat de l'appel à projet générique 2019, 1157 projets de recherche financés, site de l'ANR (https://anr.fr)

ANNEXE 3 : REPRESENTATION GRAPHIQUE DU PILOTAGE

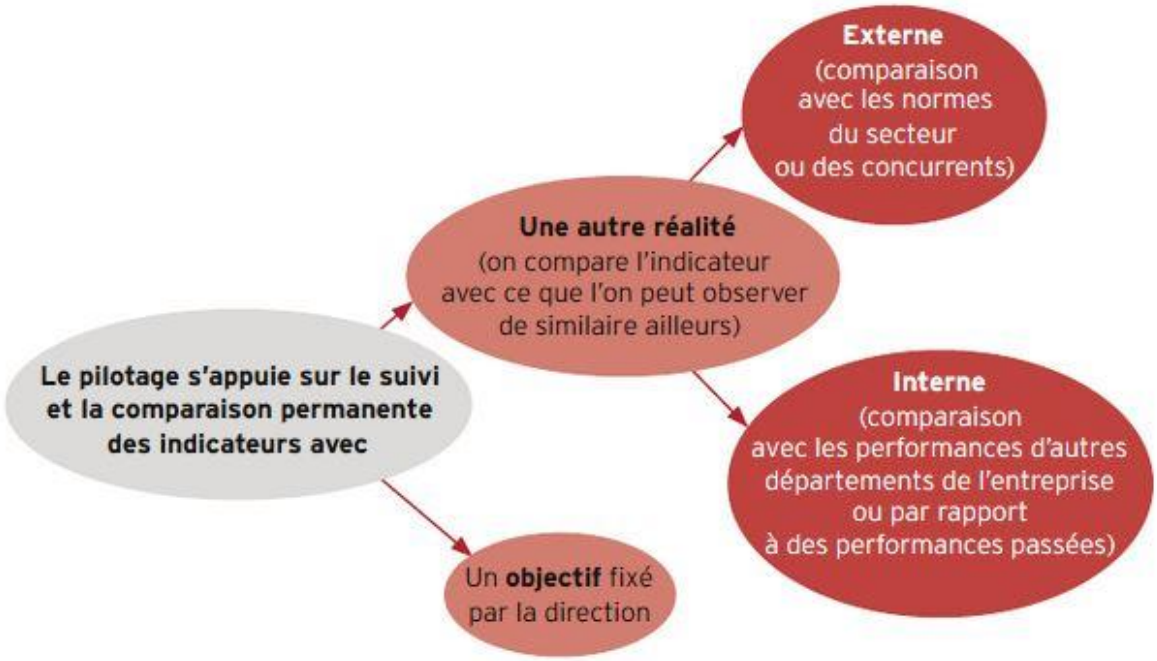


Figure 6.5 Représentation graphique du pilotage

Sources : Michel Barabel, Oliver Meier, Manageor, Dunod 2015 (350 p)

ANNEXE 4 : QUESTIONNAIRE DES UNIVERSITAIRES



Enquête sur l'excellence dans les universités françaises (IAE de Grenoble, mémoire de recherche, Master II MAE FC)

Informations générales

Quelle est votre fonction ?

- ◯ Chercheur
- ◯ Enseignant - chercheur
- ◯ Post-doctorant
- ◯ Doctorant
- ◯ Personnel IATOS (ingénieurs, administratifs, techniques)
- ◯ Etudiant
- ◯ Autre : _____

Êtes-vous en situation de responsabilités ?
(direction de laboratoire, comité de sélection, présidence, etc...)

- ◯ Oui
- ◯ Non

Responsabilité

Vos responsabilités sont-elles en lien avec :

- [ ] La présidence d'université et la direction de structure (UFR, laboratoire...)
- [ ] Des missions d'expertise (Hceres, comité de sélection...)
- [ ] Les filières/parcours ou l'international
- [ ] Autre :

Quel est le pourcentage de temps pris par cette fonction?

Votre réponse

Informations générales - suite

Parmi les choix suivants, quels sont ceux qui selon vous définissent le mieux le niveau d'excellence d'une université française ?

- [ ] La taille de l'université
- [ ] L'attractivité
- [ ] Les moyens financiers
- [ ] La vie étudiante
- [ ] La réputation
- [ ] Le niveau de la recherche
- [ ] Les partenariats internationaux
- [ ] Les partenariats industriels
- [ ] Les récompenses des diplômés et enseignants-chercheurs
- [ ] Autre : _____

Commentaire libre

Votre réponse

Êtes-vous favorable au pilotage local d'une partie de la recherche par les structures de type LabEx ?

	1	2	3	4	5	
Très favorable	○	○	○	○	○	Très défavorable

Commentaire libre

Votre réponse

Avez-vous des collaborations scientifiques ?

- [ ] Niveau local
- [ ] Niveau régional
- [ ] Niveau national
- [ ] Niveau international

Collaboration internationale

Si vous avez des collaborations scientifiques à l'étranger, sont-elles dans le cadre de:

- [ ] Partenariat académique formalisé
- [ ] Collaboration informelle
- [ ] Autre :

Partenariats privés

Avez-vous des partenariats avec des entreprises privées ?

- [ ] Niveau local
- [ ] Niveau régional
- [ ] Niveau national
- [ ] Niveau international
- [ ] Aucun

Quelle proportion de votre recherche est associée à des entreprises ?

Réponse attendue en %

Votre réponse

Evaluation de la recherche

Etes-vous favorable à la diffusion publique d'un rapport plus complet de l'Hcéres concernant:

Classez par ordre de préférence : 1 Très favorable à 5 Très défavorable

	1	2	3	4	5
Votre unité de recherche	○	○	○	○	○
Votre UFR	○	○	○	○	○
Votre université	○	○	○	○	○

Commentaire libre

Votre réponse

Êtes-vous favorable au suivi de carrière des enseignants-chercheurs par le CNU ?

Classez par ordre de préférence : 1 Très favorable à 5 Très défavorable

	1	2	3	4	5	
Très favorable	○	○	○	○	○	Très défavorable

Êtes-vous favorable à la suppression au niveau national de la qualification pour les fonctions de professeur des universités par le CNU ?

Classez par ordre de préférence : 1 Très favorable à 5 Très défavorable

	1	2	3	4	5	
Très favorable	○	○	○	○	○	Très défavorable

Commentaire libre

Votre réponse

Selon vous, sur quels critères l'activité de recherche devrait-elle être évaluée?

Classez par ordre de préférence : 1 Très favorable à 5 Très défavorable

	1	2	3	4	5
La production scientifique (nombre de publications, de citations, actes de colloques...)	○	○	○	○	○
La formation par la recherche (thèses dirigées...)	○	○	○	○	○
Les responsabilités au niveau des organismes	○	○	○	○	○
Les prix et récompenses	○	○	○	○	○
L'impact sur l'environnement socio-économique (applications industrielles, brevets déposés...)	○	○	○	○	○
La coordination de projets nationaux et internationaux	○	○	○	○	○
L'animation (équipe, réseaux, organisation de colloque)	○	○	○	○	○
La diffusion grand public (conférence, vulgarisation scientifique...)	○	○	○	○	○

L'impact sur la société civile (associations, participation à des débats publics, ouvrages de vulgarisation ...)	○	○	○	○	○
Les expertises (articles, dossier, projets...)	○	○	○	○	○

Commentaire libre

Votre réponse

Ces dernières années, avec quels outils de financement avez-vous financé vos projets de recherche?

- [ ] ERC
- [ ] ANR - LabEx
- [ ] ANR - IDEX
- [ ] Régional
- [ ] H2020 / Horizon Europe
- [ ] Collaboration avec un partenaire industriel
- [ ] Autre :

L'attribution de financements via des appels à projets a-t-elle eu un impact sur vos axes/thématiques de recherche (orientation, abandon, développement...)?

- ○ Oui
- ○ Non
- ○ Non concerné

Evaluation de l'enseignement

Selon vous, sur quels critères l'activité d'enseignement devrait-elle être évaluée?

Classez par ordre de préférence : 1 Très favorable à 5 Très défavorable.

	1	2	3	4	5
L'évaluation des enseignements par les étudiants	○	○	○	○	○
Le nombre d'heures d'enseignement assurées	○	○	○	○	○
Le taux de réussite des étudiants au diplôme	○	○	○	○	○
Le nombre d'étudiants se présentant à l'examen	○	○	○	○	○
L'encadrement de projets ou TP	○	○	○	○	○
L'encadrement de projets ou TP	○	○	○	○	○
L'innovation pédagogique	○	○	○	○	○
L'insertion professionnelle	○	○	○	○	○
La diffusion des savoirs au public	○	○	○	○	○
Les responsabilités au niveau des organismes de formation (UFR, écoles...)	○	○	○	○	○

Commentaire libre

Votre réponse

Souhaiteriez-vous une diminution du nombre d'heures de charge d'enseignement* ?

* 192 heures dans les universités françaises

- ◯ Oui
- ◯ Non
- ◯ Autre : _____

Êtes-vous favorable à la sélection sur pré-requis des étudiants à l'entrée de chaque filière universitaire ?

	1	2	3	4	5	
Très favorable	◯	◯	◯	◯	◯	Très défavorable

Commentaire libre

Votre réponse

Gestion des occupations

Combien de temps vous prend en moyenne (%) les occupations suivantes :

Réponse attendue en pourcentage %

La publication d'articles ?

Votre réponse

La réponse aux appels à projets ?

Votre réponse

L'encadrement des doctorants ?

Votre réponse

L'activité d'enseignement (hors charge d'enseignement obligatoire de 192 heures) ?

Votre réponse

Vos responsabilités administratives vis-à-vis de diverses structures (laboratoires, UFR, commissions etc...) ?

Votre réponse

L'animation ou l'organisation d'événements scientifiques / pédagogiques ?

Votre réponse

La participation à des colloques ?

Votre réponse

Autres activités éventuelles ?

Votre réponse

Commentaire libre

Votre réponse

Êtes-vous de nationalité :

- ◯ Française
- ◯ Etrangère

Quel est votre âge ?

Votre réponse

ANNEXE 5 : QUESTIONNAIRE DES VISITEURS INTERNATIONAUX



Survey Tec21 visitor program

General information

What position do you currently hold ?

- ◯ Researcher
- ◯ Professor
- ◯ Associate professor
- ◯ Post-doc
- ◯ Autre : _____

Which of the following choices do you think best defines the level of excellence of a university?

- [ ] The size of the university
- [ ] Attractiveness
- [ ] Financial capacity
- [ ] Attractiveness of student life
- [ ] Reputation
- [ ] Level of research
- [ ] International partnership
- [ ] Industrial partnerships
- [ ] Awards for graduates and professors
- [ ] Autre :

Free comments

Over the last years, how many times have you visited France in a professional context ?

- ◯ Betweeen 0 and 1
- ◯ Between 2 and 3
- ◯ More than 4 visits

At the beginning of your collaboration with a Tec21's laboratory, which organization or source did you first hear about ?

- ◯ University Grenoble Alpes
- ◯ LabEx Tec21
- ◯ Laboratory
- ◯ A scientific acquaintance
- ◯ Autre :

Evaluation of the equipement quality

At what rate do you think you have achieved the objective of your research mission in Grenoble ?

With 100% = objective achieved to 0% = objective not achieved

- ◯ 100%
- ◯ 75%
- ◯ 50%
- ◯ 25%
- ◯ 0%

What constraints did you encounter ?

- ☐ Time missing
- ☐ Equipment availability
- ☐ Equipment quality
- ☐ Administrative authorization / issues
- ☐ Autre :

What aspects of your stay in Grenoble particularly impressed you?

Are you satisfied with the equipment / facilities made available to you for your research work ?

	1	2	3	4	5	
Very satisfied	○	○	○	○	○	Very unsatisfied

What are your suggestions for improvement ?

Votre réponse

Were you satisfied with service infrastructures in Grenoble, particularly on the university campus ?

	1	2	3	4	5	
Very satisfied	○	○	○	○	○	Very unsatisfied

Free comments

Evaluation of the welcoming quality

Was the administrative information provided by Tec21 during the visitor program satisfactory ?

	1	2	3	4	5	
Very satisfactory	○	○	○	○	○	Very unsatisfactory

Did Tec21 take care of the reservation of your accommodation ?

- ○ Yes
- ○ No

Are you satisfied with the accommodation conditions in Grenoble ?

	1	2	3	4	5	
Very satisfied	○	○	○	○	○	Very unsatisfied

Did Tec21 take care of your transport booking ?

- ○ Yes
- ○ No

Are you satisfied with the booking conditions of your trip?

	1	2	3	4	5	
Very satisfied	○	○	○	○	○	Very unsatisfied

Are you satisfied with the conditions of reimbursement of your mission ?

	1	2	3	4	5	
Very satisfied	○	○	○	○	○	Very unsatisfied

Are you satisfied with the reception of the Tec21 team ?

	1	2	3	4	5	
Very statisfied	○	○	○	○	○	Very unsatisfied

Are you satisfied with the reception conditions of the laboratory and the researcher ?

	1	2	3	4	5	
Very satisfied	○	○	○	○	○	Very unsatisfied

Do you have any suggestions for improvement with regard to all the scientific missions you have carried out in other countries ?

Votre réponse

Have you made other visits to France outside the Tec21 visitor program ?

- ◯ Yes
- ◯ No

Visit to France

If so, for what reason ?

- ◯ Personal acquaintance
- ◯ Professional
- ◯ Tourism
- ◯ Autre :

Evaluation of leverage effects

Following your participation in the Tec21 Visitor program, have you published one or more articles in scientific journals ?

- ◯ Yes
- ◯ No

Publication

How many ?

Votre réponse

In which journals ?

Votre réponse

Leverage effect continued

Have you received any awards or honors ?

Votre réponse

What were the main outcomes of the Tec21 visitor program on your project / research activity ?

Votre réponse

Compared to other international researcher hosting programs, how would you rate the quality of the Labex Tec21 visitor program ?

	1	2	3	4	5	
Very satisfied	○	○	○	○	○	Very unsatisfied

Do you have any suggestions for improving this program ?

TABLES DES MATIERES

DECLARATION ANTI-PLAGIAT **5**
REMERCIEMENTS **7**
SOMMAIRE **6**
INTRODUCTION **7**
PARTIE 1 : - L'ECOSYSTEME DE L'EXCELLENCE **9**
CHAPITRE 1 – OBJECTIF EXCELLENCE 10
I. L'internationalisation de l'ESR 10
II. Le cadre légal et les principales réformes 14
III. Le nouveau management public 15
CHAPITRE 2 – LES MESURES CONCRETES POUR ATTEINDRE L'EXCELLENCE 17
I. Une politique de financement sélective 17
A. Le financement de la recherche sur projet 17
B. Le financement du mobilier universitaire 19
C. Le financement des grands projets scientifiques 20
II. Les pôles d'excellence 23
III. L'autonomie des établissements 25
A. La gouvernance 25
B. La gestion des ressources humaines 26
C. Le contrôle de gestion 27
IV. Les biais 29
A. Le besoin en fond de roulement 29
B. Le préciput : comment financer les coûts indirects 30
PARTIE 2 - EVALUER ET MESURER L'EXCELLENCE **33**
CHAPITRE 4 – PILOTER LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS PUBLIQUES ? 34
I. Notions théoriques 34
II. La mesure de la performance 35
CHAPITRE 5 – UNE NOUVELLE FAÇON D'EVALUER 37
I. Nouveaux référentiels : les classements internationaux 37
II. L'Hceres 39
A. Missions et objectifs 39
B. La méthodologie 41
C. Les procédures bibliométriques et leurs limites 41
III. L'évaluation des personnels et des établissements 43
A. Des équipes de recherche 43
B. Des formations, écoles doctorales et collèges doctoraux 43
C. Des enseignants-chercheurs 44
D. Des établissements 44
E. Des universités et des coordinations territoriales 44
CHAPITRE 6 – EVALUER LA SATISFACTION DES PARTIES PRENANTES 46
I. Les nouvelles élites 46
A. Un système sous-financé 46
B. Une sélection qui ne dit pas son nom 50
C. Les enseignants-chercheurs 51
D. Les rapports hiérarchiques à l'université 52
E. Les dirigeants de la politique d'excellence 53
II. Et les étudiants ? 53
PARTIE 3 - ENQUETE DE TERRAIN DANS LES LABORATOIRES D'EXCELLENCE **58**
CHAPITRE 7 – LA METHODOLOGIE 59

I. Les objectifs 59
II. Les questionnaires quantitatifs 59
CHAPITRE 8 – LES RESULTATS 62
I. Les universitaires 62
A. Le profil des répondants 62
B. Définitions de l'excellence 63
C. Le pilotage local par des structures de type « LabEx » 64
D. Les collaborations et les partenariats nationaux et internationaux 65
E. L'évaluation de la recherche par l'Hceres 67
F. Le rôle du CNU 68
G. Les critères d'évaluation de l'activité recherche 71
H. Le financement de la recherche 73
I. L'évaluation de l'activité d'enseignement 74
J. La charge d'enseignement 76
K. La sélection des étudiants à l'entrée à l'université 77
L. La sélection des étudiants à l'entrée à l'université 78
II. Les visiteurs internationaux 79
A. Profil de l'échantillon interrogé 79
B. Définition de l'excellence pour les visiteurs 80
C. Satisfaction des visiteurs 81
D. Effets leviers des programmes « visiteurs » 82
CHAPITRE 9 – SYNTHESE 85
I. Outils et principe de l'évaluation 85
A. Les indicateurs 85
B. La transparence 86
II. Les mesures RH 86
A. La sélection des étudiants 86
B. Le suivi de carrière des enseignants-chercheurs 87
C. Les fonctions de support 87
III. Les choix d'orientation de la recherche 88
IV. Les collaborations internationales 89
V. La veille 89
CONCLUSION 91
BIBLIOGRAPHIE 93
SITOGRAPHIE 95
TABLES DES FIGURES 97
SIGLES ET ABREVIATIONS UTILISES 98
TABLES DES ANNEXES 99
TABLES DES MATIERES 121