

LES PROBLEMATIQUES DE L'EVALUATION AU C.N.R.S.

PAR

Dominique COCHART

C.N.R.S. (C.U.R.A.P.P.)

Pour le C.N.R.S. comme pour nombre d'établissements publics, l'évaluation est un souci, voire un enjeu et les procédures mises en place sont l'objet de controverses et d'interrogations. Les critères, les modalités et les instances d'évaluation se voient poser des questions sur leur validité, et sur leur efficacité.

Débat sans cesse à l'ordre du jour: à titre d'exemple, on peut noter que le nouveau directeur du vaste département des Sciences de l'Homme et de la Société prenant ses fonctions en 1991, déclare: "*La direction du département s'est assignée quatre objectifs majeurs parmi lesquels la rigueur et l'ouverture dans l'évaluation scientifique et l'allocation des moyens /... / Il s'agit de pallier deux grandes critiques qui sont revenues de façon récurrente à travers les débats accompagnant la réforme du Comité National: une trop grande absence de rigueur dans l'évaluation laissant trop de place à la médiocrité, accompagnée d'une insuffisance de largeur de vue restreignant la liberté d'exploration de voies nouvelles par les chercheurs*"¹.

On voit que l'enjeu n'est pas mince: il s'agit de répondre aux critiques parlant d'absence de rigueur et de médiocrité ou de visions étriquées de la recherche. Propos qui renvoient aux exigences contradictoires dont la recherche fait l'objet: tout à la fois critiquée pour son manque d'applications immédiates, et

1. *Lettres des Départements Scientifiques du CNRS, Sciences de l'Homme et de la Société*, n° 24, avril 1991, p. 3.

questionnée sur l'ampleur et l'inventivité des réponses qu'elle propose ; mais aussi interrogée sur l'investissement qu'elle représente, sur sa compétitivité à un niveau international. Questions multiples auxquelles des procédures d'évaluation voudraient tenter d'apporter des réponses.

I. – L'ÉVALUATION : UN ENJEU ?

On peut penser que les grands courants de la gestion des ressources humaines se retrouvent au C.N.R.S. et qu'ont pu se succéder des tendances à encourager la productivité, d'autres à encourager la qualité ou la participation, voire la culture d'entreprise... Cette perméabilité aux débats ambiants paraît assez commune² dans ce type d'institutions. Peut-être Patrick Viveret se réfère-t-il à cette perméabilité quand il fait en 1989 un rapport au Premier Ministre sur l'évaluation des politiques publiques³ et dit que l'évaluation est "*une fonction et un enjeu de la démocratie*".

On peut alors comprendre cette analyse du lien entre évaluation et démocratie comme résultant d'un processus de longue durée, repérable dans les démocraties, visant à une meilleure maîtrise des enjeux mais surtout à une plus grande transparence. Ce processus qui se traduit ailleurs par une avancée du terrain juridique ou par une "publicisation" d'espaces considérés comme privés⁴ pourrait-il alors se repérer dans le cas de l'évaluation ? Assisterait-on à une concordance entre les impératifs de la gestion des ressources humaines et un changement dans les mœurs ? Ou, pour poser la question d'une autre manière, peut-on définitivement détacher la notion d'évaluation de celle de contrôle et, au-delà des techniques particulières d'évaluation, s'interroger sur les problématiques sous-jacentes ?

II. – QUESTIONNEMENTS ET EVALUATIONS

Il nous semble que les problématiques de l'évaluation au C.N.R.S. se regroupent autour de trois grands axes (du moins en ce qui concerne les sciences humaines et sociales, car d'un département à l'autre, les problématiques ne se recouvrent pas nécessairement) : la légitimation, la rentabilité et l'exploitation des potentialités.

A) *Problématique de la légitimation.*

Eric Monnier, dans son historique de l'évaluation de l'action des pouvoirs publics, montre bien comment l'idée – ou la nécessité – de l'évaluation peut se

2. Les autres contributions à propos de l'évaluation évoquent des problématiques proches, dans d'autres lieux.

3. Viveret (P.), *L'évaluation des politiques et des actions publiques*, Rapport au Premier ministre, La Documentation Française, 1989.

4. Processus que l'on a pu repérer notamment dans la mise en place de l'Etat-Providence, mais qui se produit d'une façon plus générale.

relier à des crises de légitimité. Il prend ainsi des exemples aux Etats-Unis où il montre que l'administration développe des procédures d'évaluation quand elle se sent remise en cause et non parce que l'extension de ses activités amènerait une certaine opacité⁵.

C'est alors dire que ce qui motive essentiellement la mise en place de procédures d'évaluation, ce n'est pas l'apparente complexité des actions menées, mais bien l'interrogation sur la légitimité de l'action. Cette question de la légitimité de l'action (et de la légitimation en retour) s'organise en ce qui concerne la recherche en sciences sociales autour de plusieurs points.

1) *La question de la demande sociale et de la justesse des prévisions.*

La recherche se trouve confrontée, en particulier dans le domaine de l'analyse des comportements sociaux, à ce qu'il est convenu d'appeler la "demande sociale", demande souvent protéiforme, difficile à saisir, qui concerne autant les raisons ou les effets des malaises sociaux que la compréhension des mutations sociales. La recherche se voit alors incitée à accompagner les changements sociaux, elle doit pouvoir entrer dans les débats d'actualité, se faire commentaire de l'évènement ou prévision de celui-ci. Se pose alors pour toute évaluation, la question de la visibilité, immédiate ou non, des travaux et des réflexions⁶.

2) *L'élaboration d'outils de perception des comportements.*

Il s'agit là des moyens d'approche quantitatifs ou qualitatifs servant à mesurer ou apprécier les comportements. Quels liens se forment entre ces investigations et celles menées par les organismes chargés "d'observation du social" à divers titres⁷? Plus précisément, quelles fonctions remplit un travail de recherche? A quelles conditions et sous quelles formes peut-il s'articuler à ces investigations⁸?

3) *La "transférabilité des connaissances".*

Autre question difficile pour la recherche: à quelles conditions une analyse élaborée à propos d'une situation permet-elle d'en expliquer une autre; quels liens peut-on établir entre des données particulières et surtout quels modèles explicatifs la recherche produit-elle (ou ne produit-elle pas)?

Ces trois questions à propos de la légitimation (qui d'ailleurs n'en représentent que certains aspects) amènent une réflexion (une évaluation?) quant à l'insertion de la recherche dans le tissu social. Le Rapport Godelier menait en 1982 une réflexion sur les conditions du renouveau de la recherche et évoquait cette insertion dans le tissu social en parlant de "*prendre appui sur plusieurs pôles de développement: les divers organismes de recherche, la recherche*

5. Monnier (E.), *Evaluations de l'action des pouvoirs publics*, Economica, 1987.

6. Je remercie Danièle Lochak (Université de Paris X) de cette remarque à propos de la visibilité.

7. Des organismes tels que l'INSEE, ou des observatoires (de la santé, de l'économie...).

8. Voir par exemple le débat à propos des classifications des catégories socio-professionnelles.

universitaire, les ministères, les entreprises publiques et privées, la vie régionale et associative” et “d’associer, au-delà de la communauté scientifique, tous les éléments du corps social au développement et au partage des connaissances scientifiques”⁹. Ces remarques amènent à adjoindre aux idées de légitimité et de légitimation, celles d’insertion et de politiques d’insertion¹⁰.

B) Problématique de la rentabilité.

Les problématiques de la rentabilité au sein des évaluations sont les héritières de la rationalisation des choix budgétaires par laquelle un rapport le plus étroit possible est établi entre financements/résultats escomptés/résultats obtenus et pour laquelle les choix budgétaires sont essentiels. C’est une des tendances du management dans laquelle le C.N.R.S. s’est engagé. On peut ainsi lire dans un document intitulé le “schéma stratégique du C.N.R.S. pour 1990-1992” : “Le C.N.R.S. doit jouer un rôle de premier plan dans l’adaptation de la recherche française aux besoins du pays /... / Il ne saurait donc se limiter à reconnaître des laboratoires et des équipes, à les soutenir financièrement, à y affecter des personnels au service d’objectifs qui seraient définis en dehors de lui. Il entend au contraire en définissant sa stratégie, consacrer pleinement ses moyens aux exigences de sa mission”¹¹.

La question de la définition des objectifs et de sa place dans l’évaluation se pose alors de façon essentielle. Eric Monnier précise plusieurs manières d’appréhender la place des objectifs¹² et distingue quatre approches au moins.

Une première approche qu’il qualifie de “probablement la plus fruste”¹³ consiste à partir des objectifs officiels, l’évaluation se limitant à mesurer le degré de rapprochement entre les résultats et les objectifs déclarés. Cette option si elle était appliquée au domaine de la recherche supposerait un degré élevé de planification, difficilement compatible avec la nature des travaux de recherche.

Une seconde approche évaluative “plus réaliste” dit Monnier¹⁴, consiste à s’interroger sur les moyens mis en œuvre, sur leur efficacité quant à une “maximisation” des résultats. Cette approche transposée au domaine de la recherche amènerait à considérer la mobilisation qu’elle a suscitée et à s’interroger sur les politiques incitatives et les propositions de programmes. Regard porté par l’institution sur elle-même, mais Monnier relève un écueil de cette approche qui tend à expliquer les événements par des causes endogènes.

9. Godelier (M.), *Les sciences de l’homme et de la société en France*, La Documentation française, 1982.

10. *Idem*.

11. *Lettres des départements scientifiques, op.cit.*, p. 22.

12. Monnier (E.), *op.cit.*

13. *Ibidem*, p. 102.

14. *Ibidem*, p. 103.

Une troisième approche consiste à réfléchir sur les liens entre un programme et son environnement. Monnier envisage ce schéma inspiré des théories systémiques en le qualifiant de “très complexe” et “très coûteux”¹⁵ parce qu’il oblige à considérer une dynamique permanente qui soit capable d’intégrer rapidement les opportunités et les contraintes du contexte. Appliquée au domaine de la recherche, on peut imaginer que cette technique conduirait à rapprocher évaluation de la recherche et stratégie de la recherche.

Enfin, Monnier envisage une approche centrée sur les acteurs sociaux, qui se détache de la recherche “d’une solution optimale” au profit “d’une solution satisfaisante” qui tienne compte de la “coexistence de systèmes de valeurs différents”¹⁶ et qui s’attache au “niveau d’aspiration des acteurs”¹⁷ estimant que l’évolution de celui-ci fonde une part essentielle des résultats. L’auteur souligne alors combien un environnement incertain trouble cette analyse¹⁸, notamment dans les contraintes financières qui influent sur les projets.

Pour conclure ce point, je reprendrai une remarque de Monnier qui souligne qu’une évaluation d’une politique ou d’une institution complexe se devrait être tout à la fois “un instrument d’observation (de) la réalité, un outil de mesure (...) et un miroir “réfléchissant” qui aide les acteurs à prendre conscience de leurs attentes”¹⁹. Remarque qu’il reporte sur le rôle des chargés d’évaluation quand il interroge leurs fonctions de “méthodologue, médiateur, maïeuticien”²⁰.

C) Problématique de l’exploitation des potentialités.

C’est une problématique devenue classique dans la gestion des ressources humaines, “le C.N.R.S. organise, anime et soutient un potentiel scientifique considérable” est-il toujours précisé dans le schéma stratégique.

Il s’agit à la fois de rendre ce potentiel plus visible à l’extérieur du C.N.R.S., mais aussi à l’intérieur dans le souci de réaménagement, de réorganisation susceptibles de créer les conditions jugées optimales (ce sont par exemple les politiques relatives à la dimension des unités de recherche, de leur emplacement aussi, etc.).

C’est aussi tout le travail sur l’image du C.N.R.S., par exemple en créant une direction spécialisée dans la valorisation de la recherche ou en ayant une politique de communication interne qui vise tout autant à faire connaître les actions du C.N.R.S. à ses propres agents qu’à favoriser ou encourager un “sentiment d’appartenance”.

15. *Ibidem*, p. 106.

16. *Ibidem*, p. 106-108.

17. *Ibidem*, p. 107.

18. *Ibidem*, p. 108.

19. *Ibidem*, p. 155-156.

20. *Ibidem*, p. 157.

Ce sentiment d'appartenance, de participation à une communauté est un point particulièrement sensible à cause de l'éclatement des unités de recherche, de leurs références institutionnelles souvent doubles (par exemple C.N.R.S. et Université), et bien sûr de la très grande diversité des activités qui y sont menées. Le C.N.R.S., face à ce problème mène une politique d'explication, de visibilisation y compris en direction de ses propres personnels: le *Journal du C.N.R.S.*, la *Lettre des Départements Scientifiques* y contribuent²¹, ainsi que des documents synthétiques que le Service du Personnel établit et qui présentent l'ensemble des personnels dans leurs grades, fonctions, situations, répartitions géographiques, etc²².

Le C.N.R.S. tend ici à s'inscrire dans ce qui constitue dans nombre d'établissements une culture d'entreprise²³. On peut s'interroger sur les liens entre ce que Monnier nomme les savoir-faire de l'évaluation et l'éventuel développement de cette culture d'entreprise; dans quelle mesure et sous quelle forme y participe-t-elle, explicitement ou implicitement?

III. – LA QUESTION DE LA SCIENTIFICITÉ

A côté de l'évaluation de ses propres politiques que nous avons évoquée dans le point précédent, le C.N.R.S. évalue aussi les travaux de recherches des unités de recherches et des chercheurs. La problématique récurrente qui s'impose alors est celle des critères de scientificité.

Enjeu permanent au sein du C.N.R.S., manifesté par exemple il y a quelques années par l'apparition de listes de candidats pour les instances élues, listes concurrentes des listes syndicales et qui s'intitulaient "pour la qualité de la science"; enjeu qui se relève encore récemment, dans les propos d'un directeur de département quand il s'engage à ouvrir des débats à propos des définitions de la scientificité²⁴.

Face à cet enjeu qui suscite des débats, mais crée aussi des situations tendues, il peut être intéressant d'observer dans le détail les procédures d'évaluation mises en place, qui doivent jouer le rôle tout à la fois d'élément modérateur des tensions, et d'examen de la qualité des travaux, sans pour autant produire une "doctrine de la scientificité", l'ampleur des débats montrant bien que cette tâche serait impossible. L'attention me paraît devoir être portée sur 4 points:

21. Le *Journal du CNRS* est une publication mensuelle destinée aux agents CNRS, de type journal d'entreprise; la *Lettre des départements scientifiques* est une parution tri-annuelle qui fait état pour chacun des départements de la politique générale et des manifestations scientifiques organisées par le CNRS.

22. Voir par exemple, *Bilan social, repères et chiffres clés*, CNRS, 1990.

23. Le travail sur le sentiment d'appartenance à une communauté n'étant qu'un des multiples aspects de la culture d'entreprise. Voir à ce propos notamment les travaux de Renaud Sainsaulieu.

24. *Lettre des Départements Scientifiques*, op.cit., p. 3.

1) *La composition des commissions* qui, par spécialité, sont appelées à juger tous les ans les travaux des centres de recherche ou des chercheurs. Tous les quatre ans ces commissions sont renouvelées, la moitié des membres en sont élus par leur pairs, sur listes, l'autre moitié des membres sont nommés après l'élection. Un des critères déclarés pour procéder à ces nominations est le principe d'équilibre qui tend à moduler, compenser les effets relevés dans l'élection pour que les différents champs de recherche ou sous-disciplines soient représentés. L'équilibre des compétences est alors appelé à jouer un rôle modérateur dans les débats sur la scientificité, ou à définir, au travers d'une diversité, des constantes de référence qui pourraient servir d'outils d'évaluation.

2) *L'attention portée à des critères quantitatifs.*

Bien que peu usitées, il faut néanmoins citer parmi ces constantes l'utilisation de critères quantitatifs tels que le nombre de publications d'un chercheur, ou le nombre d'échanges d'un centre avec des centres de pays étrangers, etc. Il s'agit dans cette perspective d'arriver à la construction de références quantifiables et automatiques qui bien sûr excluent toute appréciation du contenu pour privilégier la qualité des lieux de publications.

3) *La référence à la notoriété des travaux.*

Il s'agit là d'une attention portée en fait à l'image des recherches renvoyées par d'autres lieux, c'est-à-dire soit à la "reconnaissance" dans le milieu scientifique, soit et de plus en plus à la médiatisation. Il s'agit alors davantage de mesurer l'effet produit pour en faire un critère d'appréciation.

4) *L'appel à des experts extérieurs.*

Dans un esprit là aussi d'appréciation de l'effet produit, un autre mode évaluatif se pratique par le recours à l'avis d'experts extérieurs. Ces experts peuvent venir de centres étrangers ou être là à titre de personnalités de renom, personnalités non contestées, à vocation généraliste, à qui il est demandé, dans un temps en général extrêmement bref de se faire une "idée évaluative" par une sorte d'effet instantané.

Le C.N.R.S. multiplie les procédures d'évaluation, hiérarchiques, internes par les pairs, ou externes à l'aide d'experts ou d'audits. Les problématiques des évaluations s'avèrent diverses, voire complexes, inséparables des enjeux de la recherche, qui, dans le contexte des mutations sociales prennent une ampleur accrue non seulement dans les domaines des technologies, mais aussi dans ceux de l'analyse des comportements sociaux. Une plus grande transparence de l'institution à elle-même représente pour le CNRS un vaste projet: elle engagerait une réflexion sur des chargés d'évaluation (méthodologue, médiateur ou maïeuticien — on l'a vu plus haut —); elle mériterait la plus grande attention dans la mesure où elle conduirait à envisager les effets des processus d'évaluation.