



CHAMBRE DES DÉPUTÉS

Session ordinaire 2011-2012

CH/vg

Commission de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, des Media, des Communications et de l'Espace

Procès-verbal de la réunion du 22 mars 2012

ORDRE DU JOUR :

Entrevue avec des représentants du Centre d'Etudes de Populations, de Pauvreté et de Politiques Socio-Economiques (CEPS/INSTEAD) et du Centre Virtuel de la Connaissance sur l'Europe (CVCE) au sujet des évaluations réalisées auprès des deux centres

*

Présents : M. Claude Adam, Mme Diane Adehm, M. Eugène Berger, Mme Anne Brasseur, Mme Christine Doerner, M. Ben Fayot, M. Norbert Hauptert, M. Marcel Oberweis, M. Serge Wilmes

Mme Marianne Backes, du CVCE

M. Jos Berghman, M. Patrick Bousch, M. Philippe Van Kerm, du CEPS/INSTEAD

M. Pierre Decker, Mme Josiane Entringer, M. Robert Kerger, du Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

Mme Christiane Huberty, de l'Administration parlementaire

Excusés : M. Jean Colombero, Mme Claudia Dall'Agnol, M. Claude Haagen

*

Présidence : M. Marcel Oberweis, Président de la Commission

*

Entrevue avec des représentants du Centre d'Etudes de Populations, de Pauvreté et de Politiques Socio-Economiques (CEPS/INSTEAD) et du Centre Virtuel de la Connaissance sur l'Europe (CVCE) au sujet des évaluations réalisées auprès des deux centres

- **Rappel du contexte**

M. le Président rappelle que lors de sa réunion du 4 juillet 2011, la Commission s'est vu présenter, par les représentants des experts-évaluateurs, les principaux résultats d'une évaluation externe réalisée auprès des instituts de recherche publics luxembourgeois, ainsi que les recommandations émises par les experts sur base de leurs conclusions. Prévue dans les contrats de performance que l'Etat a conclus en 2008 avec les institutions publiques de recherche, ainsi qu'avec le Fonds National de la Recherche (FNR), cette évaluation devrait servir à la fois aux institutions mêmes et au Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Ce dernier en a tiré un certain nombre de conclusions non seulement pour la génération actuelle des contrats de performance, mais aussi en vue d'une réforme de la législation relative à la recherche publique.

Ont été soumis à cette évaluation des départements choisis des Centres de Recherche Publics (ci-après : CRP) Henri Tudor, Gabriel Lippmann et Santé, du Centre d'Etudes de Populations, de Pauvreté et de Politiques Socio-Economiques (ci-après : CEPS) et du Centre Virtuel de la Connaissance sur l'Europe (ci-après : CVCE), ainsi que le Fonds National de la Recherche, établissements publics qui relèvent tous du Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

Pour de plus amples renseignements relatifs à cette présentation, il est renvoyé au procès-verbal afférent qui reprend en annexe les conclusions des rapports d'évaluation et les prises de position des instituts évalués.

Lors de sa réunion du 29 septembre 2011, la Commission a procédé à un échange de vues au sujet de ces évaluations (cf. procès-verbal afférent). Dans ce contexte, il a été décidé d'organiser des entrevues avec les responsables des différents centres concernés.

Alors que les directeurs des CRP Henri Tudor et Gabriel Lippmann ainsi que du CRP-Santé ont été entendus respectivement le 14 et le 24 novembre 2011 (cf. procès-verbaux afférents), la présente réunion est consacrée à un échange de vues avec des représentants du CVCE et du CEPS.

- **Evaluation du département « *Knowledge Environment and Digital Libraries / Information and Communication Technologies* » (KEDL/ICT) du Centre Virtuel de la Connaissance sur l'Europe (CVCE)**

Rappelons qu'au CVCE, c'est le département « *Knowledge Environment and Digital Libraries / Information and Communication Technologies* » (ci-après : KEDL) qui a été évalué.

Les experts-évaluateurs ont émis les recommandations suivantes à l'adresse du département KEDL en particulier et du CVCE en général :

- réaliser une évaluation générale du CVCE,
- renforcer le potentiel de connaissances scientifiques et technologiques par l'engagement de nouveaux collaborateurs (directeur du KEDL et directeur de recherche pour l'ensemble du CVCE),
- renforcer le profil du CVCE ainsi que son potentiel de coopération (cf. ENA en tant que partie du *digital humanities data cloud*),
- élaborer une stratégie de développement pour le KEDL,
- implémenter un système pour la gestion du projet ENA 2010,
- renforcer la collaboration entre les différents départements du CVCE par la création de structures adéquates.

Il s'agit dès lors de permettre à Mme la Directrice du CVCE de présenter sa position à l'égard des évaluations et des conclusions des experts qui se caractérisent par une approche assez critique, ainsi que de fournir le cas échéant les explications nécessaires,

tout en sachant que les membres de la Commission ont eu l'occasion de prendre connaissance des prises de position écrites des établissements évalués.

- *Prise de position de Mme la Directrice du CVCE*

Mme la Directrice tient à préciser d'entrée de jeu que le principe d'une évaluation externe a toujours été soutenu par la direction et le conseil d'administration du CVCE. Force est de constater que l'évaluation de 2010, qui a constitué la première expérience de ce genre pour le centre, a été quelque peu problématique pour le CVCE à plusieurs points de vue, ce qui a eu pour conséquence que le conseil d'administration a rejeté formellement, à deux reprises, le rapport d'évaluation. Il s'agit dès lors pour toutes les parties concernées de tirer des leçons de cette première expérience en vue d'une amélioration du processus d'évaluation.

Il est ainsi encourageant de constater que dans le contexte de la deuxième vague d'évaluation sont prévus des échanges contradictoires avec les experts sur base d'un projet de rapport présenté par ces derniers. Par ailleurs, le cadre de cette deuxième vague est désormais clairement défini en ce qui concerne la publication des résultats, ce qui n'était pas le cas pour la première évaluation. En effet, tout en approuvant le principe de la transparence, et par là de la publication des résultats des évaluations, l'oratrice donne à penser que la publication de rapports plutôt contestés peut avoir des conséquences sur la réputation nationale et internationale du centre de recherche visé. Il ne faut pas non plus négliger l'impact psychologique d'une telle procédure qui risque de porter atteinte à la motivation de l'équipe concernée.

Dans le cadre des évaluations, il semble en outre important de prendre en considération le contrat de performance conclu par l'Etat avec l'institut de recherche en question. De fait, les responsables du CVCE sont partis de l'idée que les experts-évaluateurs se baseraient sur ce contrat pour l'accomplissement de leur mission, d'autant que le principe de l'évaluation s'y trouve inscrit. Or ils ont dû constater que les experts-évaluateurs n'en avaient même pas connaissance.

Pour pouvoir pleinement appréhender les observations émises par les évaluateurs, Mme la Directrice estime qu'il est incontournable de rappeler le contexte dans lequel se situe le CVCE. Ce sont les sciences humaines et sociales au sens large du terme qui constituent le champ d'investigation de ce centre dont le principal objectif réside dans l'étude interdisciplinaire du processus de la construction européenne. C'est ainsi que le CVCE regroupe aussi bien des historiens que des spécialistes en droit, en sciences politiques et en économie. Parmi les projets portant plus particulièrement sur l'union économique et monétaire, il convient de citer, en guise d'exemple, l'étude des archives de Pierre Werner qui est actuellement en cours.

La plus-value du CVCE, aussi bien dans le contexte national qu'international, se situe au niveau des méthodes mises en œuvre et de la manière de publication des résultats de recherche. Si les chercheurs ont évidemment recours aux méthodes humanistiques « classiques » dans le cadre de leurs investigations, les activités de recherche et la présentation des résultats se situent toutefois dans un environnement numérique, dans la mesure où elles sont fondées sur l'utilisation conséquente de technologies de l'information et de la communication de pointe. Sans qu'il soit question de négliger les publications dans des revues scientifiques « classiques », une spécificité du CVCE réside donc au niveau de la publication enrichie de corpus de recherche et de dossiers thématiques dans un environnement numérique. L'accent est ainsi mis sur la valorisation des résultats de recherche. Alors que les corpus de recherche sont plutôt destinés aux chercheurs, les dossiers thématiques s'adressent à une communauté plus large, que ce soit dans le domaine de l'enseignement ou dans une optique de *lifelong learning*.

Tout compte fait, les activités de recherche du CVCE se caractérisent par une approche verticale, intégrée et multidisciplinaire.

En ce qui concerne plus précisément l'évaluation réalisée en 2010, il convient de souligner que, contrairement à une impression persistante auprès du public, le CVCE n'a pas été évalué dans sa totalité. C'est uniquement le volet des technologies de l'information et de la communication (TIC), donc le développement technologique propre, qui a fait l'objet de cette première évaluation. Or, compte tenu de l'approche intégrée du centre et de la forte interaction entre les équipes, cette démarche consistant à se limiter aux seules TIC s'est avérée plutôt problématique. S'y ajoute le facteur de la taille du CVCE qui est, avec 40 collaborateurs, le plus petit des centres de recherche publics évalués. Le fait de focaliser dans ce contexte l'évaluation sur un élément pris isolément risque de falsifier l'impression générale qui peut s'en dégager.

Dans leur rapport, les experts-évaluateurs ont fortement insisté sur l'aspect des *digital humanities* (sciences humaines et sociales numériques), c'est-à-dire sur les méthodes et les outils basés sur les TIC en relation avec les sciences humaines. Comme le responsable scientifique en matière de *digital humanities* ne faisait pas partie du département KEDL, ce volet n'a été abordé ni dans le rapport d'autoévaluation ni lors de l'audition avec les experts. C'est seulement en prenant connaissance du projet de rapport que les responsables du CVCE se sont rendu compte de l'importance accordée par les experts à ce domaine. Ils ont alors souhaité leur exposer de façon détaillée les activités et les stratégies du centre en cette matière. Mais cette option n'a pas été retenue, ce qui n'est pas sans poser problème d'un point de vue méthodologique.

Il importe toutefois de souligner que bon nombre de pistes intéressantes ont été également esquissées dans le rapport d'évaluation, pistes qui ont en fin de compte confirmé et encouragé les responsables dans certains choix. Pour donner plus de visibilité aux *digital humanities*, les responsables du CVCE ont entre-temps intégré ce domaine dans un laboratoire spécial, le *Digital Humanities Lab*. Il regroupe actuellement quatre chercheurs qui peuvent se prévaloir d'une expérience en la matière. Ils sont désormais en charge de l'évolution conceptuelle de l'infrastructure numérique du centre, ainsi que de l'interaction avec d'autres acteurs nationaux et internationaux dans le domaine des *digital humanities*. Il est en effet primordial pour le CVCE de participer à la recherche et à l'innovation dans ce domaine en pleine émergence, et de pouvoir profiter ainsi des résultats concrets obtenus. Dans cette optique, le CVCE participe à des initiatives européennes comme DARIAH (*Digital Research Infrastructure for the Arts and Humanities*), à la bibliothèque numérique *Europeana*, ainsi qu'à des projets compétitifs du 7^e programme-cadre pour la recherche et le développement. A noter que dans ce dernier domaine, le centre peut actuellement se prévaloir d'un taux de réussite de 14%.

Lors du récent colloque international consacré au sujet des *digital humanities* et organisé par le CVCE en collaboration avec l'Université du Luxembourg, colloque dont la première édition date d'ailleurs de 2009, il s'est confirmé que le CVCE est fortement intégré dans les réseaux afférents et que grâce aux travaux du centre, le Luxembourg commence à se forger une place dans ce domaine émergent.

Pour ce qui est des relations du CVCE avec l'Université du Luxembourg, les évaluateurs se montrent assez critiques dans leur rapport : tout en prenant note de la mise en place d'une convention-cadre entre les deux institutions, ils regrettent que ce document ne mentionne guère de projets concrets et estiment qu'il est peu clair à quel genre de coopération cette convention est censée aboutir (cf. rapport d'évaluation p. 8 : « *With respect to the University of Luxembourg, the experts were pleased to see that the CVCE has managed to put in place a formal convention. Unfortunately, no concrete projects were mentioned in the document and it is unclear what kind of cooperation will actually result from this* »).

Mme la Directrice tient toutefois à signaler que le CVCE entretient des relations de longue date avec l'Université, que ce soit dans le cadre de l'enseignement (cf. intervention de chercheurs du CVCE dans des séminaires du Master en Histoire européenne contemporaine et du Bachelor en Cultures européennes), de la recherche (projets de recherche communs)

ou encore au niveau des méthodes numériques, où l'Université profite des compétences du CVCE.

Dans le domaine des études de l'intégration européenne, le CVCE entretient en outre des relations avec d'autres universités, si bien qu'il dispose d'un réseau fortement établi en matière de coopération internationale.

Enfin, quant au département KEDL ayant fait l'objet de l'évaluation en question, il importe de relever que celui-ci poursuivait un seul objectif de 2008 à 2010, qui consistait dans le développement d'un nouveau système de gestion des contenus (projet ENA 2010) et qui figurait d'ailleurs comme indicateur dans le contrat de performance, contrat dont les évaluateurs n'avaient pas connaissance. Ce système a été mis en production fin 2010, si bien que l'engagement a été respecté. Ainsi, les doutes émis par les évaluateurs au sujet de la capacité du département à développer et à déployer le système en question n'étaient pas fondés.

Le rapport d'évaluation critique en outre l'absence de documentation et de planification du projet. Or la documentation afférente a été présentée à plusieurs reprises aux évaluateurs qui ne l'ont toutefois pas prise en considération.

En termes de choix technologique, les évaluateurs ont mis en doute la capacité d'évolution future de la technologie retenue, ainsi que sa capacité d'interopérationalité avec d'autres systèmes. Cette technologie est toutefois aussi utilisée dans de grands projets européens et américains, où elle a largement fait ses preuves. Mme la Directrice regrette de ne pas avoir eu l'occasion de procéder à un échange avec les experts pour connaître les raisons de leur rejet de la technologie en cause.

- *Echange de vues*

De l'échange de vues subséquent, il y a lieu de retenir succinctement les éléments suivants :

- Il est constaté que certains des aspects évoqués ne sont pas sans soulever des questionnements – on n'a qu'à penser à l'absence de prise en considération du contrat de performance, au choix du département évalué qui ne constitue pas une unité de recherche proprement dite mais plutôt une unité d'appoint, ou encore au double rejet du rapport d'évaluation par le conseil d'administration.

Les représentants gouvernementaux tiennent à préciser que c'est en concertation avec les instituts concernés qu'a été élaborée et mise en œuvre l'approche présidant à l'évaluation en question. Tant le choix des experts-évaluateurs que celui de l'unité à évaluer se sont faits en accord avec les concernés. Il convient de noter que dans le cas du KEDL, tous les experts-évaluateurs ont été proposés par le CVCE.

Il est vrai que le principe de la publication des résultats n'a pas été annoncé explicitement dès le départ. Mais cette décision a été mise au clair au plus tard au moment où M. le Ministre a demandé aux instituts des prises de position au sujet du rapport d'évaluation.

Quant à la critique relative à un manque d'information des experts, les représentants gouvernementaux attirent l'attention sur le fait que les départements choisis pour l'évaluation ont été invités au préalable à introduire un rapport d'autoévaluation présentant le contexte, mettant en lumière les forces et les faiblesses actuelles de l'unité et exposant ses stratégies pour l'avenir. Par le biais de ce rapport, les centres avaient la possibilité de soumettre au préalable aux experts toutes les informations qu'ils jugeaient utiles. Par la suite, ce document a fait partie intégrante du bagage des experts et a permis de limiter à une journée les échanges sur place. Cet exercice aurait-il été sous-estimé par les concernés ?

Dans ce contexte, un membre rappelle que les évaluateurs ont dû constater que « le rapport d'autoévaluation [du CVCE] a été insatisfaisant. Il contenait une série de chiffres erronés ou contradictoires, et n'a visiblement pas été soumis à une relecture. Le dirigeant du département a affirmé lui-même ne pas avoir lu entièrement le rapport avant de rencontrer les experts, tandis que l'auteur du rapport, qui ne fait pas partie du département en question, ne pouvait assister à la réunion » (cf. procès-verbal de la réunion du 4 juillet 2011).

- L'évaluation soulève inévitablement la question de la définition de la mission et des objectifs du CVCE. Il est ainsi relevé que d'un côté, le CVCE se présente comme centre de recherche dont un des principaux buts consiste dans la valorisation des résultats obtenus dans son principal domaine d'activités, qui est la recherche interdisciplinaire sur le processus de la construction européenne aux XXe et XXIe siècles, tandis que, de l'autre côté, il est affirmé dans la prise de position du centre au sujet du rapport d'évaluation que « la structure organisationnelle du KEDL et les moyens budgétaires qui lui sont accordés ne permettent pas de s'engager dans une activité de recherche ».

Il se pose la question de savoir quelles seront les réponses et les suites réservées à l'évaluation.

Mme la Directrice précise qu'au centre des activités du CVCE se trouve bel et bien l'étude de l'intégration européenne. Pendant la période de 2008 à 2010, le département KEDL n'était cependant pas une entité de recherche, dans la mesure où il était doté de la mission de développer un nouveau système de gestion des contenus. De fait, au CVCE, les TIC viennent soutenir la recherche et la valorisation des résultats. Au moment de la définition de la procédure, les responsables du CVCE ont attiré l'attention des collaborateurs du Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche sur le fait que pendant toute la durée du processus d'évaluation, le KEDL n'aurait qu'un seul grand projet à réaliser, en l'occurrence le projet ENA 2010. Ils ont alors plaidé pour faire porter l'évaluation plutôt sur le département dédié aux *European Integration Studies*.

A préciser encore que le *Digital Humanities Lab* susmentionné, mis en place dans le cadre d'une certaine restructuration, est de son côté impliqué dans la recherche et l'innovation.

Mme la Directrice souligne la nécessité d'un véritable dialogue au sujet des objectifs du CVCE. Un tel échange pourrait éventuellement se faire dans le cadre d'une visite sur place.

Les experts gouvernementaux donnent à penser que certaines observations figurant dans le rapport d'évaluation renvoient au fait que les évaluateurs avaient du mal à établir un lien entre une ambition affichée et la réalité qu'ils trouvaient sur le terrain. Conformément à une recommandation émise par les évaluateurs, une évaluation formative globale est actuellement en préparation, en concertation avec le CVCE. Cette évaluation devrait être accomplie fin 2012. Sur base de cette expertise, il sera alors procédé à une analyse approfondie du centre, en vue d'en assurer un positionnement clair et net. Dans ce contexte ne sera pas exclue l'option d'une modification de la base législative du CVCE, afin d'en recadrer les missions et les objectifs.

- En définitive, il est relevé que pour les parlementaires, il n'est guère aisé d'accomplir dans ce contexte leur mission de contrôle de la politique de recherche publique et de la bonne utilisation des deniers publics, dans la mesure où il existe de manifestes divergences de vues quant à l'approche mise en œuvre dans le cadre de l'évaluation. Alors que les évaluateurs jugent que le CVCE dispose de peu de compétences et de capacités, les responsables du centre invoquent un manque de préparation des experts qui, de surcroît, n'étaient pas en possession de tous les documents nécessaires. Il en découle qu'ou bien les moyens financiers mis à disposition du CVCE ou bien les moyens investis dans l'évaluation n'ont pas été utilisés à bon escient. Il est encore précisé que pour assumer leur responsabilité parlementaire, il n'est pas indispensable aux membres de connaître et d'appréhender dans le moindre détail toutes les activités d'un centre de recherche. Ce sont plutôt les positions contradictoires qui compliquent le contrôle parlementaire.

Compte tenu des faits rapportés, il semble en tout cas indispensable de veiller à l'avenir à une préparation minutieuse de l'ensemble des parties impliquées dans le processus d'évaluation.

Mme la Directrice se rallie entièrement à ce dernier constat et estime qu'il appartient à toutes les parties concernées de tirer des leçons de cette première expérience. S'il est indéniable

que le CVCE devra tâcher de soigner ses dossiers lors de la prochaine évaluation, l'oratrice regrette néanmoins que les responsables du centre n'aient pas eu l'occasion d'avoir un échange avec les évaluateurs au sujet des erreurs que ces derniers ont cru devoir relever sans autres précisions. Et de mettre en garde contre une approche qui consisterait à vouloir extrapoler les résultats de l'évaluation d'une unité spécifique à l'ensemble du CVCE. Elle signale que le centre a signé un deuxième contrat de performance comportant un plan d'implémentation¹ et exprime sa confiance dans les compétences et capacités du CVCE qui est susceptible de contribuer substantiellement à la recherche au Luxembourg.

L'intervenante se déclare tout à fait favorable à l'évaluation globale préconisée, pour autant que celle-ci s'appuie sur une méthodologie appropriée et qu'elle soit préparée en concertation avec le centre, dans un esprit de dialogue et de respect des attentes et des craintes des différentes parties.

En réaction, un membre de la Commission tient à préciser que si le Gouvernement commande une évaluation d'un centre de recherche public dans l'optique d'une gestion efficace des deniers publics, il lui appartient entièrement de décider lui-même des objets et de l'orientation de cette évaluation.

Quant à la question de savoir si les moyens investis dans l'évaluation ont été utilisés à bon escient, les experts gouvernementaux font valoir que si la base pour une évaluation efficace n'est pas véritablement donnée, il est difficile pour les experts-évaluateurs d'émettre des recommandations qui soient favorablement accueillies par les évalués.

L'évaluation en cause repose en effet sur trois piliers :

- * le rapport d'autoévaluation qui était dans le présent cas d'une qualité médiocre, comme il ressort du rapport d'évaluation, et dans lequel a été manquée l'occasion de présenter à l'évaluateur toutes les informations jugées importantes et de chercher à convaincre les experts de la qualité des activités de l'unité visée,
- * la visite sur site, lors de laquelle les experts ont mené des entretiens avec les responsables du centre et de l'unité en question, ainsi qu'avec les chercheurs en place ; il appartient alors à ces interlocuteurs de fournir des réponses concises et précises aux questions des évaluateurs pour permettre à ces derniers de se forger une image concrète des activités de l'objet d'évaluation,
- * le projet du rapport d'évaluation qui est soumis aux évalués en vue de leur donner l'occasion de redresser des erreurs factuelles.

C'est sur base de ces trois éléments qu'a été rédigé le rapport final d'évaluation.

- Dans sa qualité de président de la Commission du Contrôle de l'exécution budgétaire, la représentante du groupe politique DP signale encore que dans des rapports spéciaux de la Cour des Comptes sur les établissements publics (années 2005 et 2006, année 2011), il est fait état d'une indemnité payée à la directrice du CVCE en l'absence d'une base légale. Interpellé par la Commission précitée, M. le Ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche s'est proposé de clarifier ce point avec Mme la Ministre déléguée à la Fonction publique et à la Réforme administrative. Le 17 juin 2011, la Commission parlementaire a demandé à être informée des conclusions de cette consultation, mais son courrier est resté sans réponse à ce jour.

Le représentant gouvernemental informe que la réponse de Mme la Ministre déléguée à la Fonction publique et à la Réforme administrative a été effectivement transmise au Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, et par là, au CVCE. Tout en présentant ses excuses, il doit constater qu'il a été omis d'en informer la Commission du Contrôle de l'exécution budgétaire. Il y sera remédié dans les meilleurs délais.

Il est retenu que le rapport de l'évaluation globale du CVCE, évaluation qui est actuellement mise en œuvre, sera mis à la disposition de la Commission parlementaire dès que

¹ Ce contrat de performance peut être consulté sur le site Internet du CVCE (<http://www.cvce.eu/le-cvce/presentation>).

disponible. La Commission consacrerait alors une séance entière à l'analyse de ce rapport, en vue d'obtenir les nécessaires éclaircissements dans ce dossier.

- **Evaluation de l'unité de recherche « Population et Emploi » (P&E), du programme « *Integrated Research Infrastructure in Social Sciences* » (IRISS) et de la cellule de Relations Extérieures (RelEx) du Centre d'Etudes de Populations, de Pauvreté et de Politiques Socio-Economiques (CEPS)**

Pour mémoire, au CEPS, l'évaluation a essentiellement porté sur l'unité de recherche « Population et Emploi » (ci-après : P&E), ainsi que sur deux unités de petite dimension, en l'occurrence sur le programme « *Integrated Research Infrastructure in Social Sciences* » (ci-après : IRISS) et sur la cellule de Relations Extérieures (ci-après : RelEx).

Sommairement, les experts-évaluateurs ont émis les recommandations suivantes :

- définir clairement les missions du CEPS,
- maintenir les investissements destinés à IRISS et à RelEx, tout en veillant à faire profiter l'ensemble du centre des atouts de ces unités,
- veiller à recruter ou à former des personnes disposant de compétences de direction (*leadership abilities*) et susceptibles d'assumer des rôles dirigeants à l'avenir, veiller à recruter également des chercheurs qui puissent se prévaloir d'un curriculum académique solide et qui soient donc susceptibles de contribuer à améliorer la qualité des publications,
- développer une politique réglant la collecte et l'utilisation des données générées par P&E,
- vérifier l'opportunité d'intensifier les relations avec l'Université du Luxembourg.

Il s'agit dès lors de permettre aux représentants du CEPS de présenter leur position à l'égard de l'évaluation et des conclusions des experts.

- *Prise de position des représentants du CEPS*

M. Vice-Président agissant comme président ff. du conseil d'administration du CEPS tient à souligner que les responsables apprécient le processus d'évaluation mis en œuvre par le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, ainsi que le monitoring qui en est assuré par la Commission parlementaire compétente. Le CEPS, qui a été transféré de la tutelle du Ministre d'Etat à celle du Ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, se trouve en effet dans une phase de transition visant à améliorer la qualité de ses activités. Le grand défi pour ce centre consiste à assurer l'équilibre entre le service à l'Etat et au pays, d'une part, et la réalisation d'un travail de recherche et de publications scientifiques pouvant se prévaloir d'un niveau académique international, d'autre part. Dans ce contexte, les évaluations lancées par le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche s'avèrent être d'une grande utilité.

Le responsable de l'unité de recherche P&E confirme que la première évaluation, qui portait sur la période 2007-2009, renvoie inévitablement à la question de l'équilibrage entre les deux missions du CEPS, missions qui résident dans le soutien aux institutions publiques et à la société civile, d'un côté, et dans la recherche académique, de l'autre.

Cette évaluation s'est inscrite dans un contexte de réformes et de mutations, marqué par une augmentation importante au niveau du personnel et un travail d'adaptation des structures à cette évolution, ainsi que par des réflexions en vue d'une restructuration des programmes de l'unité P&E. Il a été jugé opportun de faire porter en même temps l'évaluation sur deux unités plus petites, qui travaillent sur des thématiques similaires, mais qui sont séparées de P&E d'un point de vue administratif. Il s'agit en l'occurrence du programme IRISS et de la cellule RelEx précités. Avec le recul, les responsables doivent reconnaître que le rapport d'autoévaluation soumis aux experts-évaluateurs manquait

quelque peu de clarté en termes de thématiques de recherche. Néanmoins, un certain nombre d'erreurs commises dans ce rapport au niveau de la présentation sont aussi dues à des problèmes de communication, dans la mesure où les responsables des unités en cause n'étaient pas véritablement parvenus à cerner clairement les attentes du Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, ainsi que de la société *Interface*, chargée de l'organisation de l'évaluation.

En outre, les concernés regrettent l'absence de *feedback* a posteriori, c'est-à-dire le fait de ne pas avoir eu l'occasion de rencontrer de nouveau les experts une fois que ceux-ci avaient finalisé leur rapport d'évaluation. Un tel échange aurait permis de fournir des précisions supplémentaires et de clarifier certains aspects. Les responsables notent ainsi avec satisfaction que dans le cadre de la deuxième vague d'évaluation est prévue une journée complémentaire par unité évaluée au cours de laquelle le rapporteur du groupe d'experts présente un projet de rapport dans le cadre d'un échange contradictoire. C'est à cette occasion que peuvent être clarifiés certains éléments, ce qui permet de réduire le risque de malentendus ou d'erreurs factuelles.

Enfin, il convient de signaler que le rapport d'évaluation a suscité des frustrations auprès des équipes concernées, dans la mesure où il se focalisait uniquement sur les faiblesses des unités, sans mettre également en évidence certains points forts.

Pour ce qui est des recommandations émises par les experts-évaluateurs, elles semblent tout à fait légitimes, hormis le fait que pour certaines d'entre elles, il n'était pas entièrement clair à qui elles s'adressaient. De fait, si certaines recommandations visent clairement l'équipe de recherche, d'autres semblent plutôt destinées au management.

Depuis cette première évaluation qui s'inscrit dans le cadre du premier contrat de performance, la structure des unités et l'agencement des programmes de recherche ont été fondamentalement réformés. C'est ainsi qu'a été mise en place une structure plus lisible en termes d'axes de recherche prioritaires.

Par ailleurs, alors qu'au moment de l'évaluation, la collecte de données faisait partie intégrante de l'unité P&E, celle-ci relève désormais d'une plateforme de réalisation d'enquêtes, distincte de l'unité précitée.

Tout compte fait, il est évident qu'avec cette première évaluation a été amorcé un processus d'apprentissage qui ne saurait être que bénéfique pour toutes les parties concernées.

○ *Echange de vues*

De l'échange de vues subséquent, il y a lieu de retenir succinctement les éléments suivants :

- En sa qualité de président de la Commission du Contrôle de l'exécution budgétaire, la représentante du groupe politique DP signale que dans plusieurs rapports spéciaux successifs, la Cour des Comptes a fait état, au sujet du CEPS, de dépenses qualifiées d'« inappropriées » et concernant entre autres l'organisation d'un cours de yoga pour le personnel. La Commission parlementaire précitée s'était ralliée à l'avis de la Cour des Comptes quant au caractère inapproprié de ces dépenses.

En réponse, il est précisé que les cours en question sont désormais financés par les participants.

- Il est fait valoir qu'il importe pour tous les centres de recherche publics de faire preuve d'une grande rigueur dans l'utilisation des moyens financiers qui sont mis à leur disposition par l'Etat.

Dans ce contexte, les évaluateurs ont constaté que le CEPS, et par là aussi l'unité évaluée, bénéficie d'un financement public très généreux dont il peut disposer librement. Selon les évaluateurs, ces moyens devraient être utilisés essentiellement pour financer des projets précis qui soient susceptibles de contribuer substantiellement à l'accomplissement des missions du centre (cf. rapport d'évaluation p. 5 : « *In the last three years, the evaluation unit*

has experienced a very positive funding situation with a constantly increasing budget. Through the Ministry's (in internationally comparative terms) most generous block grant, P&E has a substantial share of its financial resources at its free disposal. In the experts' opinion, the block grant should be used to finance or part-finance projects which make the greatest contribution to the overall mission of CEPS. Priority projects should be defined by a process of discussion between the researchers, the management of CEPS and key stakeholders »).

Un des principaux défis pour le CEPS consiste dès lors à réaliser l'agencement entre les chercheurs disponibles, qui bénéficient en grande partie de contrats à durée indéterminée, et des projets de recherche précis, qui présentent un niveau académique élevé et qui soient concurrentiels d'un point de vue international.

- Il est constaté que le directeur du CEPS, M. Pierre Hausman, a annoncé vouloir prendre sa retraite. Le conseil d'administration a demandé à M. Philippe Van Kerm d'assurer le relais, pendant une période transitoire, dans le domaine académique, tandis que M. Patrick Bousch a été chargé des questions administratives.

Il s'agira pour le CEPS de se doter d'une stratégie d'organisation plus efficace, permettant d'assurer que les recherches réalisées au service de l'Etat et du pays présentent en même temps une qualité scientifique en phase avec les standards académiques internationaux.

- Confrontés à l'affirmation des évaluateurs selon laquelle « *the University of Luxembourg seems to be perceived as a threat rather than a partner for interesting research projects* » (rapport d'évaluation p. 8), les représentants du CEPS expliquent que les relations avec l'Université ont connu une certaine évolution. Alors que dans un premier temps étaient privilégiées des relations informelles entre chercheurs, dans le cadre de projets de recherche communs, il est actuellement envisagé de formaliser les relations entre les deux institutions par le biais d'une convention-cadre. Il s'agira surtout d'approfondir les liens du CEPS avec certains laboratoires de l'Université. C'est ainsi qu'il pourra aussi être tenu compte d'observations afférentes de la part des ministères avec lesquels travaille le CEPS et qui ne manquent pas de déplorer à certaines occasions le faible dialogue entre les deux institutions. Il serait en effet souhaitable d'instaurer une plateforme, une espèce de « tripartite », réunissant les ministères concernés, le CEPS et l'Université et de développer ainsi des relations trilatérales. Il s'agirait de généraliser une pratique qui existe déjà au niveau du Pôle Géographie et Développement.

Dans ce contexte, un membre soulève la question de savoir s'il ne serait pas utile que le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche assure la coordination entre les projets de recherche commandés par les différents ministères, afin d'éviter des chevauchements voire des doubles emplois.

Les représentants du CEPS précisent que les recherches effectuées par le centre dans le domaine des sciences sociales sont globalement complémentaires par rapport à celles réalisées par l'Université. Schématiquement, tandis que l'Université opte en général pour une approche plus théorique et/ou qualitative, le CEPS s'oriente plutôt sur une approche quantitative reposant sur la base empirique d'enquêtes ou de données administratives.

Tout en reconnaissant l'impératif d'éviter tout double emploi au niveau des commandes des ministères, les experts gouvernementaux doutent que le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche dispose des ressources nécessaires pour assurer une coordination générale de toutes les activités de recherche.

- Suite à une question afférente, il est précisé qu'au CEPS, un comité est censé relire les travaux des chercheurs avant publication. Cela vaut notamment pour les publications destinées à un grand public. Il n'existe toutefois pas de censure au niveau des publications.

- En relation avec la deuxième vague d'évaluation, il est soulevé de façon générale la question de savoir s'il est prévu de vérifier dans ce contexte quelles sont les réponses données par les unités concernées aux recommandations émises par les experts lors de la première évaluation.

Les experts gouvernementaux informent que la deuxième vague d'évaluation est sur le point d'être finalisée. En temps utile, la Commission sera informée des résultats, et les rapports d'évaluation seront publiés.

Cette deuxième évaluation a toutefois porté sur d'autres unités que celles ayant fait l'objet de la première vague. Les évaluateurs n'avaient donc pas la mission de revenir sur les recommandations précédentes. A préciser que cette nouvelle évaluation a aussi été réalisée en grande partie par d'autres évaluateurs, experts dans les domaines concernés cette fois-ci.

En relation avec le CEPS, il convient de signaler dès à présent que les deux groupes d'évaluateurs chargés respectivement de la vague d'évaluation de 2010 et de 2011 ont à chaque fois mis en évidence un problème fondamental de ce centre : alors que les évaluateurs de 2010 ont émis la recommandation de définir clairement la mission du CEPS (« *clearly define the mission of CEPS* », rapport d'évaluation p. 9), les évaluateurs de 2011 en déplorent le manque de visions (« *lacking vision of CEPS* »).

Le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche compte inclure le CEPS dans la réforme prévue de la législation relative à la recherche publique. Il a été proposé de réaliser conjointement une étude d'évaluation globale du CEPS, afin de définir ou plutôt de redéfinir ses missions et objectifs dans un cadre qui a considérablement changé depuis l'entrée en vigueur de la loi du 10 novembre 1989 portant création d'un Centre d'Etudes de Populations, de Pauvreté et de Politiques Socio-Economiques auprès du Ministre d'Etat.

Luxembourg, le 2 avril 2012

La Secrétaire,
Christiane Huberty

Le Président,
Marcel Oberweis