

LA PLACE DES CLASSEMENTS DANS LES STRATÉGIES ET PROCESSUS INSTITUTIONNELS : IMPACT OU ILLUSION ?

PAR ELLEN HAZELKORN, TIA LOUKKOLA ET THÉRÈSE ZHANG



Droit d'auteur © détenu par l'Association Européenne de l'Université 2014

Tous droits réservés. Ces informations peuvent être librement utilisées et copiées à des fins non-commerciales, à condition que la source soit mentionnée (© Association Européenne de l'Université).

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne.

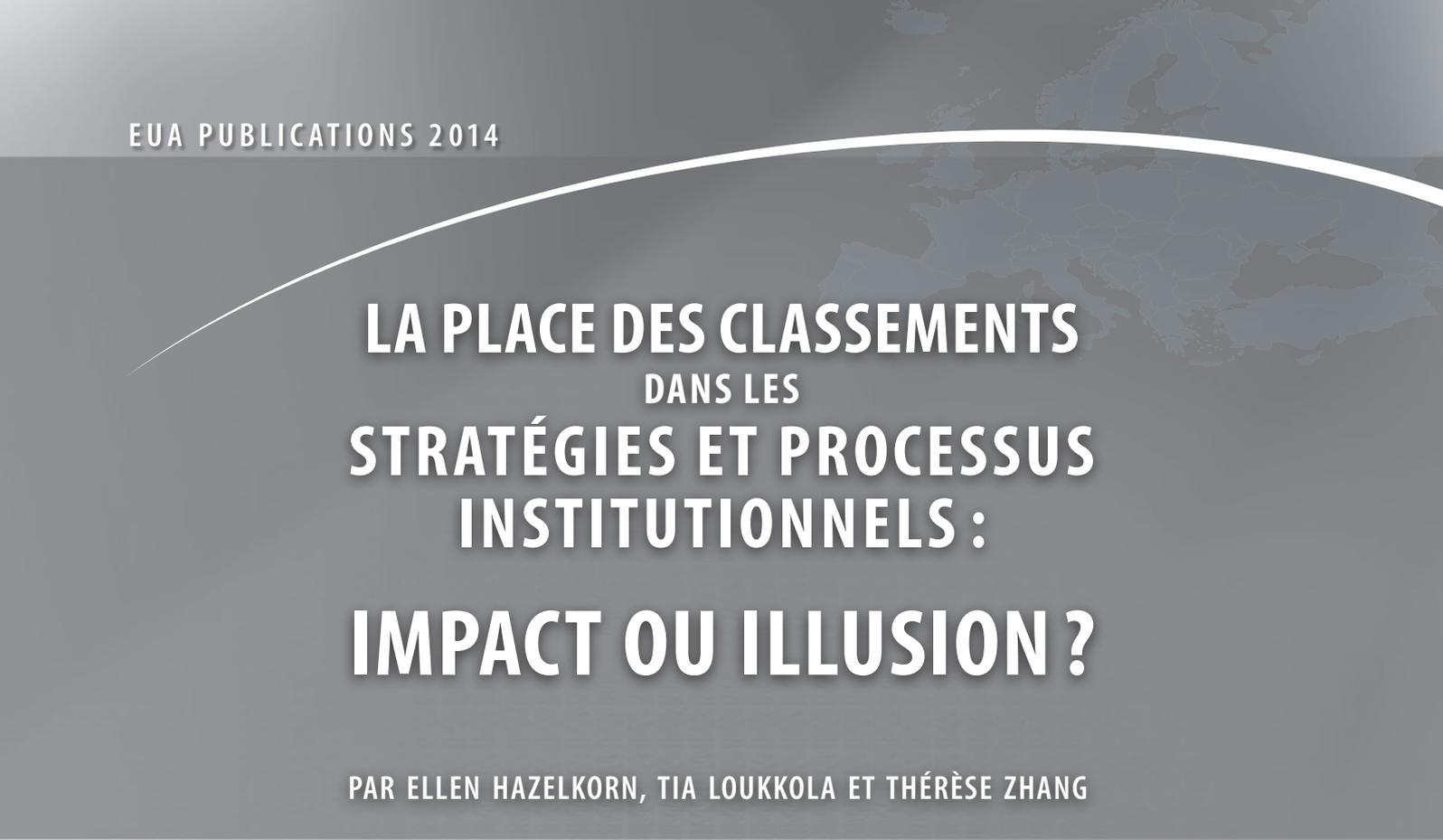
Cette publication n'engage que ses auteurs et la Commission n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.

Association Européenne de l'Université asbl
Avenue de l'Yser 24
1040 Bruxelles, Belgique
Tél. : +32-2 230 55 44
Fax : +32-2 230 57 51

Une version gratuite de ce rapport est disponible sur www.eua.be

ISBN : 9789078997481

EUA PUBLICATIONS 2014



**LA PLACE DES CLASSEMENTS
DANS LES
STRATÉGIES ET PROCESSUS
INSTITUTIONNELS :
IMPACT OU ILLUSION ?**

PAR ELLEN HAZELKORN, TIA LOUKKOLA ET THÉRÈSE ZHANG



TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX ET DES CARTES	6
GLOSSAIRE ET ABRÉVIATIONS	8
AVANT-PROPOS	10
REMERCIEMENTS	11
RÉSUMÉ ANALYTIQUE	12
1 DÉFINITION DU CADRE	14
1.1 La place des classements dans les stratégies et processus institutionnels (RISP)	14
1.2 Objectifs du projet RISP	15
1.3 Méthodologie et cadre de l'analyse	16
1.4 Visites de site	17
1.5 Table ronde	17
2 TENDANCES DES CLASSEMENTS	18
2.1 Influence croissante des classements	18
2.2 Tendances en matière de transparence, responsabilité et comparabilité	21
3 PRINCIPAUX RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE RISP	24
3.1 Caractéristiques des répondants RISP	24
3.2 Identification et connaissance des classements	27
3.3 Suivi des classements	29
3.4 Diffusion en interne	31
3.5 Communication avec, et influence sur les parties prenantes externes	32
3.6 Le rôle des classements dans la collaboration et les relations avec les parties prenantes	35
3.7 Benchmarking et relations avec les autres établissements	36
3.8 Des stratégies institutionnelles qui incluent les classements	38
3.9 Impact sur la prise de décision	39
3.10 Choix des indicateurs	43
4 EXAMEN DE L'IMPACT DES CLASSEMENTS	45
4.1 Un développement parmi d'autres	45
4.2 Diversité des classements	46
4.3 Qui est intéressé par les résultats des classements ?	48
4.4 Comment les classements sont-ils utilisés ?	50
4.5 Conséquences pour les processus institutionnels	52
5 CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS	54
ANNEXE : PRINCIPAUX ACTEURS DU PROJET RISP	57
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES ET LECTURES COMPLÉMENTAIRES	59

LISTE DES TABLEAUX ET DES CARTES

Figures

Figure 1	Distribution des répondants RISP par pays	24
Figure 2	Quel est le type de votre établissement, selon les statuts nationaux ?	25
Figure 3	Combien d'étudiants à équivalent temps plein y-a-t-il au total, y compris tous les étudiants du premier au troisième cycle ?	25
Figure 4	Votre établissement est-il actuellement classé dans un classement ? (tous les répondants)	26
Figure 5	Votre établissement est-il actuellement classé dans un classement ? (EES qui comptent plus de 30 000 étudiants)	26
Figure 6	Votre établissement est-il actuellement classé dans un classement ? (par type d'EES)	27
Figure 7	Quel(s) classement(s) trouvez-vous le(s) plus influent(s)/ayant le plus grand impact sur votre établissement ?	28
Figure 8	Votre établissement surveille-t-il son positionnement dans les classements ? (tous les répondants)	29
Figure 9	Votre établissement surveille-t-il son positionnement dans les classements ? (établissements classés)	29
Figure 10	Lorsque vous surveillez votre positionnement, quel est le niveau le plus élevé auquel l'analyse de ce suivi a lieu ? (répondants qui surveillent leur positionnement dans les classements)	31
Figure 11	Au sein de votre établissement, y-a-t-il une communication interne concernant le positionnement de votre établissement dans les classements et/ou dans d'autres outils de transparence ? (répondants qui surveillent leur positionnement)	31
Figure 12	Votre établissement utilise-t-il son positionnement dans les classements à des fins de marketing ou publicitaires ?	32
Figure 13	Selon vous, lequel/lesquels des groupe(s) suivant(s) est/sont influencé(s) par les classements dans leur point de vue, choix ou décision concernant votre établissement ?	33
Figure 14	Selon vous, quel(s) groupe(s) d'étudiant(s) est/sont influencé(s) par les classements lors du choix de leur établissement d'enseignement supérieur ? (répondants qui pensent que les futurs étudiants sont influencés par les classements)	34
Figure 15	De quelle façon pensez-vous que les résultats des classements affectent la réputation de votre établissement ?	36
Figure 16	Surveillez-vous le positionnement d'autres établissements/d'établissements pairs dans les classements ?	37
Figure 17	Les classements jouent-ils un rôle dans votre stratégie institutionnelle ?	38

Figure 18	Votre établissement a-t-il utilisé les résultats des classements ou d'autres outils de transparence pour mener des actions de type stratégique, organisationnel, managérial ou académique ?	40
Figure 19	Au sein de votre établissement, les résultats des classements ou d'autres outils de transparence ont-ils été favorables ou défavorables aux activités suivantes ?	43
Figure 20	Dans le cadre de votre planification stratégique et du suivi interne des activités, votre établissement porte-t-il une attention spéciale aux éléments suivants, que ce soit au niveau institutionnel ou facultaire ?	44

Tableaux

Tableau 1	Pour quel niveau d'études votre établissement forme-t-il les étudiants ?	25
Tableau 2	Comment votre établissement s'informe-t-il sur les méthodologies des classements ? (tous les répondants)	28
Tableau 3	Comment votre établissement surveille-t-il son positionnement dans les classements ? (répondants qui surveillent leur positionnement)	30
Tableau 4	Faites-vous la promotion de votre positionnement dans les classements lorsque vous communiquez avec les parties prenantes externes ou partenaires suivants?	33
Tableau 5	Selon vous, lequel/lesquels des groupes suivant(s) est/sont influencé(s) par les classements dans leur point de vue, choix ou décision concernant votre établissement ?	35
Tableau 6	Quelle(s) est/sont/serai(en)t la (les) raison(s) pour surveiller le positionnement d'autres établissements dans les classements ? (répondants qui surveillent le positionnement d'autres établissements/d'établissements pairs, ou qui ont prévu de le faire)	37
Tableau 7	Les classements jouent-ils un rôle dans votre stratégie institutionnelle ?	39
Tableau 8	Comment les classements ont-ils influencé le type de décisions institutionnelles que vous avez prises ? (tous les répondants)	40
Tableau 9	Les classements ont-ils influencé le type de décisions institutionnelles que vous avez prises, de l'une des manières suivantes ?	42

Encadrés

Encadré 1	Principaux classements mondiaux, 2014 (par ordre chronologique d'apparition)	20
Encadré 2	Typologie des instruments de transparence, de responsabilité et de comparabilité ...	21
Encadré 3	Cadre pour orienter les réponses institutionnelles face aux classements	55

GLOSSAIRE ET ABRÉVIATIONS

ARWU : fait référence au *Academic Ranking of World Universities* (Classement académique des Universités mondiales) développé en 2003 par l'Université de Shanghai Jiao Tong, en Chine, et mis à jour annuellement depuis lors.

BRICS : acronyme pour les cinq principales économies émergentes ou nouvellement industrialisées du Brésil, de la Russie, de l'Inde, de la Chine et de l'Afrique du Sud.

Capacité de recherche institutionnelle : capacité d'un établissement à générer des données et des informations complètes et de haute qualité, afin d'y étayer la planification stratégique et la prise de décision.

Classement : dans le cadre du projet RISP, les « classements » dans le secteur de l'enseignement supérieur s'entendent comme des listes d'établissements d'enseignement supérieur. Ils comparent les EES en utilisant différents indicateurs, qui sont pondérés différemment, et ensuite agrégés ensemble en un seul chiffre et classés par ordre décroissant. En anglais, l'expression *league table* est souvent utilisée pour faire référence à des classements, à cause de la façon dont les EES sont listées ; il s'agit d'une métaphore empruntée au monde du sport. En français, l'on utilise également le terme « palmarès ».

Établissement d'enseignement supérieur (EES) : désigne tous les établissements post-secondaires investis dans des activités de recherche et délivrant des diplômes d'enseignement supérieur (bachelier, master et/ou doctorat), indépendamment de leur nom et statut dans la législation nationale.

Étudiants de premier cycle (ou étudiants pré-diplôme) : étudiants inscrits au niveau du premier cycle des études supérieures.

Étudiants de cycle postgrade (ou étudiants diplômés) : étudiants déjà diplômés du premier cycle de l'enseignement supérieur et inscrits en deuxième ou troisième cycle.

Faculté : sous-unité d'un établissement d'enseignement supérieur comprenant une discipline, ou un ensemble de disciplines.

Financement en fonction de la performance : mode de financement basé sur la façon dont l'établissement parvient à rencontrer des indicateurs et des objectifs prédéfinis.

Institution, niveau institutionnel : désigne l'établissement d'enseignement supérieur dans son ensemble, y compris toutes ses parties constituantes (facultés, départements, instituts, etc.).

Outils de transparence : se réfère à différents mécanismes qui facilitent une meilleure connaissance, compréhension et comparabilité des performances de l'enseignement supérieur : le benchmarking, l'accréditation, l'assurance qualité, la classification et le profilage, etc. Ces outils visent tous à éclairer et à améliorer la compréhension envers les différentes missions, activités et réalisations des établissements d'enseignement supérieur et des instituts de recherche.

QS : fait référence au classement des meilleures universités établi par Quacquarelli Symonds.

Recteur : désigne un dirigeant d'établissement exerçant une fonction de direction au plus haut niveau. Terme équivalent au titre de Président ou de Vice-Chancelier (*Vice-Chancellor*).

Répondants et participants RISP : « répondants RISP » se réfère à ceux qui ont complété l'enquête en ligne, alors que « participants RISP » se réfère à ceux qui ont participé à la table ronde.

THE : se réfère au Classement des universités mondiales du Times Higher Education (*Times Higher Education World University Ranking*).

Universités : le terme « universités » est utilisé ici pour décrire les EES qui délivrent des diplômes, du bachelier au doctorat.

Universités des Sciences appliquées (USA) : terme collectif pour désigner les établissements d'enseignement supérieur qui se centrent sur les diplômes professionnels, surtout dans des disciplines telles que l'ingénierie, la gestion ou les métiers de la santé, et avec une responsabilité envers leur région ou le secteur des PME. Dans leurs pays respectifs, ces EES peuvent être appelés *polytechnics* (Royaume-Uni), *Fachhochschulen* (Allemagne), *hogescholen* (Pays-Bas et Belgique), *institutes of technology* (Irlande), etc. En fonction de la législation nationale, ils peuvent dispenser des études de premier et/ou de troisième cycle.

AVANT-PROPOS



Depuis leur lancement, il y a une décennie de cela, les classements mondiaux ont réussi à bousculer le monde de l'enseignement supérieur. Ils ont suscité et fait l'objet de nombreux débats partout dans le monde, et ont amené à discuter des objectifs de l'enseignement supérieur et des moyens appropriés pour mesurer ses activités et penser sa contribution à la société et à l'économie.

L'Association Européenne de l'Université (EUA) a précédemment contribué au débat avec deux publications : les rapports I et II de *Global University Rankings and their Impact*, publiés respectivement en 2011¹ et 2013. Ces deux rapports présentent une analyse des méthodologies de classement, et ce travail a montré la nécessité d'aller au-delà de l'étude sur la façon dont les classements sont établis, pour se concentrer sur leur impact dans le paysage de l'enseignement supérieur. Ces dernières années, nous avons vu des gouvernements réagir aux classements, et des systèmes d'enseignement supérieur être définis afin de viser à obtenir des « universités de classe mondiale », par opposition aux « systèmes de classe mondiale ».

Ce projet sur la place des classements dans les stratégies et processus institutionnels (*Rankings in Institutional Strategies and Processes*, RISP) se concentre sur le niveau institutionnel. C'est la première enquête paneuropéenne adressée aux établissements d'enseignement supérieur, dans le but d'appréhender la façon dont ils utilisent les classements, et l'impact et l'influence que ces classements ont sur eux. Dans quelle mesure les stratégies ou les processus institutionnels ont-ils été touchés par, ou modifiés à cause des classements ? Dans quelle mesure les classements ont-ils influencé des priorités ou des activités institutionnelles, ou ont amené à redéfinir certaines priorités plutôt que d'autres, afin d'améliorer la position d'un établissement dans les classements ? De quelle manière les parties prenantes ont-elles été influencées ? L'enquête a été complétée par des visites de site au sein de six universités, ainsi que par une table ronde réunissant des directions d'établissement et des parties prenantes. Ces deux activités complémentaires ont ainsi contribué à étayer l'analyse des données et esquisser des conclusions.

Nous espérons qu'un large lectorat pourra trouver de l'intérêt à cette publication, qui met en évidence les résultats-clés du projet RISP. Le but est de contribuer à une discussion plus générale sur l'impact potentiel des classements sur le comportement institutionnel. Il est en grande partie du ressort de chaque établissement de définir si cet impact se révèle positif ou pervers. Dans cette optique, le chapitre de conclusion propose quelques conseils sur la manière de tirer le meilleur profit des classements en tant qu'une source d'information parmi d'autres et, de ce fait, de mieux contrôler l'impact que ces classements peuvent avoir.

Maria Helena Nazaré

Présidente de l'EUA

REMERCIEMENTS

Nous voudrions remercier :

- tous les établissements d'enseignement supérieur qui ont répondu à l'enquête, les établissements qui ont accueilli les visites de site, et tous les participants à la table ronde de juin 2014 ;
- le Comité de pilotage du projet et les chercheurs associés, pour leur soutien continu et leurs commentaires tout au long du processus, en particulier au cours du développement du questionnaire et en formulant des recommandations sur les orientations de cette publication ; et
- Joanne Byrne, pour s'être assurée que le projet demeurait sur la bonne voie et que nous respections le calendrier, ainsi que pour ses précieux commentaires sur les versions successives de cette publication.

Ellen Hazelkorn, Tia Loukkola et Thérèse Zhang

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

L'enseignement supérieur connaît une évolution rapide, en réaction à des développements survenant au niveau national et international. Aujourd'hui, de par le monde, la performance des universités est de plus en plus mesurée en utilisant des classements développés par le gouvernement et/ou les agences commerciales, tant au niveau national qu'international. Le projet *La place des classements dans les stratégies et processus institutionnels* (RISP) est la première étude paneuropéenne sur l'impact et l'influence des classements sur l'enseignement supérieur européen. Ce projet cherche à mieux faire comprendre la manière dont les classements ont un impact et influencent le développement des stratégies et processus institutionnels. Ses résultats sont présentés dans cette publication.

L'étude menée dans le contexte de ce projet est constituée de trois étapes :

- une enquête en ligne, adressée aux universités et établissements d'enseignement supérieur européens ;
- une série de visites de site ;
- une table ronde réunissant des responsables d'universités et des parties prenantes.

Les principaux résultats de ce projet peuvent être résumés comme suit :

1. Il n'est pas évident d'identifier précisément le rôle que les classements jouent dans les stratégies et processus institutionnels, en raison de la complexité du contexte dans lequel les établissements d'enseignement supérieur (EES) opèrent et du nombre de facteurs que les EES ont besoin de prendre en compte pour développer leurs stratégies. En plus des classements mondiaux, les classements nationaux jouent un rôle important, bien qu'il y ait quelques confusions quant à ce qu'est exactement un classement.
2. Le terme « classement » semble être communément utilisé comme équivalent pour désigner toute activité de mesure des performances de l'enseignement supérieur. Cet amalgame de concepts est sans doute apparu car, indépendamment des instruments utilisés pour rendre des comptes ou se montrer transparent, les résultats sont souvent affichés sous la forme de tableau comparatif ou d'un classement ordinal. Dès lors, il existe une certaine confusion sur ce qu'est précisément un classement.
3. Les EES prêtent attention aux classements en tant qu'une source d'information parmi d'autres. La manière dont les EES analysent les classements et y réfléchissent n'est pas systématique ni cohérent, et peut se dérouler tant à un niveau informel qu'à un niveau formel. Les établissements utilisent souvent des schémas de suivi *ad hoc*, en réponse à des besoins stratégiques liés à des questions spécifiques. Dès lors, la manière dont les établissements réagissent n'est pas définissable de façon univoque et claire : toutes les institutions, ou tout groupe d'institutions au profil similaire, ne réagissent pas de la même manière.
4. Les principaux groupes d'utilisateurs de classements que ce projet a pu identifier étaient aussi bien externes à l'établissement (gouvernements ou autorités en charge de

l'enseignement supérieur en général, étudiants internationaux) qu'internes (leadership institutionnel et communauté académique dans son ensemble). Néanmoins, la manière dont ces groupes utilisent les classements varie, ainsi que leurs attitudes envers ces derniers.

5. Alors que les EES peuvent se montrer hautement critiques sur ce qui est mesuré et la manière dont c'est fait, les éléments recueillis ont mis en évidence qu'ils peuvent néanmoins utiliser des classements de diverses façons : i) pour compléter une lacune en information ; ii) pour des fins de benchmarking ; iii) pour documenter le processus institutionnel de prise de décision ; et, enfin et surtout, iv) dans le cadre de leurs activités de promotion.
6. Les processus institutionnels qui sont influencés par les classements relèvent des catégories suivantes : i) les mécanismes de monitoring et de suivi des classements ; ii) la clarification des profils institutionnels et l'ajustement d'activités-clés à cet égard ; iii) les améliorations dans la collecte des données institutionnelles ; et iv) l'investissement dans le renforcement de l'image institutionnelle.
7. Ainsi, les classements ont permis de générer une plus grande prise de conscience des dynamiques de changement à l'œuvre au sein de l'environnement de l'enseignement supérieur, tant au niveau national qu'international, et particulièrement en réponse à l'importance croissante accordée à la qualité et la performance.

Ce rapport arrive à la conclusion que les comparaisons transnationales sont un sous-produit inévitable de la mondialisation et s'intensifieront à l'avenir. Il est donc crucial que tous les établissements améliorent leur capacité de recherche institutionnelle², afin d'être en mesure de fournir au public des informations significatives et comparatives sur leur performance institutionnelle. Enfin, ce rapport fournit un *Cadre pour orienter les réponses institutionnelles face aux classements*, à la page 55.

² Par « capacité de recherche institutionnelle », les auteurs entendent la capacité de l'établissement à générer des données exhaustives, complètes et de haute qualité, ainsi que des informations permettant d'étayer la planification et la prise de décision.

1 | DÉFINITION DU CADRE

1.1 La place des classements dans les stratégies et processus institutionnels (RISP)

L'enseignement supérieur connaît une évolution rapide, en réaction à des développements survenant au niveau national et international. La mondialisation et la demande pour une économie fondée sur une instruction de haut niveau et un savoir qualifié se sont conjuguées pour hisser l'enseignement supérieur au sommet des agendas politiques. Durant les dernières décennies, le nombre d'étudiants inscrits dans les établissements d'enseignement supérieur de par le monde a considérablement augmenté ; il est prévu que ce nombre s'accroisse de plus du double, pour atteindre 262 millions à l'horizon 2025, avec un nombre d'étudiants internationaux qui devrait passer des 4,3 millions annuels actuels à 7,2 millions, d'ici à 2025. La demande de la société pour davantage d'enseignement supérieur s'élève alors que de nombreux budgets publics et sources de revenus privées ont été limités. Cette situation a renforcé les préoccupations concernant la qualité, notamment pour ce qui est des systèmes financés sur fonds publics. L'on peut également se demander dans quelle mesure l'enseignement supérieur devrait répondre de son action vis-à-vis des parties prenantes publiques et des étudiants, ainsi que vis-à-vis des besoins et des demandes de la société et de l'économie. L'accent sur la qualité et l'excellence dans un environnement concurrentiel au niveau mondial a mené à exiger davantage de rendre des comptes, davantage de transparence, et plus d'outils susceptibles de permettre et faciliter la comparaison sur le plan international.

Aujourd'hui, la performance mondiale des universités est de plus en plus mesurée en utilisant des classements développés par des organismes gouvernementaux et/ou commerciaux, tant au niveau national qu'international. Bien que des critiques sur les méthodologies des classements aient été formulées par les gouvernements, les représentants institutionnels, les étudiants, les chercheurs et d'autres acteurs au fil des ans³, les classements sont parvenus à modifier la manière dont les universités sont perçues par les étudiants, les parents, le secteur des affaires, les employeurs et les autres parties prenantes, et la façon dont elles sont présentées dans les médias. Ils ont placé la performance de l'enseignement supérieur au sein d'un cadre comparatif plus large et international. Ce faisant, le monde de l'enseignement supérieur est devenu visiblement plus compétitif

« Il est généralement facile de tomber dans la tentation de rapporter et d'essayer d'analyser les mouvements vers le haut ou vers le bas dans les classements, même en sachant que cela ne pourrait être, la plupart du temps, que du 'bruit statistique', qui ne reflète pas nécessairement les changements de fond sous-jacents ».

Un répondant RISP

et multipolaire. De plus en plus de pays investissent désormais dans le renforcement de leur système d'enseignement supérieur et de recherche, et dans la compétition pour obtenir des talents mobiles et des investissements. Par conséquent, l'on peut conclure que les comparaisons et les classifications internationales d'universités sont installées dans le paysage pour durer.

Les recherches⁴ indiquent que les classements ont un impact et une influence croissants et significatifs sur les prises de décision et les actions institutionnelles, en raison de l'importance d'être répertorié dans les classements. Dans la lignée de cette idée, le projet « La place des classements dans les stratégies et processus institutionnels (*Rankings in Institutional Strategies and Processes*, RISP) a été lancé fin 2012. Il s'agit de la première étude paneuropéenne utilisant des données extraites d'un large échantillon d'EES, sur la manière dont, et la mesure dans laquelle les EES ont été influencés par les classements et réagissent à ces derniers. Ce point est important car de nombreuses personnes ont leurs opinions sur la question, qui, jusqu'à ce jour, n'étaient pas basées sur des informations fournies par les EES eux-mêmes. L'objectif de cette étude est de mieux comprendre à quel point les classements sont devenus complexes et à multiples facettes, et la manière dont les EES utilisent les données comparatives sur les performances institutionnelles pour documenter leurs stratégies.

Ce rapport présente les principaux résultats du projet quant à l'impact des classements sur les stratégies et les processus institutionnels. Quelques recommandations sont également formulées sur la manière dont les établissements pourraient judicieusement, prudemment et stratégiquement utiliser les classements pour soutenir leurs développements institutionnels, tout en évitant d'éventuels écueils.

La structure de la publication est la suivante :

- Le **chapitre 1** explique la logique de l'étude et décrit le concept et la méthodologie du projet.
- Le **chapitre 2** donne un aperçu des tendances en termes de classements et la manière dont de récentes études ont discuté de leur impact
- Le **chapitre 3** fournit les principaux résultats de l'enquête RISP.
- Le **chapitre 4** analyse en profondeur les données présentées dans le chapitre précédent et traite des tendances transversales observées en termes d'impact sur les établissements.
- Le **chapitre 5** tire les conclusions basées sur ces résultats, et en propose une réflexion supplémentaire sur les politiques de l'enseignement supérieur et leur élaboration.

1.2 Objectifs du projet RISP

RISP est un projet coordonné par l'Association Européenne de l'Université (EUA), en partenariat avec l'Institut de Technologie de Dublin (DIT), la Conférence des Présidents d'Université (CPU) et le Centre d'Information académique (AIC) de Lettonie. Les acteurs-clés du projet sont décrits en annexe. Le projet, opérationnel d'octobre 2012 à mars 2015, est cofinancé par le Programme pour l'éducation et la formation tout au long de la vie de la Commission européenne.

Les objectifs du projet étaient les suivants :

- acquérir une compréhension approfondie de l'impact et de l'influence des classements et d'outils de transparence similaires sur l'enseignement supérieur européen et les prises de décision institutionnelles stratégiques ;
- identifier la manière dont les EES peuvent utiliser les classements et les outils de transparence similaires en tant qu'outil stratégique pour promouvoir le développement institutionnel ;

⁴ Voir les Références bibliographiques et lectures complémentaires.

- fournir à la communauté des décideurs du monde de l'enseignement supérieur une contribution sur les effets potentiels des classements sur les systèmes d'enseignement supérieur ; et
- améliorer la coopération européenne et le partage des bonnes pratiques dans ce domaine.

Dans le but d'atteindre ces objectifs, les activités suivantes ont été menées :

- une enquête en ligne (entre mars et juillet 2013) adressée aux EES européens, et portant sur l'influence des classements sur la prise de décision, les politiques et l'organisation stratégiques institutionnelles ;
- une série de visites de site entre janvier et février 2014 ; et
- une table ronde en juin 2014, avec des responsables d'université et des parties prenantes, sélectionnés grâce à un appel public à participation. Il s'agissait de collecter des commentaires et des contributions, et de pouvoir bénéficier de l'apprentissage entre pairs, via le partage d'expériences.

Les résultats de l'enquête ont été consolidés et complétés par des informations recueillies grâce aux visites de site et à la table ronde. Ensemble, ces trois activités ont fourni les bases de ce rapport. Les chapitres suivants donneront des informations supplémentaires concernant cette approche de collecte de données en trois étapes.

1.3 Méthodologie et cadre de l'analyse

Une enquête adressée aux EES européens a été conçue pour collecter des données quantitatives et qualitatives de première main sur les réactions institutionnelles face aux classements. Le questionnaire a été élaboré par le Comité de pilotage du projet RISP, qui a contribué aux versions successives de celui-ci et les a commentées. Le questionnaire⁵ a été divisé en sept sections, et comprenait des questions relatives au profil général des établissements sondés, au cadre national pour l'enseignement supérieur, au cadre et processus de prise de décision institutionnels, à l'approche institutionnelle vis-à-vis des classements, à l'impact des classements sur les processus et la prise de décision institutionnels, et à l'impact des classements sur la communication et les relations avec les parties prenantes.

Avant le lancement de l'enquête, un échantillon d'EES a été invité à tester le questionnaire et à faire part ensuite de leurs remarques, ce qui a permis de l'affiner davantage. Suite à cette phase, l'enquête en ligne a été officiellement lancée en mars 2013. Une invitation à participer, ainsi que des rappels, ont été adressés à tous les membres de l'EUA, qui constituaient le premier public cible de l'enquête. Un certain nombre d'organisations partenaires actives dans l'enseignement supérieur européen ont également été invitées à diffuser l'enquête et à encourager leurs institutions membres à y répondre. Une seule réponse, prise en charge par un représentant institutionnel de niveau senior, a été comptabilisée par établissement. L'ensemble des réponses a été analysé en termes de tendances générales.

Cette étude a été menée dans le respect des bonnes pratiques d'éthique en recherche, et a été approuvée par le Comité d'éthique de la recherche du DIT. L'anonymat de tous les participants est garanti et les données ont été stockées de manière sécurisée.

Au total, 171 EES issus de 39 pays différents ont répondu à l'enquête. Le profil des répondants RISP sera détaillé dans le chapitre 3.1.

⁵ Voir www.eua.be/Libraries/RISP/RISP_questionnaire.sflbshx.

1.4 Visites de site

En janvier et février 2014, les chercheurs du projet RISP (voir l'annexe) ont visité six établissements situés dans six pays différents, à savoir : l'Autriche, la France, le Danemark, le Portugal, la Roumanie et le Royaume-Uni. Les établissements visités ont été sélectionnés parmi ceux qui ont répondu au questionnaire et ont marqué leur accord pour accueillir de telles visites ; ils ont également été choisis afin de permettre d'atteindre un équilibre géographique et une diversité d'établissements et de systèmes dans l'échantillon visité, aussi bien en termes de taille que d'approche par rapport aux classements. Des 171 établissements qui ont répondu à l'enquête, à peu près la moitié se sont portés volontaires pour accueillir une visite de site.

Un total de 48 réunions ont eu lieu au cours des six visites de site. L'objectif de ces visites était de mieux comprendre la manière dont les établissements réagissent aux classements et les types d'initiatives qu'ils entreprennent en conséquence, ainsi que de recouper les résultats de l'enquête. Au sein des établissements visités, les chercheurs ont ainsi rencontré différentes personnes, à titre individuel ou dans le cadre de groupes de discussion : le recteur et son équipe dirigeante, des membres du personnel et des étudiants, des personnes en charge de la planification stratégique et de l'internationalisation, et, le cas échéant, des personnes en charge du monitoring et du suivi des classements. Dans chaque pays, en plus des établissements, les chercheurs ont rendu visite à la conférence nationale des recteurs ou à d'autres organismes actifs au niveau systémique et susceptibles de fournir des informations concernant le contexte national et le rôle des classements au sein de celui-ci. Le calendrier des visites et des entretiens organisés s'est adapté à chaque contexte institutionnel.

1.5 Table ronde

Une table ronde a été organisée en juin 2014, avec pour objectifs de contribuer à valider les résultats tels que décrits dans un projet de rapport, et d'offrir aux participants une opportunité d'apprentissage entre pairs, grâce à un partage d'expériences. 25 personnes ont participé à la table ronde, y compris les membres de l'équipe du projet. La plupart des participants étaient issus de la haute direction institutionnelle, et 18 pays européens y étaient représentés. En outre, quelques représentants ministériels et des étudiants ont pris part à la discussion.

Cet événement d'une journée a été organisé autour de courtes présentations des résultats de l'enquête, et les participants ont été invités à fournir leurs impressions sur la manière dont les résultats pouvaient être interprétés et des exemples sur la façon dont les classements ont eu une influence sur leur propre contexte institutionnel. Cette méthodologie a permis une discussion animée et a utilement contribué à compléter les interprétations possibles des données et matériaux de l'enquête.

2 | TENDANCES DES CLASSEMENTS

2.1 Influence croissante des classements

Depuis le lancement du classement académique des universités mondiales (*Academic Ranking of World Universities, ARWU*), développé à Shanghai en 2003, les classements mondiaux sont devenus un facteur essentiel d'influence et d'impact sur l'enseignement supérieur dans son ensemble, sur les établissements d'enseignement supérieur et sur les politiques et l'opinion publique en la matière. Les classements sont régulièrement cités par les décideurs politiques, les étudiants et leurs parents, les employeurs et les médias, en raison de ce qu'ils prétendent pouvoir dire sur la performance et la qualité de l'enseignement supérieur. Les résultats des classements sont régulièrement produits, en tant que classements des « universités de classe mondiale » mais aussi en tant que classements de leurs pays d'appartenance, car les résultats sont souvent présentés sous forme de tableaux par pays. Cela reflète à la fois l'importance des EES pour la compétitivité économique nationale et les bénéfices de l'investissement continu dans l'enseignement supérieur, et dans la recherche et le développement (R&D). Par conséquent, à l'heure actuelle, les classements visent moins à documenter le choix des étudiants qu'à illustrer le positionnement géopolitique des EES et des pays.

Il est clair que l'influence et l'impact des classements mondiaux sont allés bien au-delà de leurs objectifs initiaux, plus modestes. L'ARWU a été créé par l'Université de Shanghai Jiao Tong dans le but de souligner la position des universités chinoises par rapport aux universités mondiales concurrentes, afin de répondre au désir du gouvernement chinois d'établir un classement mondial des universités. Cette approche contraste, entre autres, avec les classements mondiaux QS et Times Higher Education, qui présentent une visée fortement commerciale depuis leur lancement. Des évolutions récentes montrent l'évolution des classements, qui, d'un exercice semi-académique entrepris par des individus aux États-Unis, sont devenus un business international, avec des opportunités commerciales et de consultance significatives et une influence substantielle.

Il y a quatre principales phases dans l'évolution des classements (Hazelkorn, 2011, pp. 29-31) :

1910-1950 : Les classements ont été conçus pour la première fois au début du XIX^e siècle par Alick Maclean et Havelock Ellis, qui étaient fascinés par la question de savoir « d'où nous tenons nos meilleurs hommes », si l'on suit l'expression utilisée pour le titre de l'ouvrage de Maclean, *Where We Get Our Best Men* (1900). En 1904, Ellis a compilé une liste d'universités suivant l'ordre du nombre de « génies » qui ont fréquenté chacune d'entre elles (Myers et Robe, 2009, p. 7). Ensuite est venu l'ouvrage de James McKeen Cattell, *American Men of Science* (1910), qui soulignait « la force scientifique » des universités de premier ordre, qui utilisent la réputation de recherche de leur corps professoral ». Sa méthodologie mesurait l'importance des scientifiques employés et le ratio de scientifiques « stars » par rapport à l'effectif total du corps professoral, pour arriver à un score final. Cet accent initial sur les « personnalités » excluait de fait la plupart des universités publiques, telles que les universités américaines créées par donation foncière (*Land-grant universities*), car elles étaient nouvellement créées et avec une mission différente de celle des universités privées plus anciennes.

1959-2000 : La deuxième phase – au cours de laquelle les classements nationaux ont accédé à la notoriété – a mis l'accent sur des facteurs liés à la réputation plutôt qu'à l'origine académique. Cette approche a été rendue possible par la publication de l'Index des citations en sciences (*Science Citation Index*, publié en 1961 et actualisé annuellement par la suite), et de l'Index des citations en sciences sociales (*Social Sciences Citation Index*, publié en 1966 et actualisé annuellement par la suite). De nombreuses autres publications ont été produites au cours des années, mais l'ouvrage d'Allan Cartter, *Assessment of Quality in Graduate Education* (1966), a offert l'une des méthodologies les plus complètes et a été plébiscité par la critique, tout en atteignant environ 26 000 copies vendues (Myers et Robe, 2009, p. 13). Même si cet ouvrage ne regroupait pas les résultats atteints par les différents départements de façon à proposer des classements d'établissements, son succès commercial a ouvert la voie au *U.S. News and World Report Best College Rankings* (USNWR), publié en 1983, qui a coïncidé avec un virage idéologique, avec une attention tournée vers les marchés, une meilleure mobilité étudiante, et une classe moyenne en pleine expansion. Aujourd'hui, l'USNWR classe près de 1 800 *colleges* et universités, et produit plusieurs classements spécialisés et professionnels.

En Europe, le Centre pour l'enseignement supérieur en Allemagne a développé à partir de 1998 son propre classement national, le classement CHE des universités (*CHE-Hochschulranking*). Au fil des décennies, d'autres pays en Europe et au-delà ont développé leurs propres classements nationaux.

2003 : Avec l'ARWU en 2003, l'arrivée des classements mondiaux était inévitable dans un monde de plus en plus globalisé, et marque le début d'une troisième phase. Ces classements s'appuient principalement sur des facteurs de réputation, des indicateurs bibliométriques et des citations tirées du *Web of Science* de Thomson Reuters ou des ressources de la base de données Scopus d'Elsevier. Cette dernière décennie a vu une grande volatilité dans les titres et nombre de classements, ainsi que dans leurs méthodologies, comme l'on pouvait s'y attendre sur tout nouveau marché concurrentiel (Rauhvargers, 2011, 2013). QS et Times Higher Education produisent également tous deux d'autres types de classements, compilés à partir des informations collectées pour leurs classements mondiaux, mais dans certains cas spécifiquement à destination de ces sous-classements. Parmi ceux-ci, citons le *THE 100 under 50 Universities*, depuis 2012, et les divers classements régionaux pour l'Asie, le Moyen-Orient, l'Amérique latine et les nations BRICS. Il existe actuellement neuf classements mondiaux et un nombre croissant de classements alternatifs et d'alternatives aux classements.

2008 : Alors que, historiquement, les universités ont été les principaux garants de leur propre qualité, au fil des années, l'on a assisté à une implication croissante de tiers, au niveau national aussi bien qu'international. Ce phénomène représente un changement de paradigme significatif. L'OCDE a développé le projet AHELO (Évaluation des résultats de l'enseignement supérieur) (Tremblay, Lalancette et Roseveare, 2012)⁶, et l'UE a financé U-Multirank. En 2013, le gouvernement fédéral des États-Unis a annoncé un plan pour un système de classification des établissements post-secondaires (*Postsecondary Institution Rating System*, PIRS)⁷, qui met en rapport l'accès aux études, les résultats et l'accessibilité en termes de coût des études. D'autres gouvernements, plus particulièrement en Australie et au Royaume-Uni, ont commencé à mettre en ligne des données institutionnelles, pour en faciliter l'accès et la comparabilité.

⁶ www.oecd.org/edu/ahelo.

⁷ www.ed.gov/college-affordability/college-ratings-and-paying-performance.

Encadré 1 – Principaux classements mondiaux, 2014 (par ordre chronologique d'apparition)

- Classement académique des universités mondiales (*Academic Ranking of World Universities, ARWU*) (Université de Shanghai Jiao Tong), Chine, 2003.
- Classement Webometrics (Conseil national de recherche espagnol), Espagne, 2004.
- Classements de l'Université nationale de Taïwan (anciennement Classement par performance des articles scientifiques des universités mondiales, ou *Performance Ranking of Scientific Papers for World Universities, HEEACT*), Taïwan, 2007.
- Classement de Leiden (Centre pour la science et les études technologiques, Université de Leiden), Pays-Bas, 2008.
- Classement des pays et revues SCImago (*SCImago Journal and Country Rank, SJR*), Espagne, 2009.
- Classement des universités en fonction de la performance académique (*University Ranking by Academic Performance, URAP*) (Institut de l'informatique de l'Université technologique du Moyen-Orient), Turquie, 2009.
- Classements QS des universités mondiales (*QS World University Rankings, Quacquarelli Symonds*), Royaume-Uni, 2010.
- Classement THE des universités mondiales (*THE World University Ranking, Times Higher Education*), Royaume-Uni, 2010.
- U-Multirank (Commission européenne)⁸, Belgique, 2014.

L'expérience internationale montre que les classements sont devenus un vecteur significatif dans la formation de l'opinion publique ainsi que dans les processus de prise de décision, que ce soit au niveau national ou international. L'influence des classements diffère d'un pays à un autre et d'un établissement à l'autre, mais peu d'entre eux ont échappé à leurs effets. Dans certains cas, les gouvernements ont délibérément restructuré leur système national dans le but d'identifier quelques universités capables d'être désignées comme étant de « classe mondiale », tandis que d'autres gouvernements ont utilisé les classements pour contribuer à classer ou accréditer des EES. Les classements ont été utilisés pour faire et défaire les priorités nationales, et recentrer les orientations stratégiques. Les responsables institutionnels ont utilisé des classements pour étayer des décisions managériales et organisationnelles, et souvent pour établir une hiérarchie entre disciplines ou départements. Le poids disproportionné attribué par les classements mondiaux aux résultats en matière de recherche et de productivité se reflète dans les décisions avancées sur l'importance de la recherche par rapport à l'enseignement, et celle des activités et des étudiants du troisième cycle par rapport à ceux du premier cycle. Ces éléments comportent des implications au niveau de la profession académique. La pratique de la recherche connaissait déjà des changements en lien avec l'importance grandissante des équipes de recherche, des financements sur projets et des résultats mesurables et obtenus à des moments opportuns. Dans ce contexte, il a été démontré que les classements ont encouragé la pratique de l'anglais plutôt que des langues nationales, une préférence envers un savoir internationalisé plutôt qu'envers des questions de pertinence nationale ou régionale, et enfin, envers la publication dans des revues fréquemment citées plutôt que sous forme de livres ou d'autres formats. Quelques voix se sont opposées à ces tendances, en stigmatisant le risque de déstabiliser les objectifs nationaux et régionaux, ainsi que les arts et les sciences humaines et sociales (voir *inter alia* : Hazelkorn, 2011 et à paraître 2015 ; IHEP, 2009 ; Lo, 2014 ; Locke *et al.*, 2008 ; Shin *et al.*, 2011).

⁸ U-Multirank est un classement préparé par un consortium dirigé par le CHE (Centre de l'enseignement supérieur) et le CHEPS (Centre d'études de l'enseignement supérieur). Lors de son démarrage, il bénéficie du soutien financier de l'Union européenne.

2.2 Tendances en matière de transparence, responsabilité et comparabilité

Les classements sont devenus la méthode dominante pour comparer sur le plan international les EES, en raison de leur simplicité et de la rigueur qu'ils dégagent. Ils utilisent des indicateurs comme variables de substitution pour mesurer les différents aspects de l'activité d'enseignement supérieur, et assignent ensuite un poids à chacun de ces indicateurs, selon les jugements de valeur des différents fournisseurs de classement. Les scores sont ensuite ramenés à un nombre unique, rangés par ordre décroissant, et s'affichent comme un tableau de classement. L'utilisation de statistiques a eu un pouvoir idéologique et un effet normatif : cela a contribué à promouvoir l'image d'un modèle unique d'excellence pour l'enseignement supérieur, à accélérer la marchandisation de l'enseignement supérieur, et à créer un environnement où un vainqueur remporte toute la mise, et où des différences statistiques marginales dans les performances conduisent à des différences de réputation, de statut et des ressources qui peuvent apparaître comme importantes. La question clé est celle de savoir si les classements mesurent ce qui a de l'intérêt, ou, pour paraphraser Einstein, s'ils mesurent uniquement ce qui est facile à dénombrer.

Une autre façon de concevoir les classements mondiaux est de les percevoir en tant que faisant partie de l'évolution vers une plus grande transparence, responsabilité et comparabilité, en réponse à une pression publique et politique croissante en faveur d'une plus grande divulgation publique. L'encadré 2 ci-dessous fournit un aperçu des différents instruments utilisés pour évaluer, mesurer et comparer la performance et la qualité de l'enseignement supérieur (Hazelkorn, 2015).

Encadré 2 – Typologie des instruments de transparence, de responsabilité et de comparabilité

- *Accréditation* : certification d'un EES, dirigée par un gouvernement ou via une agence, pour lui attribuer l'autorité/la reconnaissance en tant que EES et de décerner des diplômes.
- *Évaluation (au sens d'assessment et evaluation), Assurance qualité (QA)* : évaluation des processus institutionnels pour la qualité, de la qualité de la recherche et/ou celle de l'enseignement et de la formation.
- *Benchmarking* : comparaison systématique des pratiques et de la performance entre établissements pairs.
- *Classification et profilage* : typologie ou cadre fixé pour des établissements d'enseignement supérieur, afin d'en dénoter la diversité (généralement, de mission ou de type) entre établissements.
- *Guide des universités (colleges) et des réseaux sociaux* : source d'informations sur les EES, à l'adresse des étudiants, des employeurs, des pairs et du grand public.
- *Classements, classifications et regroupements* : outils pour permettre une comparaison au plan national et mondial de la performance de l'enseignement supérieur, selon certains indicateurs et caractéristiques, qui instaurent une « norme » de réussite.

Source : Hazelkorn, 2015 (à paraître), chapitre 2.

Il existe des différences entre ces instruments, qui néanmoins partagent des objectifs et des indicateurs communs. Par exemple, l'évaluation, l'assurance qualité et le benchmarking sont souvent utilisés à des fins stratégiques et prospectives, à la différence des classifications et des instruments de profilage, lesquels se concentrent sur la différenciation des établissements en fonction de leur mission ou de leur type. L'accréditation est à la fois un outil gouvernemental et professionnel, utilisé pour reconnaître officiellement l'autorité d'un établissement pour décerner

des diplômés et/ou réguler un paysage de l'enseignement supérieur de plus en plus diversifié, en particulier dans un contexte où le nombre de prestataires du secteur privé et à but lucratif, de franchises et de filiales augmente. Aux États-Unis, des guides pour les universités (les *colleges*, offrant des études de premier cycle) sont apparus, initialement pour répondre au besoin de fournir une information pour une population étudiante de plus en plus mobile. Aujourd'hui, encore plus d'informations sont disponibles en ligne ou dans d'autres formats dans les médias sociaux.

Dans certains cas, ces instruments sont utilisés en tandem. Par exemple, l'une des principales critiques adressées aux classements est qu'ils comparent différents types d'EES en utilisant un même ensemble de critères. Il y a donc quelques avantages à lier des classements à une classification, de sorte que l'on puisse seulement classer et comparer des établissements similaires, c'est-à-dire « des pommes avec des pommes », plutôt que des pommes avec des poires. Ce type de procédé peut toutefois comporter des risques, dans la mesure où les systèmes de classification ont tendance à être « rétrospectifs, basés sur des observations du passé (...) [et] peuvent ne pas être à jour par rapport à des phénomènes susceptibles d'évoluer au fil du temps » (McCormick et Zhao, 2005, p. 53). U-Multirank a tenté de surmonter la nature prescriptive des systèmes de classification, en permettant à l'utilisateur de choisir les comparateurs les plus appropriés.

Par rapport à U-Multirank, les classements ARWU, QS et Times Higher Education représentent les termes opposés de la gamme, non seulement en termes de nouveauté et d'ancienneté de l'outil, mais également en termes de masse et d'élite. Les classements ARWU, QS et Times Higher Education se concentrent exclusivement et sans tabou sur un groupe choisi d'universités d'élite, dits de recherche intensive, accessibles uniquement à une petite fraction de la population étudiante post-secondaire. Inversement, U-Multirank vise à représenter l'enseignement supérieur universel, en se servant du concept de Trow (1974), qui a utilisé ce qualificatif pour décrire une participation au-delà de 50 % de la société. Cela démocratise les classements, pas uniquement à cause du fait qu'U-Multirank fournit une large gamme d'indicateurs à partir desquels un utilisateur peut choisir le plus approprié pour son cas particulier, mais aussi car il opère par approvisionnement de masse. En d'autres termes, n'importe quel EES peut rejoindre U-Multirank et y être classé simplement en fournissant des données.

Certains classements, notamment aux États-Unis, ont commencé à poser la question de la valeur, de l'impact et des bénéfices de l'enseignement supérieur. Les classements au niveau du système, et en particulier ceux du Conseil de Lisbonne (Ederer, Schuller et Wills, 2008) et d'Universitas 21 (Williams, de Rassenfosse, Jensen et Marginson, 2012-2013), ont cherché à évaluer la contribution du système d'enseignement supérieur dans son ensemble, plutôt que de se focaliser sur la performance institutionnelle par établissement, et cela partant du principe qu' :

[u]n système universitaire a un mandat beaucoup plus large que la production de hordes de lauréats du prix Nobel ou de petits comités de professeurs nommés et titulaires de brevets déposés. En effet, nous croyons que le mandat le plus large, et en fin de compte, le plus important, d'un système est d'éduquer et de préparer autant de citoyens que possible aux défis sociaux et économiques réels auxquels nous faisons face, et ce indépendamment de leur âge, de leur niveau social ou de leurs résultats académiques antérieurs (Ederer, Schuller et Willms, 2008, pp. 6-7).

De même, les classements *Washington Monthly Review College Rankings* « ne demandent pas ce que les universités peuvent faire pour vous, mais ce que les universités font pour le pays » (leurs éditeurs, 2013). Plus récemment, en réponse aux inquiétudes sur la dette étudiante, le

gouvernement américain a cherché à mettre en relation l'accès aux études, l'accessibilité de leurs coûts et la performance – ce qui n'a pas manqué de soulever la controverse.

L'utilisation et l'influence croissante des médias sociaux se révèlent plus radicales. Les sites traditionnels de classement des professeurs peuvent être méprisés, mais ils représentent une transformation fondamentale en matière d'évaluation de la qualité, qui échappe au contrôle du monde académique, des gouvernements, et des organisations de classement. Combinés avec les enquêtes d'opinion d'étudiants, de pairs et d'employeurs, ces instruments risquent fort de profondément influencer les perceptions publiques de la qualité de l'enseignement supérieur.

À l'heure actuelle, il existe plus de 18 000 EES de par le monde, mais les classements ont encouragé une fascination envers le statut et la trajectoire des universités du top 100, qui représentent moins d'1 % du nombre total d'EES⁹. Le contexte est essentiel. Le fait de savoir quelle université est la « meilleure » dépend de la question posée, de l'identité de la personne qui la pose et de la raison pour laquelle cette question est posée. Ceci élève la discussion sur la qualité, les modalités pour la mesurer et le choix d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs appropriés, au rang de sujet fréquemment évoqué au niveau institutionnel, national et international.

De même, une information comparative internationale de bonne qualité est essentielle pour soutenir le leadership et la prise de décision stratégiques sur le plan national et institutionnel. Cela permet aux pays et aux universités de mieux comprendre leur situation, en apprenant par, et en pratiquant le partage d'expérience et de bonnes pratiques. Dans les chapitres suivants, les résultats du projet RISP seront détaillés, afin de permettre de mieux comprendre la manière dont les EES sont influencés par les classements, les utilisent, et apprennent via de bonnes pratiques institutionnelles. Cette analyse va permettre de formuler des recommandations pour un meilleur usage de ces outils, en tant que partie constituante d'un processus général de leadership et de gestion stratégique.

⁹ La base de données mondiale sur l'Enseignement supérieur de l'IAU (*World Higher Education Database, WHED*) (<http://whed.net/home.php>) fournit des informations sur presque 18 000 établissements de niveau universitaire (établissements proposant au moins un diplôme de troisième cycle ou un diplôme professionnel sur quatre années ou plus) dans 189 pays. Les pays qui n'ont pas d'établissements listés ne sont pas comptabilisés. Le nombre d'EES continuant d'augmenter, il faut préciser que cette donnée était correcte à la date du 15 mai 2014.

3 | PRINCIPAUX RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE RISP

Ce chapitre présente les principaux résultats tirés des réponses à l'enquête RISP¹⁰. Les dix sous-chapitres sont consacrés à des sujets tels que les principales caractéristiques des répondants à l'enquête, leur connaissance et leur utilisation des classements, le rôle des classements par rapport à la collaboration et l'implication avec les parties prenantes et les autres EES, la communication et la publicité, l'intégration des classements dans les processus de planification stratégique et l'utilisation d'indicateurs. Une analyse plus poussée des résultats du projet suit au chapitre 4.

3.1 Caractéristiques des répondants RISP

Un total de 171 établissements d'enseignement supérieur, provenant de 39 pays différents, ont répondu à l'enquête (voir figure 1). La plupart des pays de l'Espace européen de l'enseignement supérieur (EEES) sont représentés parmi les répondants RISP. Certains de ces pays comptabilisent plus de 10 réponses chacun : la République tchèque, l'Allemagne, l'Italie et l'Espagne. Plus de 80 % des répondants RISP représentaient des universités, et 13 % des universités des sciences appliquées (voir figure 2). Plus de 90 % des répondants RISP forment des étudiants jusqu'au doctorat (voir tableau 1). Il y a des établissements de toutes les tailles pour chaque type d'établissement (voir figure 3).

Figure 1 – Distribution des répondants RISP par pays

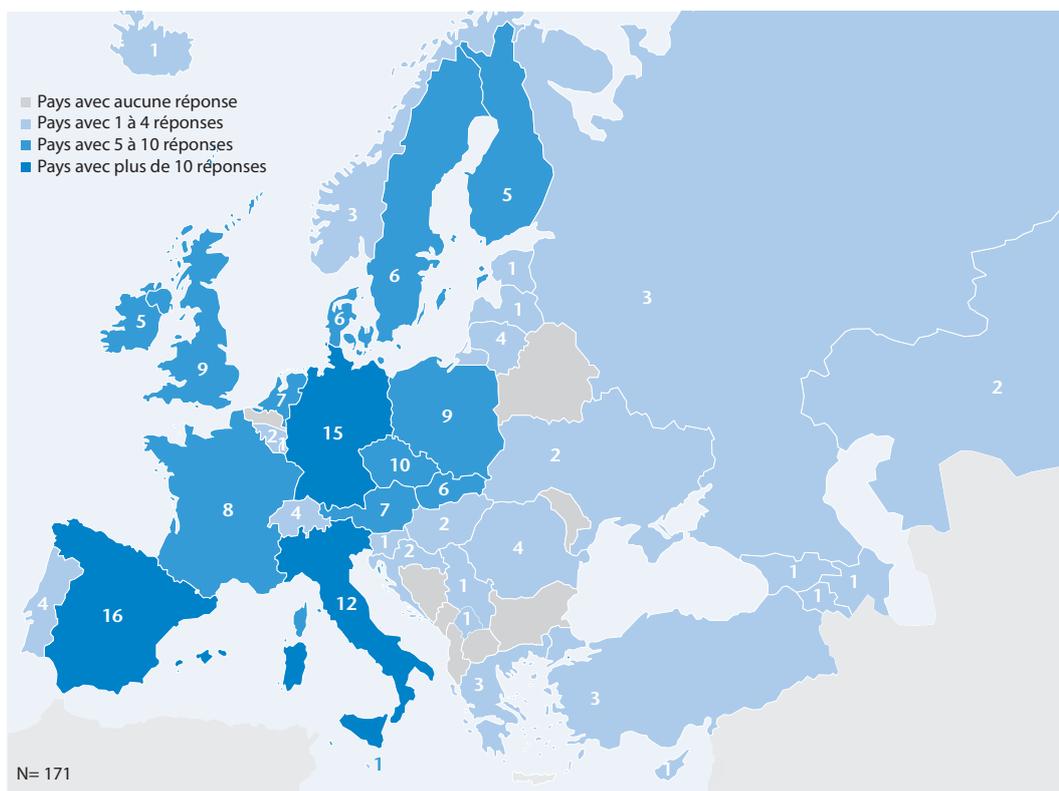


Figure 2 – Quel est le type de votre établissement, selon les statuts nationaux ?¹¹

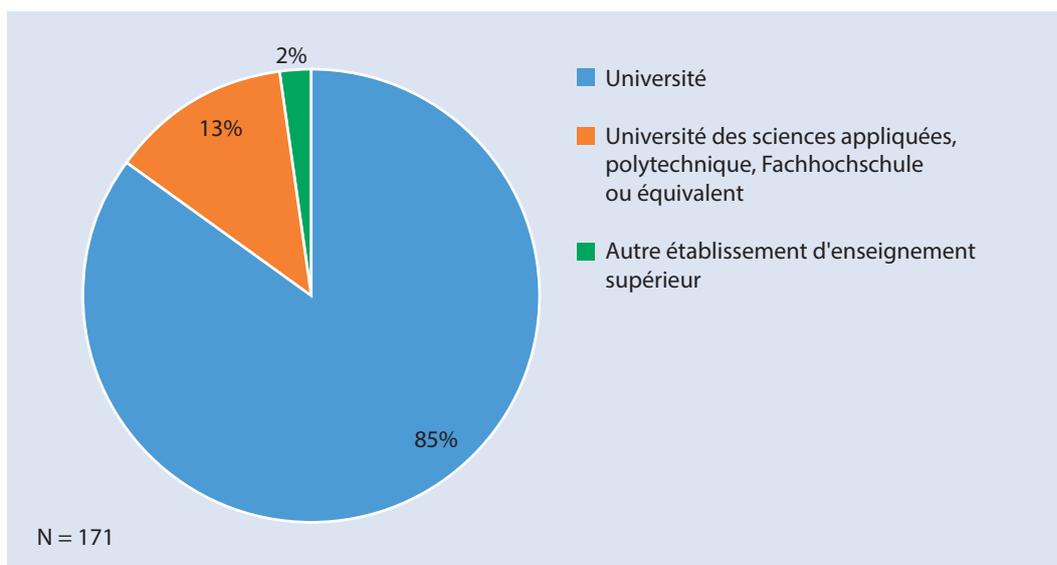
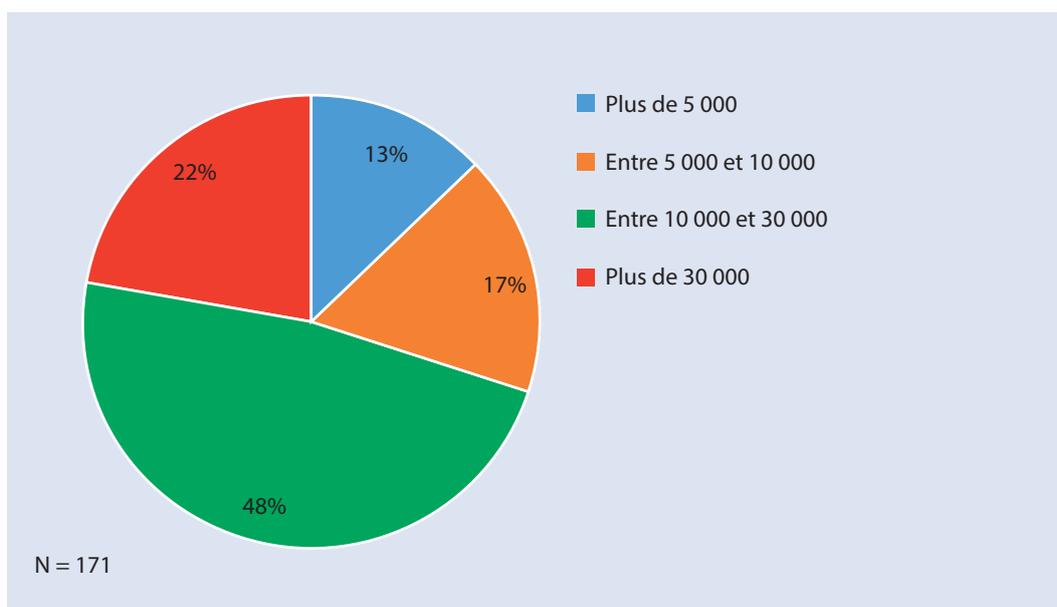


Tableau 1 – Pour quel niveau d'études votre établissement forme-t-il les étudiants ?

Qualification	
Bachelier	91%
Master	93%
Doctorat (ou équivalent de 3 ^e cycle)	91%
Autre ¹²	29%

N = 171. Les résultats ne s'additionnent pas pour atteindre 100 %, étant donné que les répondants à la question pouvaient indiquer plusieurs réponses.

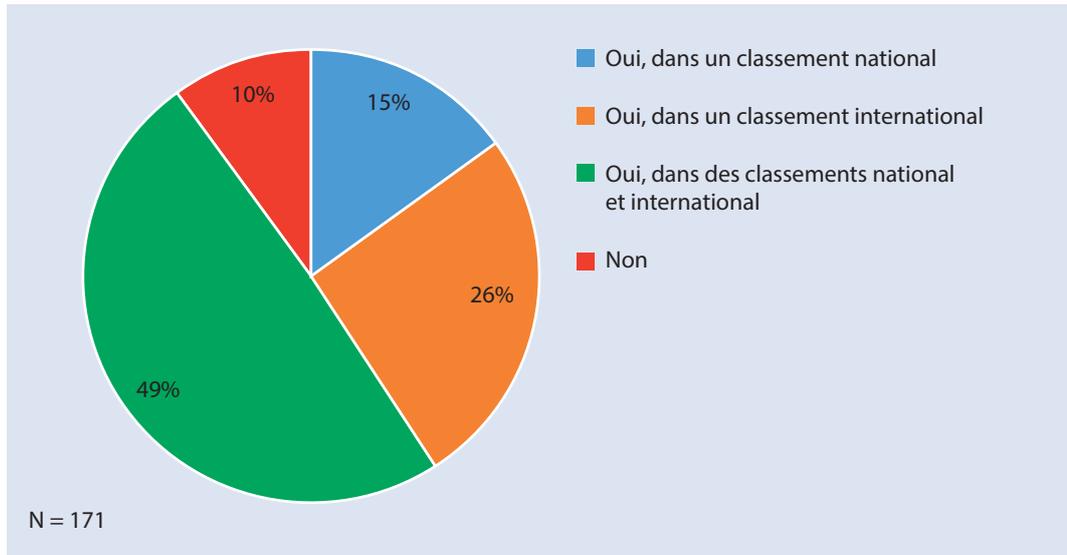
Figure 3 – Combien d'étudiants à équivalent temps plein y-a-t-il au total, y compris tous les étudiants du premier au troisième cycle ?



¹¹ Les « autres EES » sont des établissements consacrés à une discipline particulière ainsi qu'un institut de troisième cycle.

¹² Les établissements qui proposent « d'autres [niveaux d'études] » ont indiqué qu'ils pouvaient offrir des programmes de formation continue, des études postdoctorales ou d'autres types d'études de troisième cycle, des formations spécialisées dans une discipline donnée, etc.

Figure 4 – Votre établissement est-il actuellement classé dans un classement ? (tous les répondants)



Quatre-vingt-dix pour cent des répondants RISP figurent dans un type de classement ou un autre, qu'il soit national, international ou les deux (voir figure 4). Parmi les établissements qui ne sont pas classés, 40 % sont des établissements de petite taille, comptant moins de 5 000 étudiants. Sans surprise, les grands établissements (ceux comptant plus de 30 000 étudiants) ont plus tendance à être recensés à la fois dans des classements nationaux et internationaux comparés aux établissements de taille plus restreinte (voir figure 5). Les universités ont plus de chances de figurer dans les classements internationaux que les autres types d'EES, tandis que les universités des sciences appliquées et les autres types d'EES non-universitaires ont plus de chances, quant à eux, de figurer dans les classements nationaux (voir figure 6). Cette dernière constatation pointe vers la nature et les méthodologies des différents types de classements : les classements mondiaux tendent à être sélectifs, alors que les classements nationaux sont plus susceptibles d'inclure tous les établissements d'un même pays.

Figure 5 – Votre établissement est-il actuellement classé dans un classement ? (EES qui comptent plus de 30 000 étudiants)

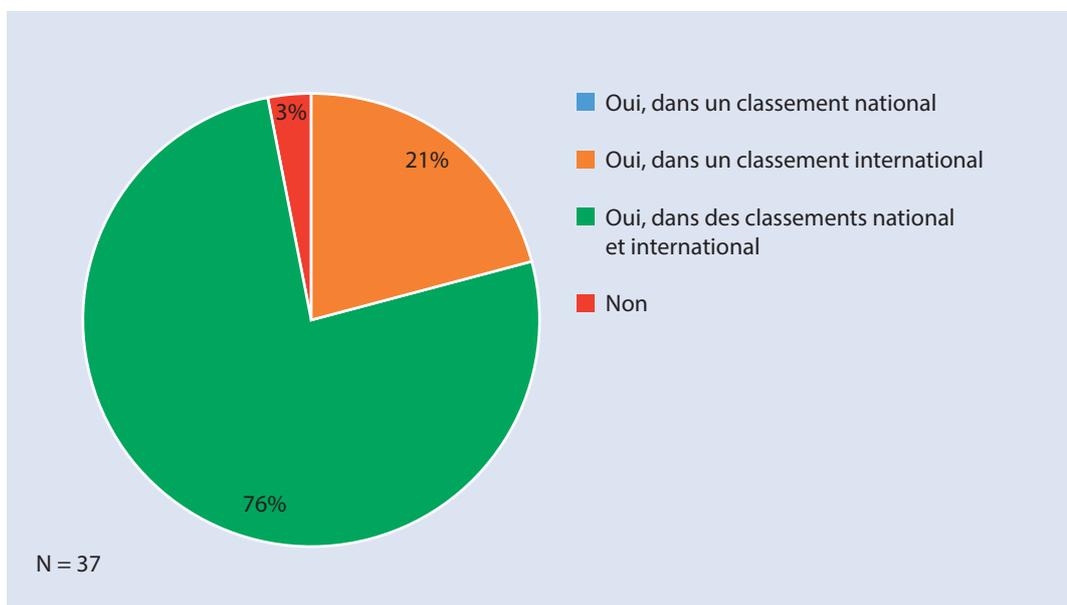
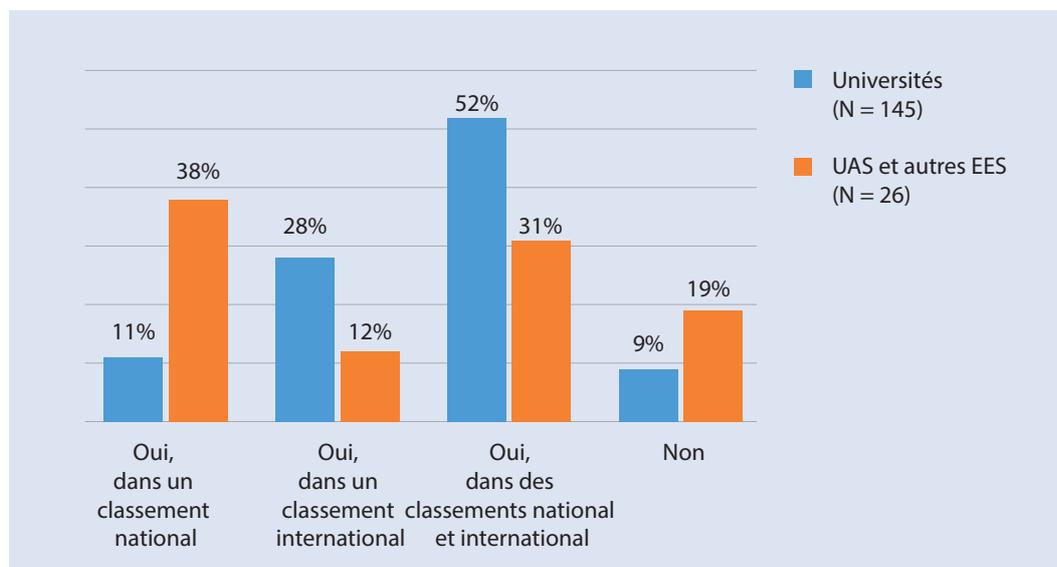


Figure 6 – Votre établissement est-il actuellement classé dans un classement ? (par type d'EES)



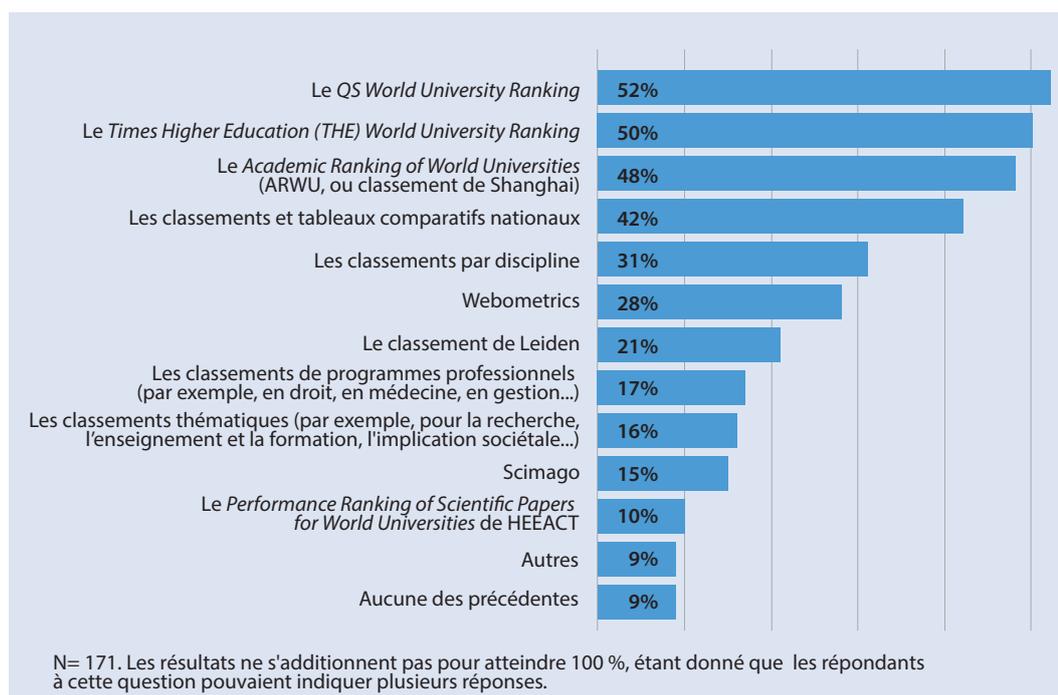
3.2 Identification et connaissance des classements

Comme évoqué au chapitre 2, en dépit des critiques méthodologiques et autres concernant les classements, les EES suivent bel et bien les développements dans les classements.

La figure 7 identifie les classements que les répondants RISP trouvent les plus influents, ou ceux qu'ils considèrent comme ayant le plus grand impact sur eux. Les classements QS, Times Higher Education et ARWU sont considérés comme les plus influents. Toute une série d'autres classements, y compris des classements nationaux et des classements pour des disciplines particulières, ont également été listés, ce qui suggère que les répondants RISP utilisent un certain nombre de classements différents. Fait intéressant, le classement U-Multirank a été mentionné comme influent par 2 % des répondants RISP, alors même qu'au moment de l'enquête, U-Multirank n'avait pas encore été lancé¹³. Ceci pourrait indiquer soit une anticipation de ce que ce nouveau fournisseur apporterait sur ce marché, soit démontrer, tout simplement, les problèmes de communication qui parasitent les discussions relatives aux classements.

¹³ U-Multirank a été lancé par la suite, le 13 mai 2014.

Figure 7 – Quel(s) classement(s) trouvez-vous le(s) plus influent(s)/ayant le plus grand impact sur votre établissement ?¹⁴



Si l'on compare à l'ensemble des répondants RISP, ceux qui apparaissent dans les classements internationaux sont plus susceptibles de considérer ces derniers comme plus influents. De la même manière, les répondants qui apparaissent dans les classements nationaux sont plus susceptibles de favoriser ces derniers.

Pour en apprendre davantage sur les méthodologies employées dans les différents classements, une majorité écrasante des répondants RISP se réfèrent au site internet des classements en question (voir tableau 2). Environ 10 % des répondants se basent exclusivement sur cela pour en savoir plus sur les méthodologies des classements. Les autres répondants, autrement dit une majorité d'entre eux, recherchent également des sources indépendantes pour s'informer.

Tableau 2 – Comment votre établissement s'informe-t-il sur les méthodologies des classements ? (tous les répondants)

Source d'information sur les classements	
Au moyen des sites internet des classements	75%
Dans les publications provenant d'organismes ou de personnes non liées aux classements (la communauté académique, les rapports <i>Rankings Review</i> de l'EUA ...)	52%
Grâce aux commentaires de la presse et des médias sur les classements, au moment de leur publication	51%
En envoyant un représentant assister à des réunions ou conférences qui ne sont pas organisées par les organismes de classement	40%
En envoyant un représentant assister à des sessions d'information organisées par les organismes de classement	37%
Aucune de ces options	1%
Autre	2%

N = 171. Les résultats ne s'additionnent pas pour atteindre 100 %, étant donné que les répondants à la question pouvaient indiquer plusieurs réponses.

¹⁴ Le classement par performance des articles scientifiques des universités mondiales de HEEACT (*Performance Ranking of Scientific Papers for World Universities*) a modifié son nom depuis la date de la réalisation de l'enquête. À présent, il est connu sous le nom de Classement de l'Université nationale de Taiwan.

3.3 Suivi des classements

En général, les répondants RISP sont attentifs à leur place dans les classements. Comme illustré par la figure 8, 86 % des répondants surveillent leur positionnement dans les classements. Comme l'on peut s'y attendre, les établissements qui sont classés sont encore plus susceptibles de surveiller leur positionnement dans les classements (voir figure 9). Comme il a déjà été mentionné, 10 % des répondants RISP ne sont pas du tout classés, mais, fait intéressant, certains d'entre eux disent néanmoins surveiller leur positionnement dans les classements. De plus, 31 % des répondants RISP qui surveillent leur positionnement déclarent que les classements ne jouent aucun rôle dans leur stratégie institutionnelle.

Figure 8 – Votre établissement surveille-t-il son positionnement dans les classements ? (tous les répondants)

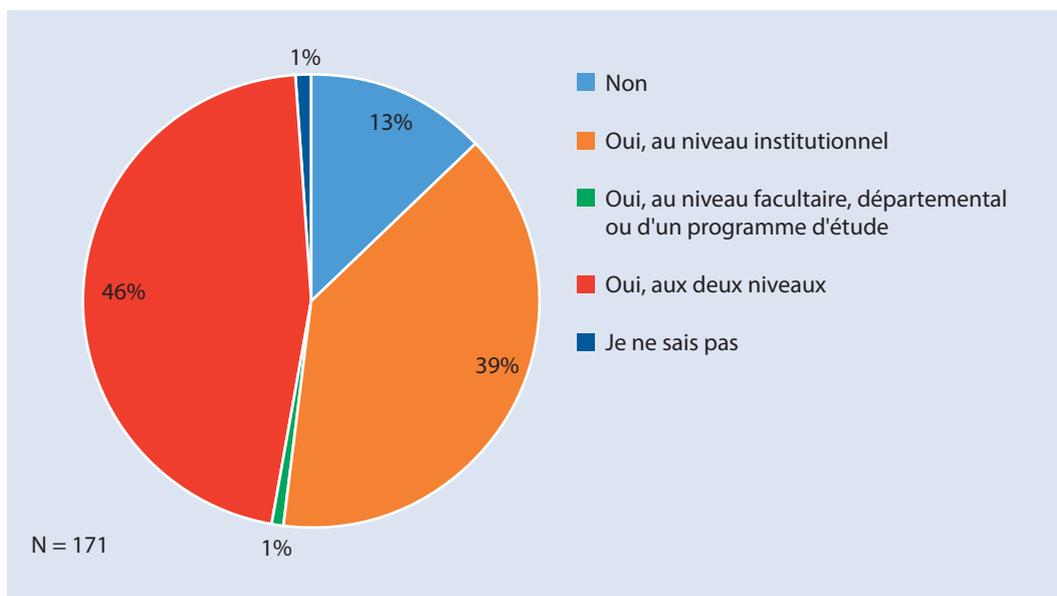
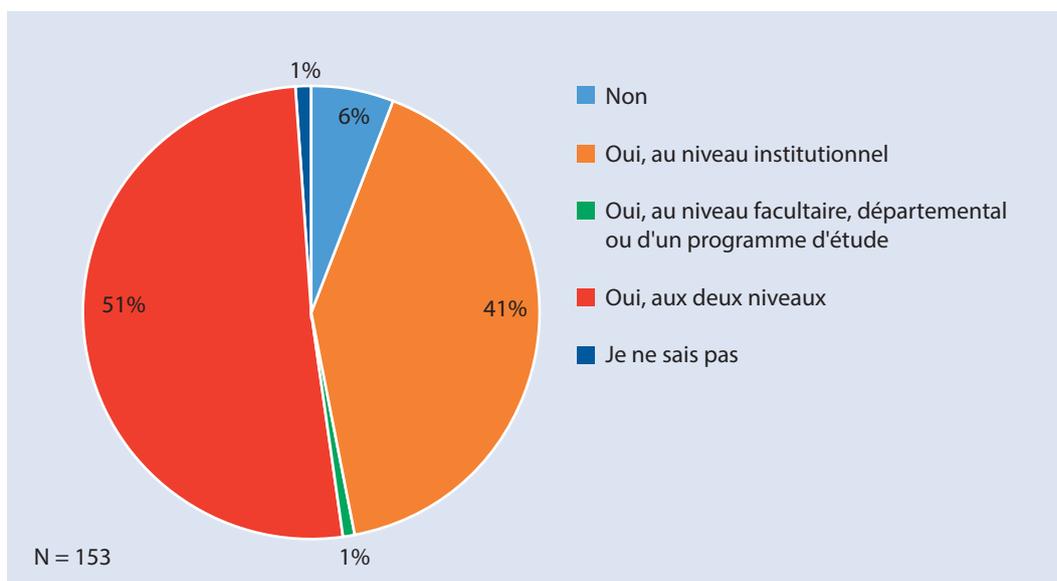


Figure 9 – Votre établissement surveille-t-il son positionnement dans les classements ? (établissements classés)



L'on notera que 60 % de l'ensemble des répondants RISP consacrent des ressources humaines à ce suivi, que ce soit via une unité ou des personnes individuelles, et ce à un niveau institutionnel

ou au niveau d'une discipline particulière. Cependant, ces unités peuvent ne pas se consacrer uniquement aux activités liées aux classements : ces activités peuvent plutôt être attribuées à une unité existante, chargée d'autres matières telles que la collecte de données, la planification stratégique, le développement institutionnel, le rayonnement international etc.

Tableau 3 – Comment votre établissement surveille-t-il son positionnement dans les classements ? (répondants qui surveillent leur positionnement)

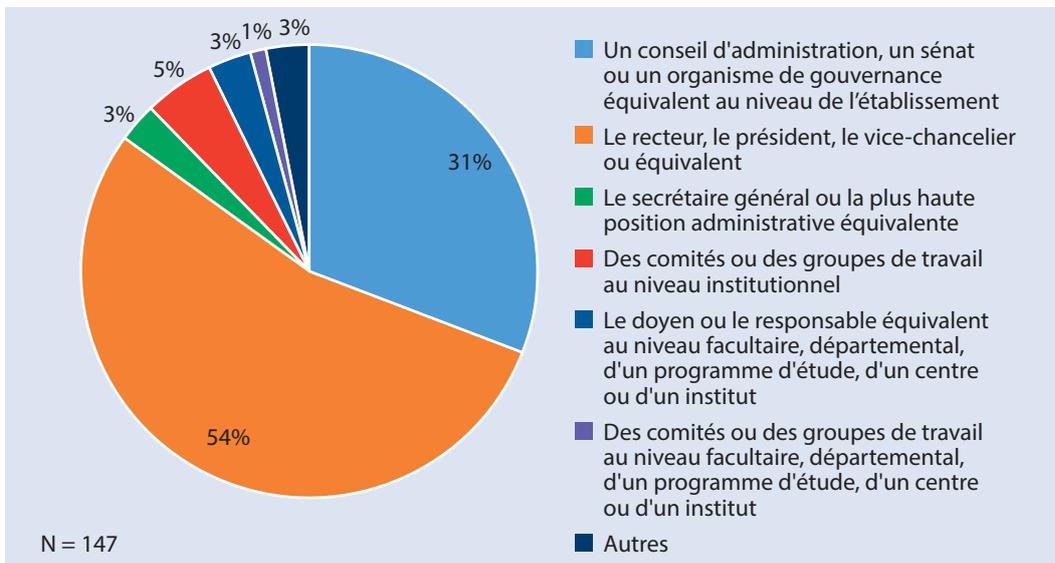
Procédés pour surveiller les classements	
Nous disposons d'une unité/section spécialisée au sein de l'établissement, qui surveille régulièrement notre positionnement dans les classements.	33%
Nous disposons d'une ou de plusieurs personnes au niveau de l'établissement, qui surveille(nt) régulièrement notre positionnement dans les classements.	54%
Nous disposons d'une ou de plusieurs personnes au niveau départemental, disciplinaire ou d'un programme d'étude, qui surveille(nt) régulièrement notre positionnement dans les classements.	12%
Nous examinons occasionnellement les classements pour appuyer des décisions stratégiques ou à des fins précises, mais pas de manière systématique.	23%
Il y a des plateformes de discussion (comités, réunions ...) organisées au niveau institutionnel, où la question des classements est régulièrement évoquée.	26%
Il y a des plateformes de discussion (comités, réunions) organisées au niveau facultaire, départemental ou d'un programme d'étude, où la question des classements est régulièrement évoquée.	12%
Autres	5%

N = 147. Les résultats ne s'additionnent pas pour atteindre 100 %, étant donné que les répondants à la question pouvaient indiquer plusieurs réponses.

Cependant, les résultats de l'enquête semblent indiquer que les répondants pourraient ne pas avoir toujours bien pensé à quel point leurs processus de suivi devrait être systématique, ce qu'ils souhaitent faire avec les résultats de ce suivi, ou la manière d'utiliser l'information réunie pour éclairer les prises de décision. Par exemple, certains établissements rapportent qu'ils n'ont qu'*occasionnellement* examiné les classements pour appuyer une prise de décision, mais ont toutefois dédié des ressources de façon *régulière* pour surveiller les classements. En outre, 6 % des répondants envisagent d'exploiter les résultats des classements pour agir dans le futur, alors même qu'ils ne font actuellement pas de suivi des classements.

La figure 10 montre que le suivi et l'analyse du positionnement d'un établissement relève de l'intérêt de la plus haute instance de direction institutionnelle : le recteur ou le conseil d'administration de l'établissement y est impliqué dans 85 % des cas. Cependant, cela ne signifie pas que, dans tous ces cas, le même niveau institutionnel assure le suivi et l'analyse du positionnement dans les classements et les prises de décision concernant la planification stratégique, car de nombreux établissements indiquent que le recteur n'est pas le responsable ultime des décisions stratégiques. En effet, dans certains systèmes d'enseignement supérieur, les décisions stratégiques sont adoptées par un sénat ou un conseil d'administration. Le recteur a le dernier mot sur la prise de décision stratégique dans moins de 20 % des cas où il est impliqué dans l'analyse des classements.

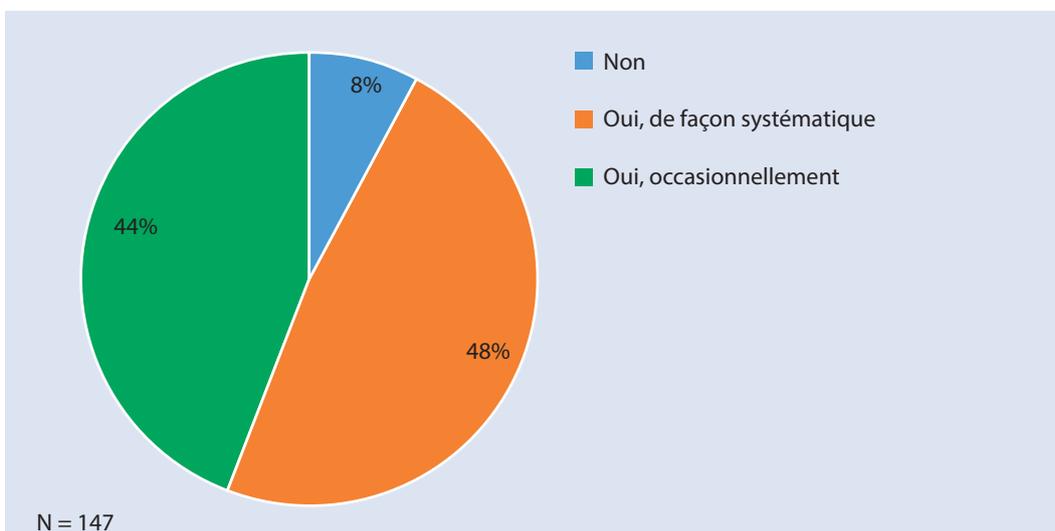
Figure 10 – Lorsque vous surveillez votre positionnement, quel est le niveau le plus élevé auquel l’analyse de ce suivi a lieu ? (répondants qui surveillent leur positionnement dans les classements)



3.4 Diffusion en interne

Quatre-vingt-douze pour cent des répondants RISP qui surveillent leur positionnement diffusent également cette information au sein de leur établissement. Cette information est typiquement fournie à la haute direction de l'établissement, comme le font près de 90 % des répondants. Ceci est cohérent si l'on considère le rôle joué par la direction institutionnelle dans le suivi des classements, tel qu'évoqué ci-dessus (voir figure 10). De plus, les deux tiers des répondants qui surveillent leur positionnement ont indiqué que leur communication interne à ce propos cible le corps enseignant, un peu moins de 50 % ciblent leur personnel administratif, et 44 % ciblent leurs étudiants. Des exemples de telles pratiques et processus de diffusion de l'information en interne incluent des mises à jour régulières du site internet et la diffusion de l'information par le biais de comités ou de structures facultaires (comme les responsables de la communication au niveau facultaire, les étudiants de certains programmes, etc.).

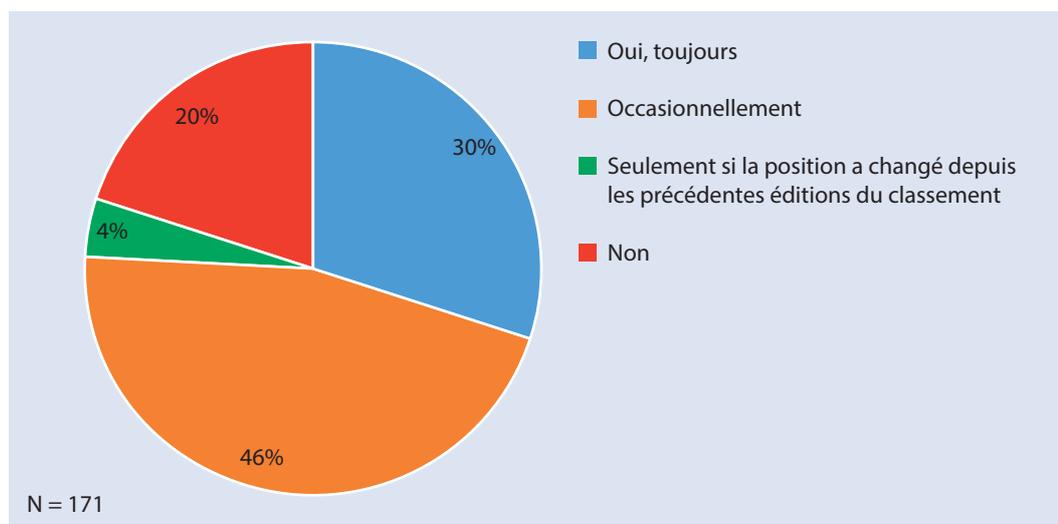
Figure 11 – Au sein de votre établissement, y-a-t-il une communication interne concernant le positionnement de votre établissement dans les classements et/ou dans d'autres outils de transparence ? (répondants qui surveillent leur positionnement)



3.5 Communication avec, et influence sur les parties prenantes externes

La plupart des répondants RISP utilisent les classements à des fins de marketing ou de publicité. Sans surprise, les établissements qui sont classés sont plus enclins à utiliser leur positionnement dans ces classements dans le cadre de leur communication. Cependant, ce qui peut paraître étonnant est que les répondants qui figurent dans des classements internationaux apparaissent moins enclins à le faire que les répondants classés sur le plan national (figure 12).

Figure 12 – Votre établissement utilise-t-il son positionnement dans les classements à des fins de marketing ou publicitaires ?



Les répondants RISP utilisent toute une série de mécanismes pour faire connaître leur positionnement dans les classements. Cela peut inclure leurs sites internet, d'autres supports promotionnels tels que les médias sociaux, des communiqués de presse, des campagnes dans les médias et des informations ciblées transmises aux partenaires. Certains EES font référence à leur positionnement dans les classements au cours des événements publics tels que des conférences ou des réunions avec des donateurs potentiels. Les différentes approches incluent :

- une référence à une tranche du classement plutôt qu'à un positionnement exact, et ce afin de présenter la meilleure image possible et/ou toucher un public plus large : « L'université appartient au top-x des établissements d'enseignement supérieur dans le monde », « X se place parmi les établissements du top-N mondial » ou « Une des 300 meilleures universités du monde, d'après le classement N » ;
- une référence à un positionnement précis dans un classement, si celui-ci est très haut : « L'université était classée première dans notre pays dans ce classement », « L'établissement était classé 11^e » ;
- dans la mesure du possible, des références à des informations provenant de plusieurs classements, de manière à illustrer le statut géographique et la réputation : « L'université est classée X^e au niveau européen et Y^e au niveau mondial dans le classement N », « L'université fait partie du top 100 des universités européennes dans 5 classements, et du top 500 des universités mondiales dans 7 classements » ;
- une référence à un positionnement de l'établissement par rapport à d'autres EES nationaux : « L'université figure dans le classement QS, à l'instar de seulement 3 universités de [notre pays] ».

Les futurs étudiants sont généralement considérés comme le principal groupe d'utilisateurs des classements, tant par les organismes de classement que par les EES. Cette perception est confirmée par l'enquête RISP, qui montre qu'environ 80 % des répondants pensent que les étudiants constituent le plus important groupe de partie prenante qui peut être influencé par les classements (voir également le chapitre 4.3 ci-dessous). Par conséquent, comme le montre le tableau 4, les futurs étudiants et leurs parents sont souvent ciblés d'une manière systématique. De fait, 76 % de l'ensemble des répondants RISP font, d'une façon ou d'une autre, la promotion de leur positionnement dans leur communication à l'attention des étudiants.

Figure 13 – Selon vous, lequel/lesquels des groupe(s) suivant(s) est/sont influencé(s) par les classements dans leur point de vue, choix ou décision concernant votre établissement ?

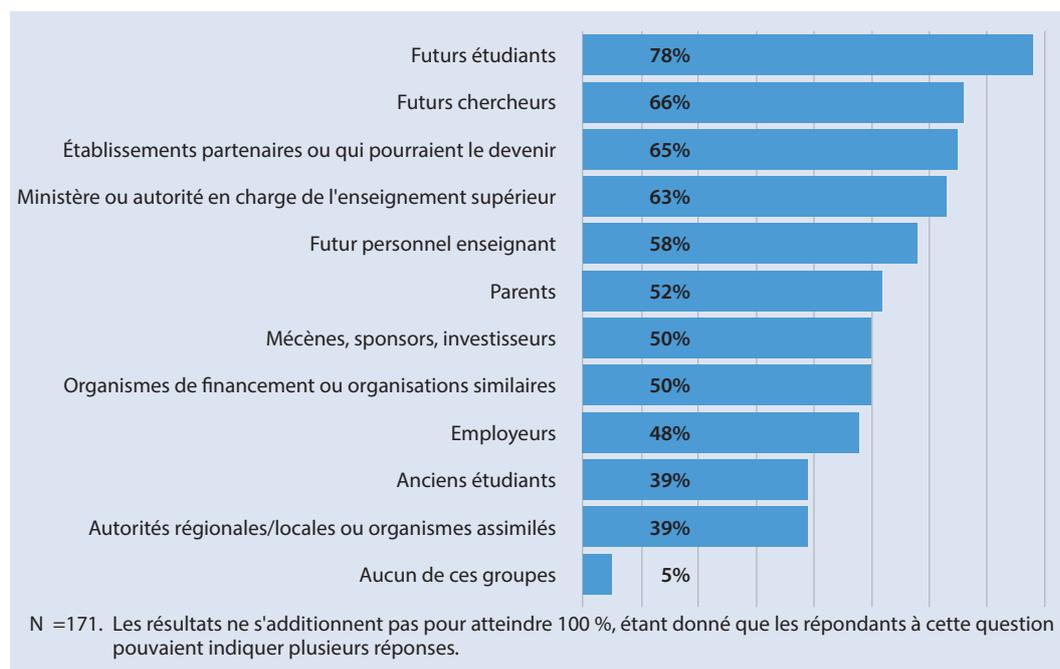


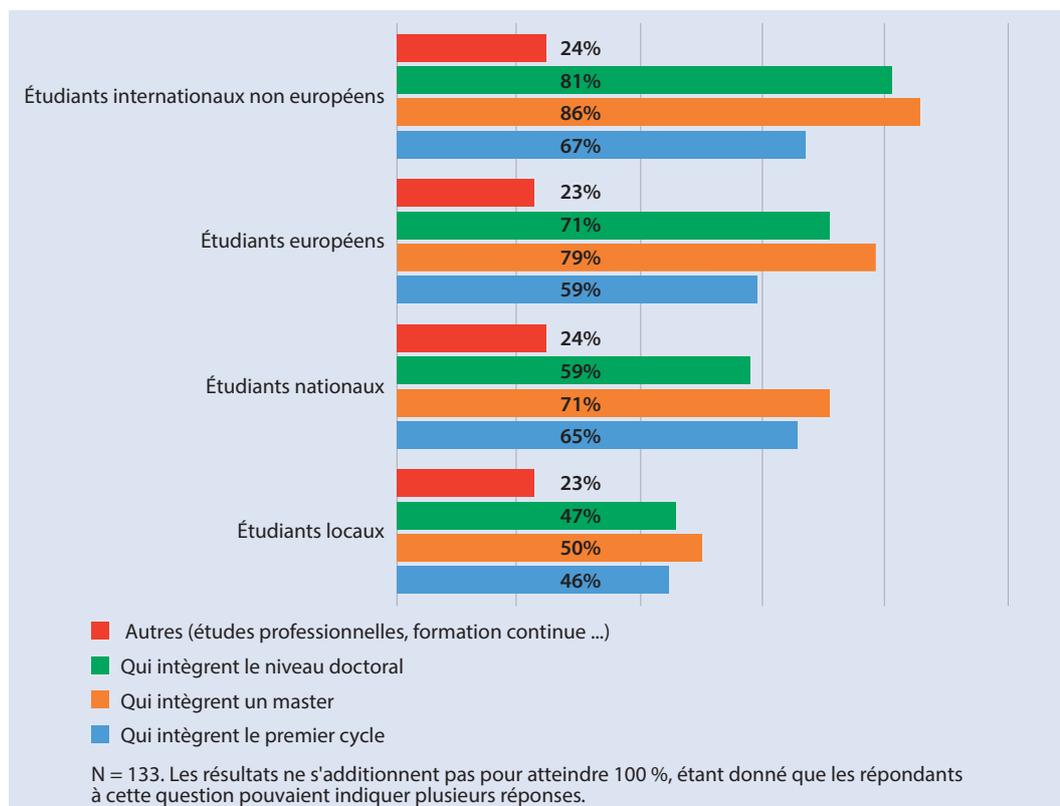
Tableau 4 – Faites-vous la promotion de votre positionnement dans les classements lorsque vous communiquez avec les parties prenantes externes ou partenaires suivants ?

	Oui, de façon systématique	Occasionnellement	Seulement si notre positionnement s'est amélioré depuis les précédentes éditions des classements	Non	Pas de réponse
Ministère ou autorité en charge de l'enseignement supérieur	23%	33%	4%	39%	1%
Organismes de financement ou organisations similaires	18%	33%	2%	44%	3%
Autorités régionales/locales ou organismes assimilés	15%	41%	3%	38%	3%
Futurs étudiants	40%	32%	4%	23%	1%
Parents	30%	25%	3%	40%	2%
Employeurs	22%	37%	3%	36%	2%
Mécènes, sponsors, investisseurs	22%	41%	5%	28%	4%
Établissements partenaires	21%	46%	4%	26%	3%
Médias	32%	43%	7%	17%	1%
La communauté locale/régionale	20%	36%	5%	36%	3%
Le grand public	20%	39%	4%	33%	4%
Autres parties prenantes ou partenaires (hôpitaux, entreprises, organisations non gouvernementales ...)	10%	37%	2%	44%	7%

N = 171. Les résultats ne s'additionnent pas pour atteindre 100 %, étant donné que les répondants à la question pouvaient indiquer plusieurs réponses.

En général, les répondants RISP pensent qu'au plus les étudiants se déplacent loin de chez eux, au plus ils sont susceptibles de se fier aux informations fournies par les classements (voir figure 14). C'est ainsi qu'un répondant indiquait que son établissement se prévaut de sa place dans les classements uniquement dans le matériel de marketing et publicitaire à destination des étudiants internationaux provenant de certaines régions précises du monde, là où il y existe une demande pour ce type d'information. Les répondants RISP pensent également que les classements sont plus importants lorsqu'il s'agit d'intégrer un programme de doctorat ou de master que pour les études du premier cycle.

Figure 14 – Selon vous, quel(s) groupe(s) d'étudiant(s) est/sont influencé(s) par les classements lors du choix de leur établissement d'enseignement supérieur ? (répondants qui pensent que les futurs étudiants sont influencés par les classements)



D'autres groupes, tels que les établissements partenaires ou les mécènes, sponsors et investisseurs, et dans une moindre mesure les médias et les autorités régionales/locales ou organismes assimilés, sont ciblés occasionnellement, ou moins systématiquement. Étant donné l'importance généralement accordée par la communauté de l'enseignement supérieur à l'engagement sociétal et à leur « troisième mission », il est intéressant de constater que les répondants RISP semblent moins enclins à communiquer avec les parties prenantes externes, et singulièrement alors que de nombreux répondants indiquent que les classements ont une influence sur les décisions de ces groupes clés de parties prenantes (voir figure 13). Seulement 5 % des répondants RISP disent que les classements n'ont d'influence sur aucun des groupes clés de parties prenantes. Enfin, il convient de noter que 82 % des répondants RISP font la promotion de leur positionnement dans les classements, d'une manière ou d'une autre.

Les répondants RISP qui figurent dans un classement national sont plus susceptibles de penser que les classements sont utilisés par des parties prenantes externes, dans un contexte de concurrence nationale pour obtenir plus de ressources financières et d'étudiants (tableau 5).

Par rapport à l'ensemble des répondants RISP, les établissements figurant dans un classement national sont plus enclins à penser que les classements influencent le point de vue des ministères ou des autorités gouvernementales, ainsi que celui des organismes de financement, des futurs étudiants, des parents ou des employeurs. Inversement, les répondants qui figurent dans un classement international tendent davantage à penser que les classements influencent les futurs chercheurs.

Tableau 5 – Selon vous, lequel/lesquels des groupes suivant(s) est/sont influencé(s) par les classements dans leur point de vue, choix ou décision concernant votre établissement ?

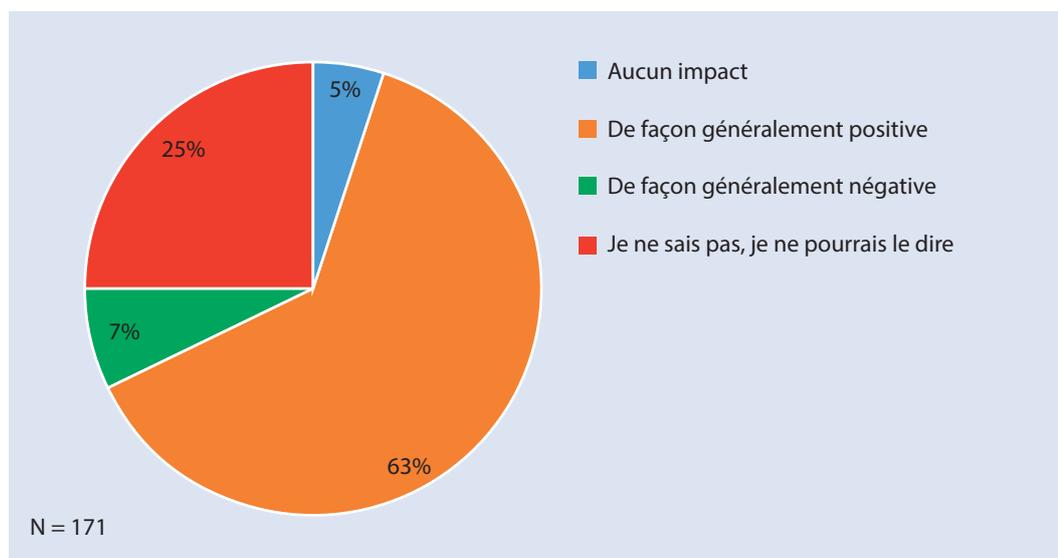
Groupes influencés par les classements	N = EES figurant dans un classement national (109)	N = EES figurant dans un classement international (127)	N = tous les répondants (171)
Ministère ou autorité en charge de l'enseignement supérieur	73%	64%	63%
Organismes de financement ou organisations similaires	57%	48%	50%
Autorités régionales/locales ou organismes assimilés	45%	38%	39%
Mécènes, sponsors, investisseurs	54%	50%	50%
Futur personnel enseignant	61%	62%	58%
Futurs chercheurs	67%	72%	66%
Futurs étudiants	84%	82%	78%
Employeurs	57%	50%	48%
Parents	60%	53%	52%
Anciens étudiants	39%	42%	39%
Établissements partenaires ou pouvant le devenir	68%	70%	65%
Aucun de ces groupes	2%	4%	5%

Les résultats de chaque colonne ne s'additionnent pas pour atteindre 100 %, étant donné que les répondants à cette question pouvaient indiquer plusieurs réponses. Les nombres d'établissements classés sur le plan national et international ne s'additionnent pas pour atteindre le nombre total de répondants, car certains établissements sont classés aussi bien dans les classements nationaux que dans les internationaux.

3.6 Le rôle des classements dans la collaboration et les relations avec les parties prenantes

L'une des plus importantes caractéristiques des classements est la façon dont ils apportent de la visibilité à des établissements et des pays, sur un marché de l'enseignement supérieur internationalisé et très concurrentiel. Ceci est confirmé par le fait que plus de 60 % des répondants RISP indiquent que les classements ont eu un impact positif sur la réputation de leur établissement.

Figure 15 – De quelle façon pensez-vous que les résultats des classements affectent la réputation de votre établissement ?



Ce point de vue positif ressort particulièrement pour les établissements qui figurent dans des classements : 69 % des répondants RISP qui figurent dans un classement décrivent l'impact comme étant positif. Inversement, seulement 17 % des répondants RISP qui ne sont pas classés ont vu un impact positif. Ce dernier groupe estime plutôt qu'il n'y a pas eu d'impact (28 %) ou qu'ils ne savent pas (56 %). Fait intéressant, les 7 % de répondants RISP qui considèrent que l'impact des classements est négatif figurent tous dans des classements.

Le fait que les classements soient généralement perçus comme ayant un impact positif sur la réputation institutionnelle suggère une forte corrélation entre les classements et la réputation. Dissocier les deux peut s'avérer difficile, d'autant plus que de nombreux classements, à des degrés divers, se basent sur le facteur réputation, qui devient ainsi une notion autoréférentielle qui s'alimente elle-même. Pour le public, la conception de la meilleure université s'inspire souvent des universités qui se voient accorder du prestige grâce aux classements. De même, l'OCDE a remarqué que les perceptions de la qualité sont assemblées à partir de toute une série d'informations diverses, y compris les classements, même si la corrélation est indirecte ou difficile à établir (OCDE, 2013, p. 308).

D'autre part, le pourcentage élevé de ceux qui considèrent que l'impact des classements est positif, combiné au fait que le pourcentage de répondants RISP qui figurent dans des classements est également élevé, pourrait simplement refléter le fait que l'enquête RISP elle-même a attiré davantage l'attention des établissements déjà intéressés par les classements.

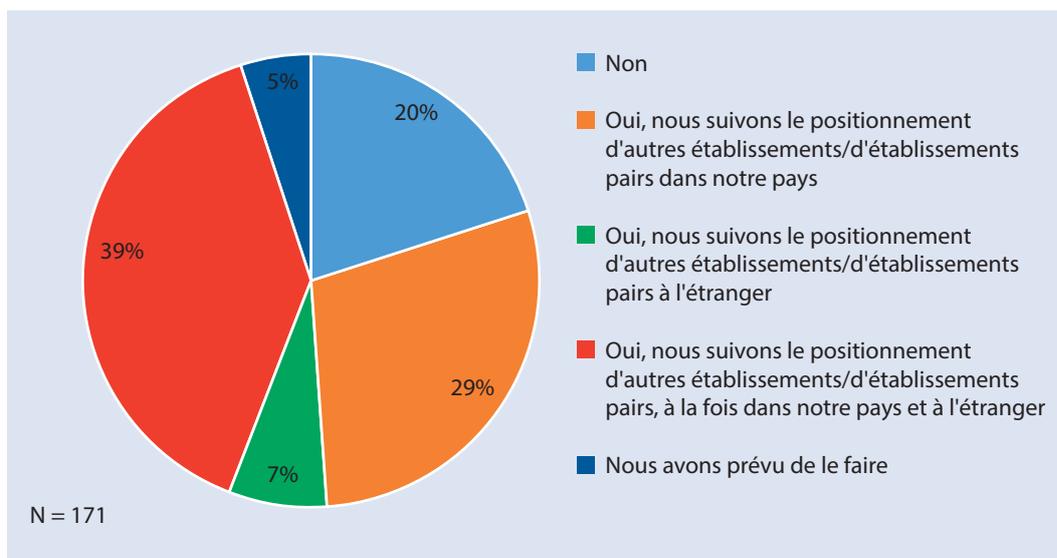
3.7 Benchmarking et relations avec les autres établissements

Aux yeux de la majorité des répondants RISP, et surtout de ceux qui sont répertoriés dans les classements, ces derniers constituent une source d'information sur d'autres établissements. Alors que 75 % des répondants RISP disent qu'ils utilisent les classements pour suivre la situation d'autres établissements/d'établissements pairs, ce pourcentage grimpe au-delà des 80 % parmi les répondants RISP qui figurent eux-mêmes dans un classement. Les répondants RISP qui suivent le positionnement des autres EES dans les classements sont également plus enclins à

penser que les résultats des classements contribuent à l'amélioration de l'image publique de leur propre établissement (74 % des répondants classés sont de cet avis, comparé à 66 % pour l'ensemble des répondants RISP).

Il existe une corrélation étroite entre les répondants RISP qui surveillent le positionnement des autres établissements et ceux qui surveillent leur propre positionnement : 93 % des répondants RISP qui surveillent le positionnement de leurs pairs suivent également leur propre évolution dans les classements.

Figure 16 – Surveillez-vous le positionnement d'autres établissements/d'établissements pairs dans les classements ?



Dans l'ensemble, les répondants RISP surveillent le positionnement des autres EES dans les classements principalement à des fins de benchmarking. Etablir ou maintenir des collaborations internationales apparaît également comme une motivation importante pour pratiquer ce suivi, et a été mentionné par plus de 50 % des répondants RISP (voir tableau 6). Les répondants RISP qui tiennent compte des résultats des classements pour leurs collaborations internationales ont plus tendance à figurer eux-mêmes dans les classements.

Tableau 6 – Quelle(s) est/sont/serai(en)t la (les) raison(s) pour surveiller le positionnement d'autres établissements dans les classements ? (répondants qui surveillent le positionnement d'autres établissements/d'établissements pairs, ou qui ont prévu de le faire)

Raisons pour surveiller le positionnement d'autres établissements	
A des fins de benchmarking (vous vous comparez à d'autres établissements) au niveau national	84%
A des fins de benchmarking au niveau international	75%
Pour établir/maintenir des collaborations nationales	23%
Pour établir/maintenir des collaborations internationales	56%
Pour établir/maintenir des échanges au niveau du personnel	28%
Pour établir/maintenir des échanges d'étudiants	37%
Autres raisons	2%

N = 137. Les résultats ne s'additionnent pas pour atteindre 100 %, étant donné que les répondants à la question pouvaient indiquer plusieurs réponses.

Ces résultats confirment que les classements peuvent jouer un rôle en contribuant à la coopération entre les établissements ou en la facilitant, bien que la mesure dans laquelle cela se produit puisse varier et que les conséquences puissent être différentes. Les classements sont utilisés plus souvent pour établir ou maintenir des collaborations avec d'autres EES à l'international que sur le plan national. Ce résultat peut apparaître surprenant, au vu du nombre élevé d'établissements qui suivent le rang d'établissements pairs de leur propre pays (voir figure 16). Cependant, si l'on part du principe que les établissements d'un même pays sont raisonnablement au courant du profil et des résultats des autres établissements nationaux, les classements s'avèrent utiles dans un contexte international, où un établissement peut manquer d'informations similaires (voir également chapitre 4.4).

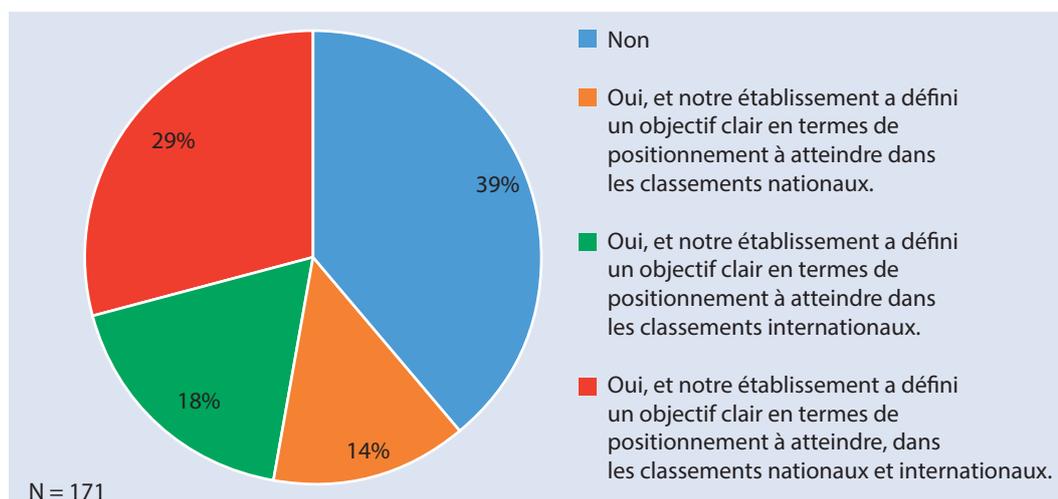
3.8 Des stratégies institutionnelles qui incluent les classements

Soixante pour cent de tous les répondants RISP ont affirmé que les classements jouent un rôle dans leur stratégie institutionnelle (voir figure 17). Cependant, la manière dont les classements jouent ce rôle varie en fonction des différents établissements et contextes.

Tandis que certains répondants RISP se montrent assez spécifiques concernant le type d'information qu'ils souhaitent obtenir des classements, d'autres les consultent pour s'aider dans l'élaboration de leur direction stratégique générale. C'est ainsi par exemple qu'un établissement a indiqué se concentrer uniquement sur les aspects des classements qui se rapportent à la satisfaction des étudiants, tandis qu'un autre a affirmé utiliser les classements d'une façon plus globale, pour les éléments qu'ils peuvent fournir à sa stratégie d'ensemble.

Les établissements peuvent soit chercher, d'une manière générale, à améliorer leur position dans les classements, soit évoquer leurs aspirations en ayant recours à un langage ambitieux, en revendiquant par exemple vouloir devenir « le premier établissement de notre pays », ou « faire partie du top-N en Europe ». Lorsqu'ils font état de telles aspirations, certains répondants RISP ne visent pas un rang précis dans un classement en particulier, mais à traduire leur ambition générale dans un langage susceptible d'être compris par la communauté universitaire et par les parties prenantes extérieures. Par exemple, dans un pays où existent plusieurs classements nationaux, un répondant avait indiqué que « [leur] objectif n'est pas d'être le numéro 10 dans le classement national X, mais, de façon plus générale, de faire partie des dix premiers établissements de notre pays ».

Figure 17 – Les classements jouent-ils un rôle dans votre stratégie institutionnelle ?



La façon dont les EES prennent en compte les classements dans leur stratégie institutionnelle peut varier en fonction du profil de l'établissement. Par exemple, et sans surprise, les établissements de taille plus modeste accordent moins d'attention aux classements que les plus grands établissements, ce qui correspond au fait que les petits établissements sont moins susceptibles d'être classés (voir chapitre 3.1 ci-dessus). Alors que 48 % des répondants RISP comptant moins de 10 000 étudiants indiquent que les classements ne jouent pas de rôle significatif dans leur stratégie institutionnelle, seulement 30 % des établissements avec plus de 30 000 étudiants sont du même avis.

En même temps, le fait qu'un établissement figure dans un classement ne signifie pas nécessairement qu'il intègre les classements dans sa stratégie institutionnelle (voir tableau 7). De fait, 35 % des répondants RISP qui apparaissent dans un classement international disent que les classements ne jouent aucun rôle dans leur stratégie. Fait intéressant, les répondants qui apparaissent dans un classement national tendent davantage à indiquer qu'ils ont instauré un objectif clair en ce qui concerne un rang à atteindre, et ce aussi bien dans les classements nationaux que dans les internationaux.

Tableau 7 – Les classements jouent-ils un rôle dans votre stratégie institutionnelle ?

Les classements en tant que partie intégrante de la stratégie institutionnelle	Tous les répondants RISP (N = 171)	Établissements présents dans un classement national (N = 109)	Établissements présents dans un classement international (N = 127)
Non	39%	29%	35%
Oui, et notre établissement a défini un objectif clair en termes de positionnement à atteindre dans les classements nationaux.	14%	22%	9%
Oui, et notre établissement a défini un objectif clair en termes de positionnement à atteindre dans les classements internationaux.	18%	6%	21%
Oui, et notre établissement a défini un objectif clair en termes de positionnement à atteindre, dans les classements nationaux et internationaux.	29%	42%	35%

Les nombres d'établissements classés sur le plan national et international ne s'additionnent pas pour atteindre le nombre total de répondants, car certains établissements sont classés aussi bien dans les classements nationaux que dans les internationaux.

Trente et un pour cent des répondants RISP qui surveillent leur positionnement dans les classements affirment que ces derniers ne jouent aucun rôle dans leur stratégie institutionnelle. Cela suggère que de nombreux établissements, alors qu'ils dédient des ressources à suivre les classements, n'ont pas réfléchi à la façon dont les résultats d'un tel suivi pourraient être utilisés dans le cadre de leur planification stratégique.

Sans surprise, les répondants RISP qui ne surveillent pas leur positionnement dans les classements sont les premiers à déclarer que les classements ne jouent pas de rôle dans leur stratégie institutionnelle¹⁵.

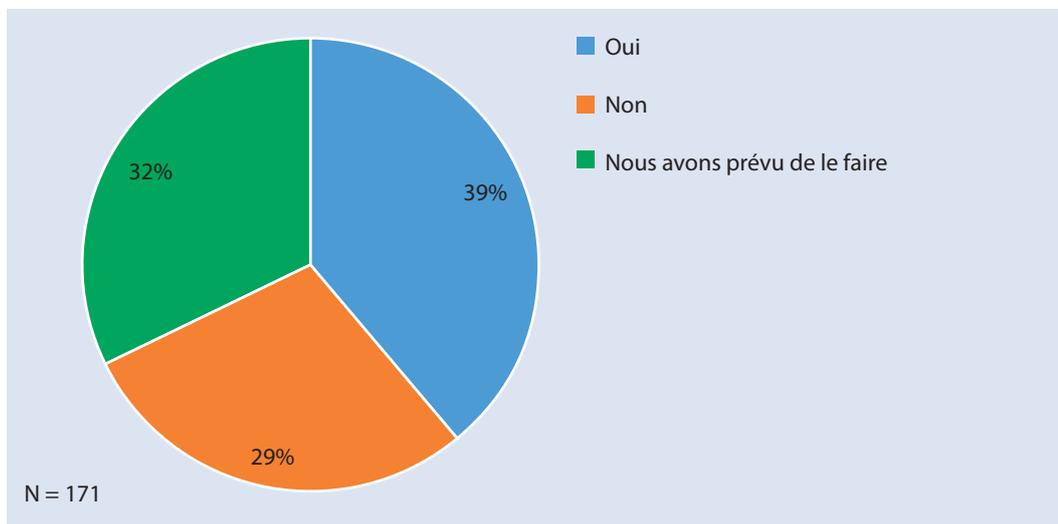
3.9 Impact sur la prise de décision

Parmi les répondants RISP, 39 % ont utilisé les résultats des classements pour orienter des actions stratégiques, organisationnelles, managériales ou académiques. Un autre tiers des répondants a

¹⁵ Un seul établissement a répondu qu'il inclut les classements dans sa stratégie institutionnelle, mais qu'il ne suit pas leur évolution dans les classements.

l'intention de le faire. Seulement 29 % des répondants ont déclaré que les classements n'ont pas été utilisés de cette manière.

Figure 18 – Votre établissement a-t-il utilisé les résultats des classements ou d'autres outils de transparence pour mener des actions de type stratégique, organisationnel, managérial ou académique ?



Néanmoins, sur présentation d'une liste de décisions possibles qui pourraient être prises, 69 % des répondants RISP ont identifié au moins une mesure qui a été influencée par les classements – pourcentage qui est évidemment supérieur aux 39 % qui ont indiqué que les classements ont influencé leurs décisions (voir figure 18). Le tableau 8 présente une série de décisions institutionnelles qui ont été prises sur la base des résultats des classements.

Tableau 8 – Comment les classements ont-ils influencé le type de décisions institutionnelles que vous avez prises ? (tous les répondants)

Mesures stratégiques, organisationnelles, managériales ou académiques	
Il n'y a eu aucune influence.	31%
Des politiques ont été revues.	27%
Les procédures formelles sont demeurées inchangées, mais certains aspects ont reçu une nouvelle orientation.	26%
Certains secteurs de recherche ont été priorisés.	23%
Des critères de recrutement et de promotion ont été modifiés.	21%
Des procédures formelles ont été révisées.	17%
L'affectation des ressources a été redessinée/modifiée.	14%
Je crois que cela est arrivé, mais je ne peux pas vraiment dire comment.	14%
Certain(e)s départements/entités/programmes ont été créé(e)s.	11%
Les critères d'admission des étudiants ont été revus.	9%
Certain(e)s départements/entités/programmes ont été fermé(e)s ou ont fusionné.	8%
Il y a eu une fusion avec une entité externe (un autre EES, un institut de recherche...).	5%

N = 171. Les résultats ne s'additionnent pas pour atteindre 100 %, étant donné que les répondants à la question pouvaient indiquer plusieurs réponses.

Il est intéressant de constater que 14 % des répondants RISP pensaient que les classements ont été influents, mais ne pouvaient pas vraiment dire comment, alors que par ailleurs 31 % des répondants RISP ont affirmé que les classements n'ont eu aucune influence sur leurs décisions. Toutefois, 20 % des répondants de ce dernier groupe ont dit que leur établissement a utilisé des classements pour prendre des mesures, en réponse à une autre question de l'enquête. De nombreux répondants RISP reconnaissent que certaines actions identifiées en tant que réactions aux classements auraient été prises sans l'existence des classements, alors que dans d'autres cas, les changements sont intervenus à cause de la combinaison de plusieurs facteurs. Il y a là une mise en évidence de la difficulté à démêler l'influence précise des classements des actions associées aux fluctuations habituelles et inhérentes au développement et à l'évolution au sein d'un établissement ou d'un système. Cette difficulté pourrait aussi émaner de la réticence des établissements à admettre l'influence des classements en cette matière.

Alors que certains établissements ont pu fournir des exemples de changements concrets introduits¹⁶, d'autres ont remarqué que le changement concernait surtout un état d'esprit. En effet, leur opinion était que les classements ont contribué à augmenter la sensibilisation concernant l'importance de la collecte de données et du benchmarking, et la nécessité d'adopter une attitude plus réflexive.

Suivre l'évolution dans les classements et en utiliser les résultats pour prendre des décisions sont souvent liés : 44 % des répondants RISP qui surveillent leur rang dans les classements ont déjà utilisé leurs résultats pour leur prise de décision, et 31 % ont prévu de le faire. Les répondants qui figurent dans des classements sont aussi plus susceptibles d'utiliser les résultats de ceux-ci pour mener des actions : 48 % des répondants qui figurent dans un classement national et 47 % des répondants qui figurent dans un classement international ont déclaré qu'ils ont procédé de la sorte, et 33 % des répondants figurant dans un classement national et 27 % de ceux figurant dans un classement international ont déclaré avoir prévu de le faire. De même, les répondants disposant d'une stratégie institutionnelle qui comprend des objectifs clairs en ce qui concerne un rang à atteindre dans les classements sont beaucoup plus susceptibles d'avoir déjà utilisé les résultats des classements pour prendre des décisions : 52 % de ceux qui se sont fixé un tel objectif pour les classements nationaux et internationaux ont déjà utilisé les classements pour appuyer leurs décisions, et 38 % ont prévu de le faire. Par contre, les répondants qui se sont fixé un tel objectif seulement pour les classements nationaux sont moins susceptibles d'avoir utilisé les résultats des classements, bien que 42 % d'entre eux aient prévu de le faire.

Pour un établissement, le fait d'être classé (ou de chercher à améliorer son rang) dans les classements nationaux a un impact significatif sur le comportement institutionnel, et cela davantage que si l'établissement est classé dans des classements internationaux. Ce fait est probablement dû, entre autres, aux implications en termes d'affectation des ressources. Ainsi que le montre le tableau 9, les répondants RISP qui figurent dans un classement national ont davantage tendance à prendre des décisions liées aux classements que tous les autres répondants.

¹⁶ Comme le changement de base de données, la création d'un nouvel organe chargé de rationaliser la collecte de données par rapport aux indicateurs, la coopération pour améliorer des ressources ou des équipements, une modification dans la stratégie de publication ou des mesures visant à atteindre une « plus grande excellence » dans la recherche et/ou le renforcement de la réputation internationale.

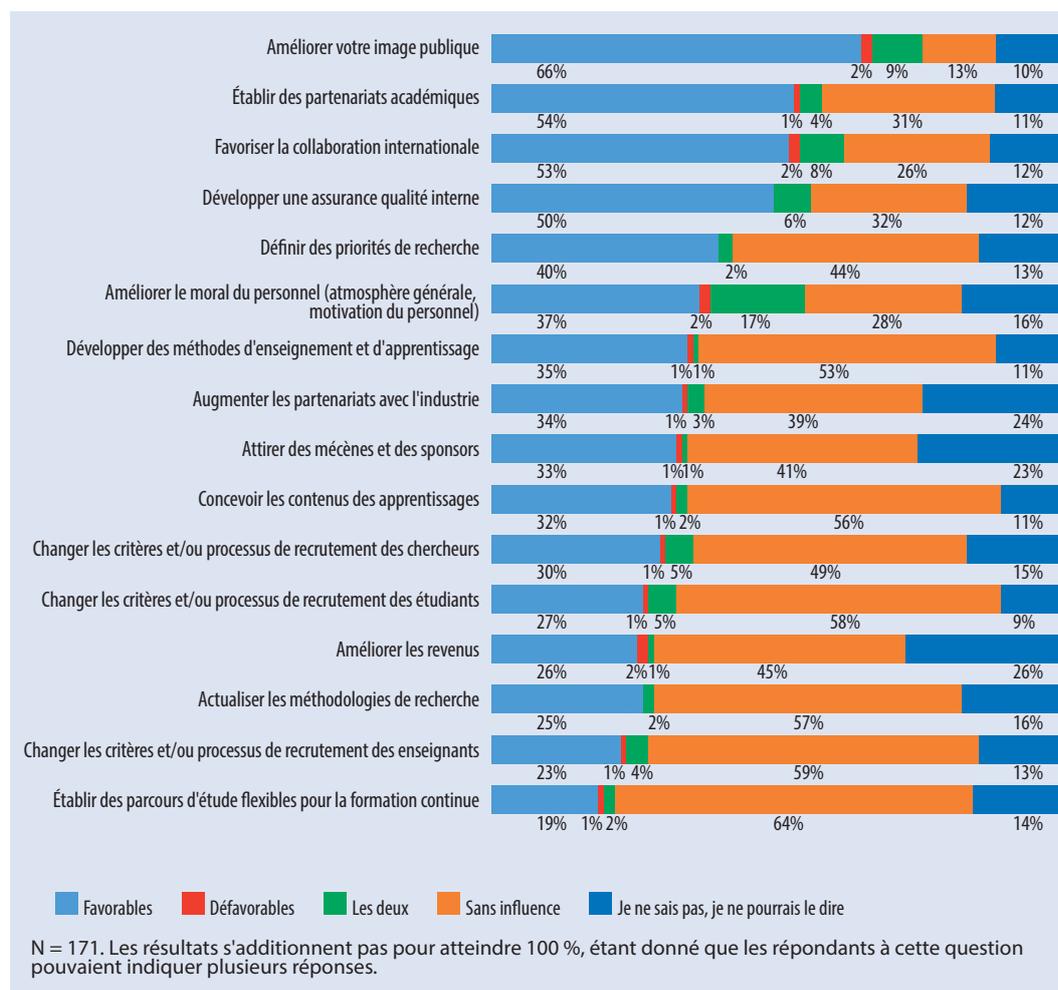
Tableau 9 – Les classements ont-ils influencé le type de décisions institutionnelles que vous avez prises, de l'une des manières suivantes ?

Décisions institutionnelles prises en raison des classements	N = EES présents dans un classement national (109)	N = EES présents dans un classement international (127)	N = tous les répondants RISP (171)
Des procédures officielles ont été revues.	17%	18%	17%
Les procédures officielles sont demeurées inchangées, mais certains aspects ont reçu une nouvelle orientation.	28%	29%	26%
Des politiques ont été revues.	33%	31%	27%
Certains secteurs de recherche ont été priorités.	28%	22%	23%
L'affectation des ressources a été redessinée/modifiée.	20%	16%	14%
Certain(e)s départements/entités/programmes ont été fermé(e)s ou ont fusionné.	10%	7%	8%
Certain(e)s départements/entités/programmes ont été créé(e)s.	13%	9%	11%
Des critères de recrutement et de promotion ont été modifiés.	21%	21%	21%
Les critères d'admission des étudiants ont été revus.	14%	11%	9%
Il y a eu une fusion avec une entité externe (un autre EES, un institut de recherche...).	6%	4%	5%
Je crois que cela est arrivé, mais je ne peux pas vraiment dire comment.	16%	13%	14%
Il n'y a eu aucune influence.	21%	29%	31%

Les résultats de chaque colonne ne s'additionnent pas pour atteindre 100 %, étant donné que les répondants à cette question pouvaient indiquer plusieurs réponses. Les nombres d'établissements classés sur le plan national et international ne s'additionnent pas pour atteindre le nombre total de répondants, car certains établissements sont classés aussi bien dans les classements nationaux que dans les internationaux.

Interrogés sur le fait de savoir si certaines activités ou certains développements ont été favorisé(e)s ou entravé(e)s par les classements, la majorité de répondants RISP ont indiqué que les classements et les autres outils de transparence, comme les évaluations nationales ou les financements basés sur les performances, ont soit eu un effet bénéfique, soit aucune influence – cette dernière réponse étant la plus commune (figure 19).

Figure 19 – Au sein de votre établissement, les résultats des classements ou d’autres outils de transparence ont-ils été favorables ou défavorables aux activités suivantes ?



En dépit de la critique bien connue du secteur de l’enseignement supérieur à l’encontre des méthodologies des classements et malgré l’affirmation selon laquelle les classements ne reflètent pas les activités à multiples facettes des EES d’une manière appropriée, les répondants de RISP ont signalé très peu d’impact négatif dus aux classements sur leurs établissements (voir figure 15). Cependant, la question de l’impact pourrait avoir été considérée trop complexe pour être explorée dans le cadre d’un questionnaire d’enquête. Les établissements pourraient identifier des améliorations ou des détériorations découlant d’autres facteurs, comme d’une diminution des fonds ou simplement des décisions de gestion, plutôt que des classements en tant que tels. Par ailleurs, les effets secondaires des classements peuvent être ressentis comme plus préjudiciables que les résultats des classements eux-mêmes. C’est ainsi, par exemple, qu’un établissement a dénoncé en tant qu’effet secondaire négatif pour son image publique des « critiques injustes » parues dans les journaux concernant son rang dans les classements.

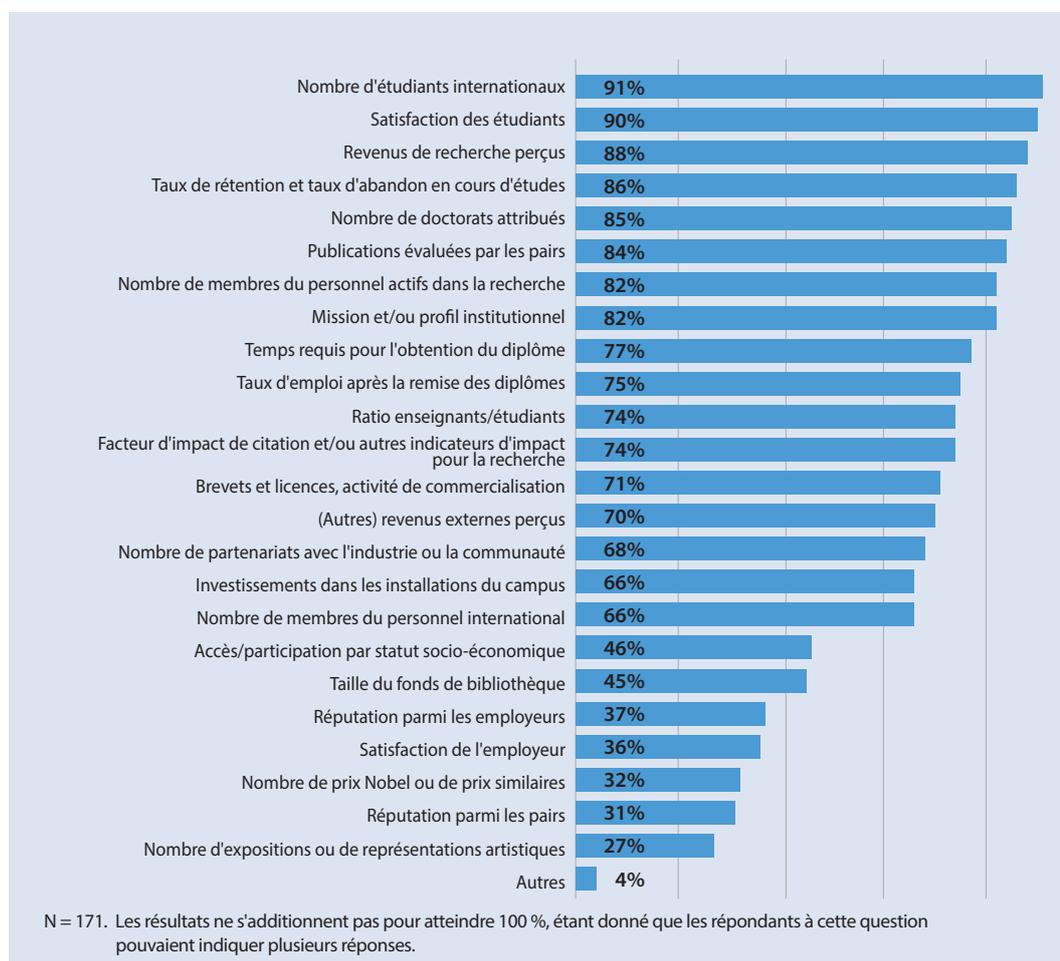
3.10 Choix des indicateurs

Le choix des indicateurs utilisés dans les différents classements est une question controversée, soulevée aussi bien par les EES que par les détracteurs des classements. Interrogés sur ce point, les répondants RISP ont cependant signalé utiliser, en interne et/ou dans le cadre des informations qu’ils transmettent à leur autorité d’enseignement supérieur de tutelle, une large variété d’indicateurs qui sont similaires, à de nombreux égards, à ceux utilisés par les classements – avec quelques indicateurs plus fréquemment utilisés que d’autres. Les différences entre les indicateurs

utilisés par les répondants RISP figurant dans des classements et ceux qui n’y figurent pas sont minimes, bien que certaines d’entre elles méritent d’être mentionnées. Ainsi, les indicateurs concernant le décompte du personnel international, des prix Nobel ou autres prix similaires, des brevets d’invention, licences et activité de commercialisation, de l’impact des citations (et/ou autres facteurs sur l’impact de la recherche) et la réputation sont plus fréquemment utilisés par les répondants présents dans les classements que par ceux qui n’y sont pas. Ce fait ne semble pas surprenant si l’on considère que ces indicateurs sont plus susceptibles de permettre des comparaisons internationales et que, de ce fait, ils sont aussi utilisés par les classements.

La figure 20 fournit une liste d’indicateurs utilisés dans toute une série de domaines par les répondants RISP, qui ont dit accorder de l’attention à au moins un de ces indicateurs.

Figure 20 – Dans le cadre de votre planification stratégique et du suivi interne des activités, votre établissement porte-t-il une attention spéciale aux éléments suivants, que ce soit au niveau institutionnel ou facultaire ?



Interrogés sur les indicateurs utilisés par le ministère ou les organismes gouvernementaux, les répondants RISP ont semblé exprimer de l’incertitude. Ainsi, dans 35 des 39 pays dans lesquels l’enquête a été menée, les répondants RISP étaient soit hésitants à propos des indicateurs utilisés, soit en désaccord avec d’autres répondants de leur propre pays sur les indicateurs nationaux. Les établissements d’un même pays semblaient avoir des points de vue différents concernant la raison d’être des données collectées, et/ou quant à déterminer si les indicateurs étaient utilisés pour évaluer la performance institutionnelle ou pas. Les raisons de cette incertitude concernant les indicateurs n’ont pu être examinées de façon plus approfondie dans le contexte de ce projet.

4 | EXAMEN DE L'IMPACT DES CLASSEMENTS

Ce chapitre s'appuie sur l'enquête RISP, les visites de site et la table ronde, pour examiner à quel point les classements ont, ou n'ont pas, une influence sur le comportement institutionnel.

4.1 Un développement parmi d'autres

Le chapitre 2 ci-dessus l'évoquait déjà et les résultats du projet RISP le confirment : il n'existe pas d'unanimité quant aux notions de « qualité », de « transparence » ou d'« excellence » – ou quant à la manière dont elles devraient être évaluées ou mesurées. Les participants RISP ont manifesté des points de vue forts et souvent divergents quant à savoir si les classements mesurent la qualité ou fournissent simplement une indication de performance – cette dernière étant définie comme un compte-rendu de certaines activités, alors que la qualité implique un degré d'appréciation ou d'évaluation. Pourtant, même en tant que simple indicateur de performance, les classements sont limités au niveau des informations qu'ils peuvent fournir. Même si les participants RISP n'ont pas assimilé les classements à la transparence en tant que telle, ils ont reconnu que les classements ont contribué à sensibiliser envers la nécessité d'une plus grande transparence. Ainsi, les classements ont réussi à faire pression sur les établissements pour qu'ils développent leurs compétences de recherche institutionnelle et pour qu'ils communiquent sur ce qu'ils font.

Cependant, compte tenu de l'ampleur des changements survenant dans l'enseignement supérieur aux niveaux politique et institutionnel, les participants RISP et les partenaires du projet ont souvent eu du mal à isoler et à identifier le rôle précis que les classements jouent dans les stratégies et les processus institutionnels. Il a été dit que les classements sont simplement l'un des nombreux développements intervenus dans le paysage de l'enseignement supérieur au cours de la dernière décennie. À cet égard, les classements mondiaux sont à la fois une cause et un effet du changement dans l'enseignement supérieur ; leur arrivée a coïncidé avec l'accélération et l'intensification de la mondialisation de l'enseignement supérieur, l'expansion de ses marchés et les obligations d'instaurer des processus pour rendre des comptes. En Europe, les réformes du Processus de Bologne ont été accompagnées de réformes structurelles nationales, et l'Espace européen de la Recherche (EER) a introduit des changements dans l'organisation et la pratique de la recherche. Ces dernières années, la crise financière et économique mondiale a eu un impact dramatique sur le financement public de l'enseignement supérieur et la recherche, bien que la gravité de la crise ait affecté les différents systèmes d'enseignement supérieur européens de manière inégale¹⁷. Dans ce contexte, toute analyse de l'impact d'un phénomène

« Les classements ne sont pas notre activité principale, mais ils sont appelés à rester dans le paysage. Nous essayons (avec un minimum d'effort) de nous y faire avec eux ».

Un répondant RISP

¹⁷ Comme démontré par le travail de l'Observatoire des financements publics de l'EUA (www.eua.be/eua-work-and-policy-area/governance-autonomy-and-funding/public-funding-observatory-tool.aspx).

précis comme les classements constitue un défi. Néanmoins, à travers les différentes étapes de cette étude, il est devenu clair que la question n'est pas tant de savoir si les classements ont eu un impact sur les universités, que de déterminer comment ils ont eu un impact sur ces dernières.

L'influence de classements sur les EES peut être plus ou moins **mise en relation avec la compétitivité du secteur de l'enseignement supérieur au niveau national** : au plus le secteur est compétitif, au plus il y aura de l'attention accordée aux classements et à leur influence sur d'autres groupes de parties prenantes, comme les étudiants et leurs parents (en tant que « clients/consommateurs »), les autorités de financement dans un contexte de concurrence pour obtenir des fonds, etc. Ce phénomène est spécialement visible au Royaume-Uni, où l'importance attribuée aux *league tables* en tant qu'outils intégrés dans la stratégie institutionnelle et la planification peut être directement imputée à l'accroissement de la compétitivité dans le secteur, et ce depuis les réformes de 2012 en matière de financement. Ceci corrobore ce que Locke *et al.* (2007, p. 7) avaient prédit, lorsqu'ils ont écrit qu'« il est possible que l'influence des *league tables* augmente encore, si le plafonnement des droits de scolarité pour les études de premier cycle à plein-temps est revu à la hausse, voire complètement supprimé. »

Les classements ont aussi davantage tendance à s'associer aux systèmes hiérarchisés, où certains établissements ont un statut beaucoup plus élevé que d'autres, ou lorsque les systèmes d'assurance qualité externes n'ont pas encore atteint leur maturité. Dans le premier cas, les classements renforcent les bénéfices du capital social, et dans le second, ils agissent comme un système d'assurance qualité externe alternatif. Ces facteurs ont leur importance, et comptent de façon différente, pour les étudiants nationaux et internationaux et les parties prenantes, qui sont en demande d'une assurance sur l'optimisation des ressources, la qualité des diplômés, les perspectives d'emploi et de carrière, etc.

Ainsi, il est crucial de reconnaître que **les classements peuvent avoir un impact de plusieurs manières différentes**. Ils influencent le comportement national et institutionnel aussi bien que celui du personnel académique et des étudiants. L'enquête RISP a fait état des réponses institutionnelles qui ont pris la forme de développement de nouvelles stratégies, et les visites de sites et les discussions de la table ronde ont mis en évidence que les décisions prises ou les processus introduits au sein des établissements ont également un impact sur les personnes : or, l'interaction entre ces éléments n'est pas toujours claire. Par exemple, il est difficile de savoir si un chercheur pourrait commencer à publier en anglais dans certains journaux scientifiques choisis parce que la direction institutionnelle aurait insisté sur l'importance de cela pour améliorer la position de l'établissement dans les classements, ou parce que le chercheur penserait que c'est préférable pour sa propre carrière, à une époque où les carrières s'internationalisent.

4.2 Diversité des classements

La forme et l'ampleur de l'influence peuvent varier en fonction des classements, ainsi que du contexte institutionnel et national. Ceci est apparu de manière évidente lorsque les participants à la table ronde RISP se sont engagés dans un vif débat à propos de la figure 7 ci-dessus, qui dresse une liste des classements mondiaux les plus influents. Les classements du top 3 (ARWU, THE et QS) sont généralement considérés comme les plus influents, parce qu'ils attirent l'attention des médias – et donc, potentiellement, l'attention de décideurs politiques. Les résultats d'un pays donné dans ces classements importants peuvent être fréquemment cités dans la rhétorique politique, en tant que motivation pour réformer le système. Un établissement peut également penser que leur positionnement influence le choix des étudiants. C'est pourquoi les EES ressentent la nécessité de réagir en conséquence, même si ces classements particuliers ne sont pas nécessairement considérés comme étant les plus fiables en termes de méthodologie ou

de données. Leur impact au niveau institutionnel est donc bien souvent indirect. Cependant, d'autres classements (tels que les classements de spécialisations, par discipline ou nationaux) peuvent avoir une influence plus directe sur un établissement, y compris au niveau départemental ou au niveau du domaine d'étude, si l'on tient compte du niveau des spécialisations. Ces classements gagnent de l'importance parce qu'ils peuvent fournir des informations plus utiles pour l'établissement à des fins de benchmarking ou autres, et l'établissement peut intégrer les résultats dans son activité d'une manière plus utile.

Bien que le champ d'application et l'échantillon RISP ne permettent pas une analyse approfondie des rôles joués par les classements dans les différents systèmes nationaux, cette étude a fourni quelques indications intéressantes sur les différentes attitudes existant au sein des systèmes d'enseignement supérieur. Dans certains pays, les *league tables* constituent un format accepté, ancrés dans l'esprit du public et dans le monde de l'enseignement supérieur, alors que dans d'autres pays, les principaux classements mondiaux principaux tels qu'ARWU ou THE ont gagné de l'importance au fil du temps. De même, dans certains pays, les classements nationaux les plus influents ne sont pas produits par les autorités de l'enseignement supérieur, mais plutôt par des organisations commerciales de média.

La compréhension des développements systémiques et, finalement, de ce qu'est un classement par opposition à d'autres outils de transparence, de reddition de comptes et de comparabilité (voir chapitre 2) peut considérablement varier au sein d'un même pays ou d'un établissement, en fonction de la personne que l'on interroge. C'est ainsi que, parfois, les répondants RISP au sein d'un même système ont fourni des réponses contradictoires aux mêmes questions sur les relations existant entre leur cadre législatif national et les classements. Cela suggère un degré d'incertitude concernant la politique et les actions gouvernementales, ainsi que sur les classements eux-mêmes, ce qu'ils mesurent et comment ils sont compilés.

Même s'il reste des défis à relever, les discussions intervenues durant la dernière décennie ont contribué à une sensibilisation accrue concernant les méthodologies utilisées par les classements, et sur leurs limites. Les résultats de l'enquête repris dans le chapitre 3.2 ont été corroborés pendant les visites de site et la table ronde : les EES sont en train d'examiner activement les différentes méthodologies et de combiner différentes sources d'information. Ce point a été abordé lors des discussions sur la nécessité de prendre conscience de la diversité des classements.

Il existe de nombreux classements différents : il convient donc de ne pas généraliser leurs résultats et leur impact de façon abusive. De même, l'impact des classements sur les établissements ne pourrait être appréhendé sans tenir compte du contexte particulier de chaque établissement ou du contexte national, qui peut, à des degrés divers, être lié à l'ensemble des réformes dans le secteur de l'enseignement supérieur (voir chapitre 4.1). Les classements nationaux, en particulier, tendent à engendrer des actions institutionnelles liées à un contexte national et des priorités spécifiques de financement, comme par exemple la promotion de l'enseignement et l'apprentissage ou l'expérience étudiante. Cette situation diffère de celle que l'on retrouve pour les classements internationaux, qui sont plus susceptibles d'être liés à la recherche et à des questions de prestige et de réputation. Alors que les premiers ont une résonance nationale, les seconds peuvent contribuer à établir ou maintenir la réputation des établissements au niveau mondial.

Par conséquent, quand un établissement analyse l'importance de l'un ou l'autre classement pour ses activités, il devrait prendre en considération l'objectif du classement, ce qu'il mesure et si les indicateurs sont cohérents ou utiles au regard des objectifs de l'établissement. Cela a-t-il du sens d'aligner les stratégies et les politiques de l'établissement sur un classement particulier ?

Quelles en seraient les conséquences, si on le fait ? Et si on ne le fait pas ? Et si les indicateurs ou les pondérations changent (ce qui est souvent le cas), l'établissement devrait-il y réagir ?

4.3 Qui est intéressé par les résultats des classements ?

Les classements sont souvent rejetés en tant que manière simpliste pour les médias ou autres d'écrire sur l'enseignement supérieur : des questions complexes concernant l'enseignement supérieur sont reproduites sous la forme d'un « tableau comparatif » pour attirer l'attention du public. L'étude RISP, cependant, fournit une image beaucoup plus nuancée de ceux qui utilisent les classements, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur des établissements. En plus des médias, de nombreux participants RISP soulignent le fait que leurs **autorités de tutelle et gouvernements** respectifs s'intéressent aux classements – ne fût-ce que parce qu'être bien placé dans les classements mondiaux apporte une fierté nationale significative et contribue au positionnement international du pays (voir chapitre 2 ci-dessus). C'est aussi considéré comme particulièrement important pour attirer les investissements internationaux et les entreprises, ainsi que des étudiants internationaux.

Un exemple récent d'un projet national visant à améliorer l'image du système d'enseignement supérieur au moyen des classements peut être trouvé en Russie. En Russie, une initiative gouvernementale a été lancée en 2012, dans le but d'améliorer la compétitivité des universités russes au niveau mondial. L'objectif du projet est de permettre à cinq universités russes de se placer parmi les 100 premières places des classements des universités mondiales, d'ici à 2020.

Source : « Making Way to Global University Rankings : Russian Master Plan », *Higher Education in Russia and Beyond* (HERB), numéro 1, printemps 2014.

Les répondants RISP pensent que **les étudiants, en particulier les étudiants internationaux**, sont d'ardents utilisateurs des classements : au plus les étudiants se déplacent loin de chez eux, au plus il est probable qu'ils utiliseront les classements (voir figure 14). Cela confirme les conclusions d'autres études¹⁸. Cependant, les résultats RISP suggèrent aussi que le choix de l'étudiant est une question complexe. Alors que les classements mondiaux contribuent à augmenter la visibilité des universités bien classées, ils ne jouent qu'un rôle marginal dans le choix définitif du lieu d'étude. Les classements par discipline peuvent être plus importants pour les étudiants en sciences que pour les étudiants en sciences humaines ou sociales. Il y a également d'autres critères pour choisir un établissement : la solidité de la réputation de l'établissement dans des disciplines précises (et parmi les pairs de la même discipline, comme les professeurs que les futurs étudiants fréquentent au moment de leur choix), la localisation de l'établissement ou la qualité des installations et les conditions financières. Il a été souligné à plusieurs reprises que le choix d'un établissement ne dépend pas uniquement du rang de ce dernier dans les classements, mais de la combinaison de toute une série de facteurs.

Selon les étudiants et les responsables du recrutement étudiant interrogés, les stratégies de recrutement peuvent grandement différer : l'on ne s'adresse pas aux étudiants nationaux de la même manière qu'aux étudiants internationaux, et les futurs étudiants du premier cycle ne sont généralement pas intéressés par les classements de la même façon que les étudiants des cycles supérieurs. Il est apparu, par exemple, qu'un établissement où a eu lieu une visite de site avait

précisé qu'il recrutait ses étudiants dans la région où il se trouve ; cet établissement accordait on ne peut moins d'attention à son rang de classement dans ses documents stratégiques. La promotion d'autres points forts lui semblait plus essentielle pour attirer les étudiants.

Selon les données RISP, les classements sont un sujet de grand intérêt institutionnel. Parmi ceux qui surveillent leur positionnement, la **haute direction institutionnelle** (c'est-à-dire le recteur, le conseil d'administration, le sénat, ou une instance équivalente) est impliquée dans 85 % des cas (voir chapitre 3.3). Cependant, pour ces leaders institutionnels, les classements sont utilisés de façon sélective, quand ils sont utiles pour la position stratégique dans son ensemble : pour plaider pour une cause à l'extérieur de l'établissement comme mentionné précédemment, pour appuyer ou rationaliser des changements qui auraient été mis en œuvre de toute façon, pour renforcer l'image institutionnelle, ou à des fins de benchmarking (voir chapitre 4.4 ci-dessous).

La direction d'un établissement a défini son attitude comme légèrement «schizophrène» : les classements doivent être critiqués parce qu'ils ne peuvent pas remplacer la qualité, ni saisir la complexité d'un établissement d'enseignement supérieur. Cependant, ils peuvent contribuer au renforcement de l'identité de la communauté (surtout si la position dans les classements est élevée) et constituer un argument pour défendre les intérêts de l'établissement, quand cela s'avère nécessaire.

Même si les classements sont régulièrement critiqués pour leurs défauts méthodologiques, ils peuvent agir comme des indicateurs bien pratiques, même au sein de ces établissements ou systèmes nationaux qui les rejettent ou n'en tiennent pas compte, quand les établissements ont besoin de plaider leur cause d'une façon ou d'une autre. Quand les EES sont bien placés dans les classements, cela peut être utilisé pour obtenir des fonds supplémentaires ou établir de nouveaux partenariats (surtout lors d'interactions avec des EES d'autres régions du monde), ou encore pour entamer un dialogue avec l'industrie ou attirer des futurs étudiants. À l'inverse, quand un EES n'est pas bien placé dans les classements, ces derniers peuvent être utilisés pour plaider en faveur de fonds supplémentaires, afin d'améliorer l'établissement ou le secteur d'enseignement supérieur dans le pays.

Alors que les classements sont importants pour la direction des établissements et que ces derniers font quelques efforts pour assurer une diffusion interne sur le sujet (voir chapitre 3.4), ils sont souvent perçus de façon assez différente par la **communauté institutionnelle**. Les visites de site de RISP ont fourni des exemples d'approches différentes au sein des milieux universitaires. Dans certains cas, les classements étaient rejetés par la plaisanterie ou d'une manière cynique, alors que dans d'autres cas, le rang de l'établissement était considéré comme une source de grande fierté ou d'inquiétude. Plusieurs personnes interrogées au sein de la communauté institutionnelle ont parlé du rôle de la direction dans la promotion des classements. Les dirigeants institutionnels devraient donc voir si leur communauté institutionnelle adhère à l'image de leur établissement telle qu'elle est présentée dans leur communication sur les classements, s'ils entretiennent une telle communication. Ceci s'avère particulièrement important dans les situations où la communauté institutionnelle pourrait croire que des ressources ont été allouées dans le but de « maintenir » ou « d'améliorer » le rang dans les classements, au détriment d'autres activités. Ainsi, à l'occasion d'une visite de site, des membres du personnel ont indiqué craindre que trop d'importance et de temps soient accordés aux classements et à leur impact (ou à limiter leur impact), au lieu de se consacrer à d'autres questions nationales tout aussi, si pas plus importantes. Cela soulevait certaines préoccupations vis-à-vis de l'avenir chez certains membres du personnel.

Lors de la visite d'un établissement pour le projet RISP, le responsable de la communication a attiré l'attention sur une courte vidéo promotionnelle, où le rang élevé dans les classements est fièrement mentionné parmi les premiers éléments caractérisant l'établissement. Ce sentiment de fierté a été confirmé pendant les entretiens avec plusieurs autres groupes d'étudiants et du personnel au sein de l'établissement. Ce sentiment de fierté ne peut être uniquement imputé à la place de l'université dans les classements, mais aussi à un efficace renforcement de la communauté universitaire. Toutefois, la plupart des personnes interrogées pensaient que, dans leurs interactions avec les interlocuteurs extérieurs à leur université, un rang élevé dans les classements est la façon la plus facile et la plus brève pour « expliquer en quoi nous sommes bons ».

Une autre personne interrogée a déclaré : « Nous savons que les classements ne peuvent pas être complètement fiables, mais il est toujours préférable de montrer que nous sommes classés à un niveau élevé que bas ».

De plus, il convient de noter que les classements peuvent aussi avoir un effet sur le moral, au niveau individuel et collectif. Plusieurs exemples ont été fournis par les participants RISP sur la manière dont les classements ont augmenté le sentiment de fierté vis-à-vis de leur propre établissement et sur les sentiments positifs lorsque l'on atteint une bonne place de classement. L'opposé est également vrai, bien qu'il y ait, probablement, une réticence à discuter des effets négatifs, comme évoqué dans le chapitre 3.9.

En conclusion, les classements sont utilisés par un large éventail d'acteurs, à l'intérieur et à l'extérieur des établissements, à des fins différentes. La direction institutionnelle aurait intérêt à garder ce point à l'esprit lorsqu'est analysé l'usage qui pourrait être fait des classements en tant qu'outil pour favoriser leur gestion stratégique ou leur communication – envers le monde extérieur ou au sein de leur propre établissement.

4.4 Comment les classements sont-ils utilisés ?

Les participants de RISP ont souligné à maintes reprises que les classements sont juste une source d'informations parmi d'autres. En fonction des problématiques en jeu, les classements peuvent jouer un rôle allant de mineur à inexistant. Généralement, les utilisations des classements relèvent de quatre catégories principales, à savoir : i) pour l'information ; ii) pour le benchmarking ; iii) pour la prise de décision ; et iv) pour des fins de marketing.

Comme indiqué dans les chapitres 3.4 et 3.5, il y a une acceptation croissante sur le fait que les classements, dans une certaine mesure, peuvent contribuer à **combler une lacune en information**, dans le cadre à la fois d'une communication interne et externe à l'établissement. Alors que les futurs étudiants constituent le groupe-cible principal, d'autres parties prenantes, comme les médias, les parents, le ministère, les mécènes, les employeurs et les partenaires institutionnels sont tous des utilisateurs importants des informations fournies par les classements – et donc des groupes-cibles clés à qui communiquer les résultats de ces derniers.

Les classements fournissent également des informations essentielles sur son propre établissement et les établissements pairs. Ce point a été soulevé plusieurs fois dans les discussions avec les participants RISP. Pour les dirigeants d'établissements, les classements fournissent une « estimation » d'autres établissements qu'ils ne pourraient pas obtenir autrement, surtout en ce qui concerne les établissements situés à l'étranger et avec lesquels ils n'ont pas encore été en contact. Cela pourrait expliquer pourquoi tant de répondants ont indiqué qu'ils utilisent les

classements pour développer des partenariats internationaux. Dans un contexte national, les classements sont moins importants en tant qu'outil pour développer des partenariats, parce qu'il existe déjà des informations disponibles sur les autres établissements, ou parce qu'il existe d'autres sources d'informations plus fiables, comme les bases de données nationales dans les pays nordiques et au Royaume-Uni.

Comme mentionné au chapitre 3.7, les classements se révèlent importants pour faire du benchmarking. De nombreux participants RISP ont signalé avoir identifié un ensemble d'établissements, sur le plan national ou mondial, qu'ils considéraient être suffisamment similaires à leur propre établissement en termes de profil, ou représenter des concurrents suffisamment sérieux, pour qu'ils trouvent utile de surveiller leur rang dans les classements ou, plus important encore, leur performance pour des indicateurs choisis. Bien que la façon dont ces renseignements sont finalement utilisés ne soit pas tout à fait claire, certains répondants ont affirmé qu'ils donnent aux directions institutionnelles quelques idées sur la position de leur propre EES, ainsi que de possibles voies d'amélioration. Dans ce contexte, certains EES ont signalé avoir eu recours à des services supplémentaires et payants proposés par certains organismes de classement, pour obtenir des informations et une analyse plus personnalisées, et ont trouvé

En Autriche, il existe, au niveau national, un groupe de travail tripartite sur les classements, créé en vue de discuter de façon collective des méthodologies de classement et de leurs résultats, ainsi que d'examiner ensemble les moyens d'améliorer le rang des universités autrichiennes dans les classements mondiaux, et par conséquent celui du système dans son ensemble. Les premiers résultats de ce groupe de travail sont attendus pour l'hiver 2014-2015.

cela très utile. Ceci conduit à discuter du potentiel d'U-Multirank à devenir un outil de benchmarking pour les établissements. Vu que son ensemble des indicateurs est plus varié que ceux d'autres classements mondiaux, un certain optimisme a pu être exprimé à cet égard. Toutefois, les participants RISP ont aussi noté qu'U-Multirank fait face actuellement aux mêmes défis que les autres classements, c'est-à-dire la fiabilité des données, en particulier en ce qui concerne la comparabilité.

Une majorité de répondants à l'enquête RISP a affirmé avoir utilisé les classements pour **appuyer la prise de décision institutionnelle** (voir chapitre 3.9). Les visites de site et la table ronde ont permis d'en savoir davantage sur la situation derrière ces chiffres. Il a été répété que les classements sont une source d'information parmi d'autres. Les participants RISP étaient fortement d'avis qu'aucune décision ne devrait se fonder uniquement sur les résultats des classements. Cependant, il est également clair que, consciemment ou inconsciemment, les classements opèrent en arrière-plan lors des prises de décision.

Trois quarts des répondants de l'enquête RISP utilisent le rang de leur établissement dans leur matériel et leurs actions de **marketing** (voir chapitre 3.5). Détail intéressant, les établissements qui ont déclaré « toujours » annoncer leur rang dans leur communication ne sont pas nécessairement mieux classés que la moyenne des répondants. Par ailleurs, les répondants étaient d'avis que les classements avaient eu un impact positif sur leur établissement. Ceci pourrait être imputable au fait que la plupart des établissements participant à cette étude sont repris dans des classements, alors que les classements fournissent une meilleure visibilité, et donc une meilleure réputation. Ceci suggère que le fait d'être repris dans les classements (et cela presque indépendamment de la position exacte) est plus important que le fait de ne pas y être repris du tout. La valeur ajoutée d'U-Multirank pourrait bien se trouver là, lui qui permet à tous les EES d'être classés simplement en fournissant les données nécessaires.

4.5 Conséquences pour les processus institutionnels

Les participants RISP ont identifié des changements dans les processus institutionnels dans les quatre domaines suivants : i) les mécanismes de surveillance des classements ; ii) la clarification des profils institutionnels et l'amélioration des activités clés ; iii) les améliorations dans la collecte des données institutionnelles ; et iv) l'investissement dans l'amélioration de l'image institutionnelle.

Premièrement, de toute évidence, les EES tiennent compte des classements et ont mis en place des **processus et structures pour suivre** les résultats des classements et les développements (voir tableau 3). Comme mentionné au chapitre 3.3 ci-dessus, ces structures peuvent ne pas être complètement nouvelles, mais les classements ont au moins ajouté des tâches supplémentaires et parfois induit un sentiment d'urgence pour une unité déjà existante. Le résultat le plus typique est que le suivi ou l'envoi d'information pour les classements est associé à l'assurance ou la gestion de la qualité, à la planification stratégique, à la recherche institutionnelle ou à une autre unité chargée des rapports statistiques, ou encore au département des relations internationales. Dans tous les cas, ces unités travaillent en collaboration étroite avec le département de la communication. Alors que l'assurance qualité et les classements sont souvent présentés comme les deux extrémités opposées du spectre, près de 50 % des répondants RISP pensent que les résultats des classements ou d'autres outils de transparence ont aidé à développer ou à améliorer les processus d'assurance qualité interne. Aucun d'entre eux ne pense que les classements aient pu leur être défavorables, et 32 % sont d'avis qu'ils n'ont eu aucune influence.

Deuxièmement, les participants ont indiqué que les classements les ont incités à se montrer **plus explicites dans la définition de leurs activités clés et à investir plus franchement dans des actions qui amélioreront leur performance**. Ainsi, un établissement qui se profile comme un acteur régional percevra une pression supplémentaire pour se définir clairement et communiquer sur son profil, afin d'expliquer pourquoi il n'apparaît pas dans les classements mondiaux qui se concentrent, de façon disproportionnée, sur les résultats de la recherche. D'autre part, un établissement qui aspire à se concentrer sur la recherche investira davantage pour améliorer ses résultats de recherche, afin d'atteindre ses objectifs.

Troisièmement, les classements ont eu une forte influence sur **la collecte des données institutionnelles et le suivi de la performance institutionnelle**. Comme l'a indiqué un participant à la table ronde RISP : « Les classements vous incitent à vous poser les bonnes questions, même s'ils n'apportent en aucun cas la bonne réponse ». Dans l'ensemble, les classements constituent des outils qui contribuent à la connaissance de soi de l'établissement et à la planification. Ils ont sensibilisé à l'importance d'identifier des indicateurs appropriés à des fins managériales, et d'accorder de l'attention à l'amélioration de la collecte de données, notamment en matière de stockage des données, de rapports annuels, d'indicateurs de performance, etc.

En effet, tous ceux qui ont participé aux visites de site de RISP ont déclaré qu'ils ont investi dans la collecte de données, en mettant à niveau les processus existants et en améliorant la collecte de données pour l'orienter vers une gestion stratégique basée sur des faits concrets, bien qu'une fois encore, ces améliorations auraient pu également intervenir à la suite d'une combinaison de facteurs¹⁹. Les unités responsables de la mise en œuvre de ces changements ont aussi constaté

¹⁹ Ceci confirme Locke *et al.*, 2007: « les league tables ont incité de nombreux établissements à examiner leur collecte de données et ce qu'ils soumettent pour cette dernière [...]. Ils cherchent maintenant à fournir des déclarations de haute qualité ». (p. 6)

une attention accrue accordée aux rapports qu'elles produisent sur les données institutionnelles, notamment de la part des organes de gouvernance ou des membres des comités de haut niveau.

Enfin, les classements ont encouragé des EES à prêter plus d'attention aux activités de communication et de marketing, afin d'**augmenter la visibilité institutionnelle**. Cela veut généralement dire exiger que tous les chercheurs mentionnent leur affiliation institutionnelle lorsqu'ils publient des résultats de recherche, développer une nouvelle image de marque, améliorer les supports de communication et l'organisation de campagnes, ou établir des relations directes avec les organismes de classement – ce qui reste controversé. Même dans les systèmes d'enseignement supérieur où les facultés ont traditionnellement été l'unité principale d'affiliation académique, le fait que les classements mondiaux recensent les établissements dans leur ensemble a convaincu certains universitaires à « se prendre au jeu du classement » et à participer au développement de l'image de marque de leur établissement.

5 | CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Le projet RISP est la première étude paneuropéenne sur l'impact et l'influence des classements sur l'enseignement supérieur européen. Ses résultats pourraient s'avérer utiles et de valeur pour les dirigeants institutionnels et les décideurs politiques nationaux.

Les résultats RISP démontrent que les établissements, de façon presque unanime, prêtent attention aux classements, et ce alors que de nombreuses voix s'accordent à critiquer les classements et les tableaux comparatifs pour leurs faiblesses méthodologiques et leurs tentatives de ramener à une simple liste des questions complexes telles que les performances ou la qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche. Ceci est tellement vrai que les établissements eux-mêmes ont commencé à utiliser les informations mises à disposition par les classements dans différents buts, alors même qu'ils se montrent souvent incertains de la façon dont les classements sont perçus et combien ils influencent les opinions des parties prenantes externes. Les établissements considèrent les classements comme un outil d'information parmi d'autres. Finalement, les classements ont agi comme une « sonnette d'alarme » pour la communauté de l'enseignement supérieur, en matière de positionnement compétitif au niveau national et international, et de nécessité d'améliorer la connaissance institutionnelle et de développer une base documentée pour une prise de décision stratégique.

Les comparaisons transnationales sont un sous-produit inévitable de la mondialisation et s'intensifieront à l'avenir. Il est donc crucial que tous les établissements améliorent leur capacité de recherche institutionnelle, afin d'être en mesure de fournir au public des informations comparatives cohérentes sur la performance institutionnelle. Comme indiqué au chapitre 2, de nombreux gouvernements ont déjà commencé à mettre des données institutionnelles comparatives en ligne pour les rendre accessibles au public. Au final, faudrait-il une base de données internationale et commune pour l'enseignement supérieur, pour surmonter les problèmes dus à des indicateurs inappropriés dans les classements ? Une telle base de données pourrait mener vers une comparabilité plus grande et plus significative. Bien qu'atteindre un consensus sur un tel ensemble de données puisse s'avérer difficile, cette possibilité vaudrait peut-être la peine d'être explorée.

« Peut-être que c'est une évidence, mais comme les classements sont amenés à rester dans le paysage, les universités ont besoin de trouver un moyen d'y faire face, sans perdre de vue l'importance des questions qui comptent vraiment, et qui sont relatives à la qualité de l'établissement et de ses activités. Il est également nécessaire de se former collectivement, et de former ses diverses parties prenantes externes, sur ce que les classements disent et ne disent pas ».

Un répondant RISP

Alors que la présente étude démontre que les classements peuvent représenter une composante importante dans la planification stratégique institutionnelle, il est vital que chaque université dispose d'une mission et d'un plan stratégique cohérents, et reste fidèle à cette mission. En même temps, les EES se doivent d'appréhender les limites des classements et de ne pas se laisser détourner ou hypnotiser par eux. Les EES ne devraient pas utiliser les classements pour orienter des décisions relatives à l'affectation des ressources, pas plus qu'elles ne devraient manipuler leurs rapports de données statistiques sur leur performance pour s'élever dans les classements.

Par conséquent, les dirigeants institutionnels devraient réfléchir sur un certain nombre des questions clés, qui sont ici regroupées sous l'égide des quatre questions utilisées par le Programme d'Évaluation institutionnelle de l'EUA²⁰, telles que décrites dans l'encadré 3.

Encadré 3 – Cadre pour orienter les réponses institutionnelles face aux classements

Qu'est-ce que votre établissement essaie de faire ?

- Quels sont le profil, les missions et les objectifs de votre établissement ?
- Quel rôle votre établissement joue-t-il dans le paysage de l'enseignement supérieur national ou régional ?
- Le cas échéant, quelle attention votre établissement prête-t-il aux classements dans ce contexte ?
- Compte tenu de votre profil institutionnel, quels sont les classements (s'il y en a) les plus appropriés pour votre établissement, et quels indicateurs utilisent-ils ?

Comment votre établissement essaie-t-il de le faire ?

- Quelles sont les principales caractéristiques organisationnelles de votre établissement en termes de structures de gouvernance et d'activités clés, et dans quelle mesure sont-elles en accord avec votre mission et vos objectifs ?
- Votre établissement a-t-il produit un budget et identifié les ressources nécessaires (sur le plan financier, humain et physique) pour atteindre son ambition ?
- Au sein des activités et allocations de ressources de votre établissement, quels changements seraient nécessaires, si vous vouliez améliorer votre position dans les classements – et dans quelle mesure cela altérerait-il votre mission ?

Comment votre établissement sait-il que cela fonctionne ?

- Comment votre établissement évalue-t-il sa performance et quels sont les indicateurs utiles ou significatifs (ou les plus utiles ou les plus significatifs) pour mesurer le succès et la qualité de votre établissement ?
- Quelle est votre capacité de recherche institutionnelle ? En d'autres termes, quelle est la capacité de votre établissement à générer des données exhaustives et de haute qualité pour étayer la planification stratégique et la prise de décision ?
- Quels types d'information fournissez-vous à vos différentes parties prenantes ?
- Les données recueillies par les classements sont-elles utiles à cet égard ? Si oui, comment ces informations sont-elles utilisées ?
- Utilisez-vous les classements uniquement en tant qu'élément parmi d'autres de votre système d'assurance qualité, d'évaluation ou de benchmarking, ou comme un outil d'évaluation autonome ?

Comment l'établissement change-t-il pour s'améliorer ?

- Quel type d'action votre établissement envisage-t-il d'introduire pour améliorer sa performance au regard de sa mission ?
- D'autres instruments de transparence seraient-ils plus utiles pour aider votre établissement à s'évaluer lui-même et à améliorer sa performance, à la place des classements ?
- Quelles mesures devriez-vous prendre pour vous assurer que vos parties prenantes clés (futurs étudiants et personnel académique, décideurs politiques régionaux et nationaux, employeurs, organisations de la société civile, etc.) soient pleinement conscients de ce que votre établissement fait et de sa contribution à la société et l'économie ?
- Travaillez-vous avec le gouvernement et les médias pour expliquer les limites des classements et/ou comment les interpréter ?

²⁰ Des informations complémentaires sur le Programme d'Évaluation institutionnelle (IEP) sont disponibles sur www.eua.be/iep.

Le projet RISP a démontré que l'interprétation des résultats des classements et de leur impact sur l'enseignement supérieur peut s'avérer souvent complexe, en raison des différents contextes et objectifs. Dès lors, les classements ne devraient pas être considérés d'une façon singulière ou unilatérale. Pour les mêmes raisons, les classements ne devraient pas être utilisés comme une source d'information unique, et leurs résultats ne devraient pas être acceptés sans critique – pas plus que les classements ne devraient être utilisés comme la base d'une prise de décision stratégique dans un établissement ou un système d'enseignement supérieur. Agir ainsi représenterait une grave menace pour l'autonomie institutionnelle.

À la veille du lancement d'U-Multirank, certaines universités ont invité leurs médias locaux à une discussion sur ce qu'est cette nouvelle initiative et comment en interpréter les informations.

Pourtant, les résultats RISP indiquent aussi que lorsqu'ils sont utilisés à bon escient, les classements peuvent faire partie d'une approche stratégique. Ils peuvent contribuer à stimuler la discussion sur le rôle et l'avenir de l'enseignement supérieur, en évaluant et en mesurant les performances, en entretenant des informations de bonne qualité, en fournissant des informations aux parties prenantes et en permettant de communiquer avec elles, et en contribuant à la modernisation et à la professionnalisation des processus institutionnels. Les classements ont surtout réussi à rendre la communauté de l'enseignement supérieur plus consciente de la concurrence existante, aux niveaux national et mondial. Mettre à la disposition du public des informations accessibles, significatives et comparatives sur la qualité, les performances et la valeur de l'enseignement supérieur permettra d'en renforcer et soutenir l'engagement politique et sociétal – dans l'intérêt de chacun.

ANNEXE : PRINCIPAUX ACTEURS DU PROJET RISP

Organisations partenaires

L'**Association Européenne de l'Université (EUA)**, coordinateur de projet, représente et soutient des établissements d'enseignement supérieur dans 47 pays à travers l'Europe, en leur fournissant un forum unique pour coopérer et se tenir au courant des dernières tendances en matière d'enseignement supérieur et de politiques de recherche. L'association compte environ 850 membres, dont près de 800 universités européennes, plus de 30 associations nationales de recteurs et environ 30 autres organisations actives dans l'enseignement supérieur et la recherche.

La **Conférence des Présidents d'Université (CPU)** représente 81 universités françaises et 28 autres établissements d'enseignement supérieur (grands établissements et écoles normales supérieures). La grande majorité des étudiants de l'enseignement supérieur en France est inscrite dans les établissements membres de la CPU. La CPU est la partie prenante principale de la politique de l'enseignement supérieur français, et défend les intérêts de ses établissements membres dans les débats politiques français et européens.

L'**Institut de Technologie de Dublin (DIT)**, qui compte plus de 22 000 étudiants, est l'un des plus grands EES d'Irlande. Aux niveaux bachelier, master et doctorat, il combine l'excellence académique d'une université traditionnelle avec une formation orientée vers la vie professionnelle, en préparant ses diplômés à des rôles productifs de leader et à la citoyenneté mondiale. Grâce aux travaux de son unité de recherche sur les politiques de l'enseignement supérieur (*Higher Educational Policy Research Unit*, HEPRU), le DIT a une connaissance étendue des tendances dans les politiques de l'enseignement supérieur.

Le **Centre d'Information académique (AIC)** est une fondation établie par le Ministère letton de l'Éducation et des Sciences et l'Institut de Mathématiques et d'Informatique de l'Université de Lettonie. L'AIC a les fonctions suivantes : la recherche en éducation, et sur l'enseignement supérieur en particulier ; sur base de ces recherches, la production d'informations sur les tendances et développements dans l'éducation en Europe et au-delà ; et la reconnaissance des qualifications.

Membres du Comité de pilotage RISP

Jean-Pierre Finance, Université de Lorraine et CPU, France

Ellen Hazelkorn, DIT

Markus Laitinen, Université d'Helsinki, Finlande

Tia Loukkola, EUA

Jean-Marc Rapp, Université de Lausanne, Suisse, Président du Comité

Andrejs Rauhvargers, AIC

Chercheurs qui ont mené les visites de site de RISP

Jean-Pierre Finance, CPU

Andrew Gibson, DIT

Ellen Hazelkorn, DIT

Jean-François Huon, CPU

Andrejs Rauhvargers, AIC

Thérèse Zhang, EUA

Coordination du projet à l'AUE

Joanne Byrne, Tia Loukkola et Thérèse Zhang

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES ET LECTURES COMPLÉMENTAIRES

Ederer, P., Schuller, P., et Willms, S., 2008, *University Systems Ranking: Citizens and Society in the Age of the Knowledge* (Conseil de Lisbonne, Bruxelles). Repris dans www.lisboncouncil.net/publication/publication/38-university-systems-ranking-citizens-and-society-in-the-age-of-knowledge.html

Editeurs WM, 2009, « Introduction: A Different Kind of College Ranking », dans *Washington Monthly*, septembre/octobre. Consulté le 26 mars 2010 sur www.washingtonmonthly.com/college_guide/feature/introduction_a_different_kind_1.php

Erkkila, T., et Kehm, B. (Eds.), 2014, « Special Issue: Global University Rankings. A Critical Assessment », dans *European Journal of Higher Education*, 49 (1), pp. 1-58.

European Student Union, 2013, *Quest for Quality for Students: Survey on Students' Perspectives* (Bruxelles, ESU).

Hazelkorn, E., 2007, « The Impact of 'league tables' and Ranking Systems on Higher Education Decision-Making », dans *Higher Education Management and Policy*, 19(2), pp. 81-115.

Hazelkorn, E., 2011, *Rankings and the Reshaping of Higher Education: The Battle for World Class Excellence* (Basingstoke, Palgrave Macmillan).

Hazelkorn, E., 2015, *Rankings and the Reshaping of Higher Education: The Battle for World Class Excellence*, 2^e édition (Basingstoke, Palgrave Macmillan, à paraître).

Institute for Higher Education Policy (IHEP), 2009, *Impact of College Rankings on Institutional Decision Making: Four Country Case Studies* (Washington D.C., Institute for Higher Education Policy).

Kehm, B. M., et Stensaker, B. (Eds.), 2009, *University Rankings, Diversity, and the New Landscape of Higher Education* (Rotterdam, Sense Publishers).

Lo, W.Y.W., 2014, *University Rankings. Implications for Higher Education in Taiwan* (Singapore, Springer Science+Business Media Singapore).

Locke, W., Verbik, L., Richardson, J. T. E., et King, R., 2008, *Counting what is measured or measuring what counts? "League tables" and their impact on higher education institutions in England*, rapport du Centre for Higher Education Research and Information (CHERI) à l'HEFCE, Open University, and Hobsons Research, Issues paper avril 2008/14 (Bristol, HEFCE).

Marope, P.T.M, Wells, P.J., et Hazelkorn, E. (Eds.), 2013, *Rankings and Accountability in Higher Education: Uses and Misuses* (Paris, UNESCO).

McCormick, A.C., et Zhao, C.M., 2005, « Rethinking and Reframing the Carnegie Classification », dans *Change*, septembre/octobre.

Myers, L., and Robe, J., 2009, *College Rankings. History, Criticism and Reform*. Center for College Affordability and Productivity (Washington D.C., Center for College Affordability and Productivity).

OCDE, 2013, *Education at a Glance, OECD indicators (Paris, OECD)*. Consulté le 11 mars 2014 sur [www.oecd.org/edu/eag2013%20\(eng\)--FINAL%2020%20June%202013.pdf](http://www.oecd.org/edu/eag2013%20(eng)--FINAL%2020%20June%202013.pdf)

O'Meara, K., et Meekins, M., 2012, *Inside Rankings: Limitations and Possibilities* (Boston, New England Resource Center for Higher Education Publications).

Rauhvargers, A., 2011, *Global university rankings and their impact* (Bruxelles, European University Association).

Rauhvargers, A., 2013, *Global university rankings and their impact. Report II* (Bruxelles, European University Association).

Saisana, M., et D'Hombres, B., 2008, *Higher Education Rankings: Robustness Issues and Critical Assessment. How Much Confidence Can We Have in Higher Education Rankings?* (Luxembourg, Centre for Research on Lifelong Learning (CRELL) of the European Communities).

Shin, J.C., Toutkoushian, R.K., et Teichler, U., 2011, *University Rankings. Theoretical Basis, Methodology and Impacts on Global Higher Education* (Dordrecht, Springer).

Sponsler, B.J., 2009, *The Role and Relevance of Rankings in Higher Education Decision-Making* (Washington D.C., Institute for Higher Education Policy).

Tremblay, K., Lalancette, D., et Roseveare, D., 2012, *Assessment of Higher Education Learning Outcomes. Feasibility Study Report. Volume 1 – Design and Implementation* (Paris, OECD).

Trow, M., 1974, « Reflections on the Transition from Elite to Mass to Universal Access: Forms and Phases of Higher Education in Modern Societies since World War II », imprimé dans M. Burrage (Ed.), 2010, *Martin Trow. Twentieth-Century Higher Education: From Elite to Mass to Universal* (Baltimore, Johns Hopkins University Press), pp. 556-610.

Williams, R., de Rassenfosse, G., Jensen, P. et Marginson, S., 2012-2013, *U21 rankings of national higher education systems* (Melbourne, University of Melbourne).

L'Association Européenne de l'Université (EUA) est l'organisation représentant les universités et les conférences nationales des présidents d'université de 47 pays européens. L'EUA joue un rôle majeur dans le Processus de Bologne et dans la définition des politiques de l'Union européenne en matière d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation. Grâce à ses relations avec un grand nombre d'autres organisations européennes et internationales, l'EUA garantit que la voix indépendante des universités européennes est entendue, chaque fois que sont prises des décisions ayant un impact sur leurs activités.

L'association fournit une expertise unique dans les domaines de l'enseignement supérieur et de la recherche, et offre en même temps un espace permettant l'échange d'idées et de bonnes pratiques. Les résultats des travaux de l'EUA sont accessibles à ses membres et aux parties prenantes par le biais de conférences, de séminaires, de son site web et de publications.

