


# HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Établissements



Rapport synthétique des retours  
d'expériences des experts et des  
établissements de la vague A

Campagne d'évaluation 2014-2015 (Vague A)



# Sommaire

Sommaire	3
Introduction	5
I – Le volume d'activité	5
1 ● Les comités d'experts	5
2 ● La mobilisation des experts	5
II – Le processus de retours d'expériences	6
Les procédures d'évaluation externe	9
I – La phase amont : formation des experts et préparation de l'évaluation	9
1 ● Du point de vue des experts	9
2 ● Du point de vue des établissements	9
II – La visite	9
1 ● Du point de vue des experts	9
2 ● Du point de vue des établissements	10
III – La phase aval	10
1 ● Du point de vue des experts	10
2 ● Du point de vue des établissements	10
Le rapport	11
I – Le comité d'experts : sa constitution et son fonctionnement	11
1 ● Du point de vue de l'expert	11
2 ● Du point de vue de l'établissement	11
II – Un rapport utile et utilisable par les établissements	11
Conclusion	13
Annexe I – Questionnaire de satisfaction établissements	15
I- Le questionnaire et les modalités de présentation des résultats	15
II- Les réponses de satisfaction et les commentaires des établissements	16
1 ● Préparation et réalisation de la visite	16
2 ● La finalisation du rapport	17
3 ● Utilité du rapport	17
III – Conclusion	19
Annexe II – Questionnaire de satisfaction experts	21
I – Le questionnaire et les modalités de présentation des résultats	21
II – Caractérisation des experts	22

III – Les réponses de satisfaction et les commentaires des experts	22
1 ● les journées de formation des experts et des présidents de comité	22
2 ● les procédures HCERES	23
3 ● l'implication de l'établissement vis-à-vis de la procédure d'évaluation	24
4 ● le travail de l'expert	24
5 ● la logistique	25
6 ● principales raisons de satisfaction et d'insatisfaction des experts	25
IV – Conclusion	26
Annexe III – Liste des établissements évalués en vague A	27

# Introduction

## I – Le volume d'activité

Ce sont 51 établissements d'enseignement supérieur et de recherche publics ou privés relevant principalement des académies de Toulouse, de Grenoble, de Lyon ainsi que de Bordeaux et 5 organismes de recherche (l'Ineris, l'Ifsttar, l'Inra, l'IRD et le Cirad) qui ont été évalués en 2014-2015. Hormis l'Ineris, tous ces établissements et organismes avaient déjà fait l'objet d'au moins une évaluation par l'AERES. S'ajoutent 4 établissements privés sous contrat avec le MENESR qui ont fait l'objet d'une analyse sur dossier, selon une méthodologie s'appuyant sur celle déjà expérimentée en vague C (2011-2012).

De plus, 3 stratégies de coordination territoriale portées par les Comue Université de Grenoble Alpes, Université de Lyon et Université Fédérale de Toulouse ont été évaluées.

Au total, ce sont donc 63 entités qui ont fait l'objet d'une évaluation ou d'une analyse externe. Les établissements évalués relèvent pour l'essentiel de la tutelle du ministère chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche (MENESR), et dans certains cas de celle des ministères de la culture et de la communication ; de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt ; des finances et des comptes publics ; de l'industrie et du numérique ou encore de l'écologie, de l'environnement, de l'énergie et de la mer (voir annexe III).

### 1 ● Les comités d'experts

Les évaluations de la vague A ont fait appel à 425 experts<sup>1</sup> réunis au sein de 63 comités, et quelques experts ont pu être mobilisés deux fois.

Les données qui suivent concernent les 59 comités d'établissements publics et privés et d'organismes de recherche qui ont fait l'objet d'une évaluation externe, lesquels ont réuni 415 experts.

La taille d'un comité a été en moyenne de 7 experts, soit un effectif légèrement inférieur à celui des comités des années passées (7,5). Cette légère diminution est liée au nombre important de comités à 6 experts en vague A, format traditionnel des comités d'évaluation des écoles. Classiquement, les comités sont constitués de la manière suivante pour les établissements (hors organismes) : des experts académiques dont un étranger, un expert issu du monde socio-professionnel et culturel, un expert étudiant et un expert cadre administratif.

Un effort particulier est mené par le HCERES afin d'augmenter le taux de féminisation des comités. Ainsi, pour la vague A, 34 % des experts étaient des femmes (31 % en 2014, 28 % en 2013, 26% en 2012, 21 % en 2011). Sur les 59 comités, 14 étaient présidés par des femmes soit 24% (20 % en 2014, 13,3 % en 2012, 13,6 % en 2011). On note donc la progression constante du taux de féminisation au sein des comités notamment sur les fonctions de présidence. Celui-ci reste toujours éloigné de la parité malgré les efforts entrepris ; sans en faire une justification, il convient de relever que la proportion de femmes dans le monde académique<sup>2</sup> est faible, particulièrement parmi les enseignants-chercheurs qui, à l'instar de la très grande majorité des experts sollicités par ce département, ont une expérience de gouvernance au sein d'un établissement.

### 2 ● La mobilisation des experts

La durée moyenne d'une visite sur place a été de 3 jours, avec un minimum de 2,5 jours et un maximum de 5 jours<sup>3</sup>. Le nombre total de jours de visite pour cette vague est ainsi égal à 168.

En outre, les experts ont été mobilisés au titre des deux étapes qui encadrent la visite dans le processus d'évaluation : la réunion de préparation, en amont, qui permet au comité de se réunir une première fois et d'échanger sur la problématique de l'évaluation dont il a la charge, et la réunion de restitution au cours de laquelle

<sup>1</sup> Un expert ayant participé à deux comités est compté deux fois.

<sup>2</sup> En 2014, 23 % des professeurs des universités étaient des femmes, et 44% l'étaient dans le corps des maîtres de conférences alors que la part des femmes parmi la population des enseignants-chercheurs était de 37 %- source MENESR- DGRH

<sup>3</sup> Dans la continuité des évaluations des trois universités grenobloises, 2 journées ont été consacrées à l'évaluation de leur projet de fusion prévue au 1er janvier 2016.

le comité examine collégalement son projet de rapport d'évaluation et le valide. Cette mobilisation complémentaire a représenté 118 réunions<sup>4</sup>.

Enfin, une rencontre préparatoire entre l'équipe du HCERES et chaque président de comité a été organisée pour toutes les évaluations, en amont de la réunion de préparation.

Quatre sessions de formations ont été assurées, et ont réuni 35 présidents de comité (au cours d'une journée spécialement dédiée) et 174 experts<sup>5</sup> (répartis sur trois journées) en janvier, février et mars 2015. Ces sessions ont eu pour objectifs de présenter l'ensemble de la procédure et des outils mis à disposition des comités, de favoriser les échanges entre nouveaux experts et experts confirmés et de les sensibiliser aux évolutions institutionnelles du paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche, notamment en termes de coopérations et de regroupements d'établissements. Une session de formation particulière a été organisée à l'intention des comités concernés par l'évaluation des écoles d'architecture (25 experts et présidents de comités présents). Cette session s'est déroulée durant la matinée du jour des réunions de préparation des cinq écoles d'architecture, qui se déroulaient en parallèle l'après-midi. Enfin, les supports de la formation ont été mis à la disposition des experts n'ayant pas pu assister à l'une des sessions de formation.

## II – Le processus de retours d'expériences

Les retours d'expériences (REX) pour la vague A, comme pour les précédentes, ont été réalisés à l'issue du processus d'évaluation, après envoi du rapport définitif à l'établissement. L'objectif est de recueillir les avis de toutes les parties prenantes par le biais d'un questionnaire anonyme permettant une analyse des différents points de vue exprimés (voir tableau ci-après). Le REX concerne 50 établissements d'enseignement supérieur et de recherche, (16 universités, 2 grands établissements, 32 écoles et instituts publics ou privés)<sup>6</sup>, représentant 338 experts. Un questionnaire a été envoyé aux experts auquel 83,4% ont répondu, ainsi qu'aux chefs d'établissement dont le taux de réponse a été de 68%.

Le questionnaire envoyé aux experts recueille leurs avis relatifs à six aspects des procédures mises en place et à leur propre investissement dans l'exercice de l'évaluation : la formation par le HCERES, les procédures et la logistique assurée par le HCERES, le fonctionnement collégial du comité, le travail de l'expert, l'implication de l'établissement dans le processus d'évaluation. Le questionnaire est composé de 67 items et la grande majorité des réponses (54) est recueillie sur une échelle de satisfaction en 4 points : « satisfait (S) », « plutôt satisfait (PS) », « plutôt insatisfait (PI) », « insatisfait (I) ». Sept questions avec réponse « oui-non » permettent de savoir si les outils proposés par le HCERES ont été utilisés par l'expert, quatre questions caractérisent le temps consacré à l'expertise lors des phases de préparation et de réalisation du rapport. En dernier lieu, il est demandé à l'expert de choisir dans une liste les trois aspects les plus positifs et les trois aspects les plus négatifs de son travail. Enfin, pour chacun des six thèmes du questionnaire, l'expert peut fournir des commentaires complétant ou justifiant sa réponse.

Un autre questionnaire, composé de 39 items, est envoyé aux chefs d'établissement. La grande majorité des réponses (25), portant sur le processus d'évaluation, est traitée selon une échelle de satisfaction en 4 points : « satisfait », « plutôt satisfait », « plutôt insatisfait », « insatisfait ». Les autres items portent sur l'utilité du rapport d'évaluation : 11 réponses sur une échelle d'accord également en 4 points : « d'accord », « plutôt d'accord », « plutôt pas d'accord », « pas d'accord ». Dans un troisième temps, on leur demande de classer les différentes rubriques du rapport pour distinguer celles qu'ils jugent les plus utiles de celles qui le sont moins. Enfin, les établissements indiquent les modalités de diffusion du rapport au sein de leur structure. Ils ont également la possibilité d'ajouter des commentaires afin de compléter ou justifier leurs réponses.

<sup>4</sup> Selon l'importance de l'établissement, ces réunions peuvent durer une journée ou une demi-journée.

<sup>5</sup> Certains experts qui n'ont pas participé aux journées de formation en 2014 y avaient déjà participé les années précédentes.

<sup>6</sup> L'évaluation d'un des 51 établissements concernés a été décalée dans le temps, celle-ci n'étant pas achevée au moment de la rédaction de cette synthèse. Ont été exclus les organismes de recherche et les coordinations territoriales, pour lesquels les questionnaires n'auraient été que partiellement utilisables.

Par ailleurs, une rencontre avec tous les ministères de tutelle reste encore à programmer pour un échange informel autour de la campagne d'évaluation achevée.

Dates	Opérations	Données disponibles	Documents de référence
<b>Retours d'expériences des établissements</b>			
Entre octobre 2015 et avril 2016	Questionnaire de satisfaction des établissements	34 réponses sur 50 établissements sollicités	Retours d'expériences : questionnaire de satisfaction établissements (Annexe I)
<b>Retours d'expériences des experts</b>			
Entre juin 2015 et mars 2016	Questionnaire de satisfaction des experts	282 réponses sur 338 experts sollicités	Retours d'expériences : questionnaire de satisfaction experts (Annexe II)

La synthèse qui suit a pour objectif de présenter les résultats obtenus lors de ces retours d'expériences. Une première partie porte sur les procédures mises en place le long des étapes du processus d'évaluation, une seconde partie porte sur la constitution et le fonctionnement du comité d'experts et sur le rapport d'évaluation. Une analyse comparée des réponses de la vague A avec celles des vagues précédentes<sup>7</sup> est présentée dans cette synthèse en s'intéressant plus particulièrement à l'évolution des réponses<sup>8</sup> et des points d'attention identifiés<sup>9</sup>. La synthèse, pour chacune des parties la composant, présente les résultats quantitatifs et des résultats qualitatifs issus des commentaires permettant d'interpréter les réponses aux questionnaires. Le lecteur est invité à se reporter aux annexes pour disposer des résultats détaillés du traitement des questionnaires.

<sup>7</sup> Vague E (évaluation 2014) : concerne les académies d'Ile-de-France (hors Paris), de Lille, de Montpellier et de la Réunion (24 établissements sur 36 ont répondu au questionnaire) ; vague D (évaluation 2013) : concerne l'académie de Paris et le nord de l'Ile-de-France (19 des 35 établissements ont répondu au questionnaire)

<sup>8</sup> Dans ce rapport, les taux d'insatisfaction regroupent les réponses « Plutôt insatisfait » et « Insatisfait » (PI + I), alors que les taux de satisfaction regroupent les réponses « Plutôt satisfait » et « satisfait » (PS + S)

<sup>9</sup> Pour la vague A, un item est un point d'attention si 9% des experts et si un quart des établissements sont « PI+I »





# Les procédures d'évaluation externe

## I – La phase amont : formation des experts et préparation de l'évaluation

### 1 ● Du point de vue des experts

Une session de formation spécifique a été organisée en direction des présidents de comité et trois sessions de formation ont été mises en place pour les experts selon le calendrier des évaluations. Les experts d'un même comité ont été, autant que possible, invités à participer à la même session de formation, pour une première prise de contact. A la suite du REX de la vague précédente, un effort particulier a été fait afin d'encourager, lors de ces séances, les échanges entre les experts ou les présidents de comité (notamment entre experts ou présidents de comité ayant déjà mené des évaluations et nouveaux participants). Chaque atelier a été construit en prenant en considération les résultats du REX vague E afin d'échanger et de traiter plus spécifiquement les éléments du processus qui avaient fait l'objet de remarques interrogatives, voire négatives. Si le manque d'échanges n'est plus mis en avant dans les commentaires, 15 experts considèrent que la session est trop longue, trop théorique, avec des redondances. 5 experts ayant déjà réalisé des évaluations estiment que cette formation est inutile. Pour autant, ces sessions sont globalement jugées comme utiles et adaptées (26 experts) et les participants sont globalement satisfaits (94,5% *versus* 97% pour la vague E et 95% pour la vague D).

S'il subsiste encore quelques points d'attention concernant la préparation de l'évaluation, on constate cependant une réelle progression par rapport aux vagues précédentes. Ces points d'attention concernent toujours le rapport d'autoévaluation remis par l'établissement (vague A : 15,6%, vague E : 21%, vague D : 24%), les informations quantitatives relatives à l'établissement (vague A : 14,6%, vague E : 15%, vague D : 15%), et les informations relatives à la politique de site (vague A : 9,2%, vague E : 18%, vague D : 12%), mais le taux d'insatisfaction est plus faible pour cette vague que pour les vagues précédentes. Par ailleurs, une nette progression existe pour deux items qui ne sont plus des points d'attention pour la vague A : l'utilité de la note de problématique (vague A : 5%, vague E : 11%, vague D : 11%), et la fiche d'entretien (vague A : 6%, vague E : 13%, vague D : 11%), qui est, par ailleurs, davantage utilisée par les experts (par 97,9% des experts en vague A, par 92% des experts en vague E et par 85% des experts en vague D). L'accent mis lors des sessions de formation sur l'intérêt de ces deux outils favorisant la collégialité du comité peut être une explication à cette amélioration de l'appréciation exprimée dans les réponses.

### 2 ● Du point de vue des établissements

De façon générale, cette étape donne satisfaction à la majorité des établissements (vague A : 91%, vague E : 94% ; vague D : 82,5%). Aucun point d'attention n'est à noter concernant la préparation et la phase amont de l'évaluation.

Nous pouvons néanmoins remarquer que le taux d'insatisfaction est légèrement plus important entre les vagues E et A pour les items suivants : l'élaboration du planning (11,7% pour la vague A *versus* 5% pour la vague E) et l'identification des interlocuteurs (8,8% pour la vague A *versus* 3% pour la vague E). L'accès à l'application Pelican pour le dépôt des pièces constitutives au dossier reste encore perfectible (17,6% pour la vague A *versus* 16% pour la vague E). Par contre, une diminution du taux d'insatisfaction est à noter entre les deux dernières vagues en ce qui concernent les informations données relatives à l'évaluation institutionnelle lors de la réunion de lancement de la vague sur site (2,9% pour la vague A *versus* 11% pour la vague E).

## II – La visite

### 1 ● Du point de vue des experts

Si l'on se réfère aux deux vagues précédentes, une amélioration est là encore constatée. La visite est jugée de façon très satisfaisante par les experts (95% *versus* 93% pour la vague E et 92% pour la vague D) et il n'est relevé qu'un point d'attention : le nombre d'entretiens au cours de la visite (9,6% pour la vague A *versus* 11% pour la vague E et 7% pour la vague D) qui est jugé trop important par les experts (6 commentaires). Par ailleurs, sans que ce soit un point d'attention, le temps de travail à huis clos pourrait faire l'objet d'une amélioration (vague A : 8,2%, vague E : 13%, vague D : 11%).

## 2 ● Du point de vue des établissements

L'appréciation globale de la visite est très positive (seul 1 établissement sur 34 n'est pas satisfait de la visite, soit 2,9% (5% pour la vague E ; 12% pour la vague D).

## III – La phase avale

### 1 ● Du point de vue des experts

La phase avale a été modifiée pour la vague A, à la suite du REX de la vague E. Ainsi, la grille récapitulative utilisée lors de la réunion de restitution pour vérifier collégalement les points forts et points faibles de l'évaluation a été supprimée, les experts n'en voyant pas l'utilité. Plus important, la réunion de restitution a été placée après le comité de lecture pour en faire l'aboutissement de la rédaction du rapport et le lieu des derniers échanges avant validation du rapport par l'ensemble du comité.

Globalement, 90,7% des experts sont satisfaits de la phase avale du processus.

Un point d'attention concerne les échanges entre les membres du comité pendant la rédaction du rapport (11,4% *versus* 7% pour les vagues E et D). Ce point fait également l'objet de commentaires : 5 experts estiment qu'il est difficile d'échanger par mail durant la rédaction et que la mise en place d'un espace collaboratif pourrait sans doute faciliter ces échanges (4 experts). Dans le REX de la vague E, l'item relatif aux demandes du HCERES adressées au comité pour améliorer la qualité du rapport constituait un point d'attention (13% d'insatisfaction, 17 commentaires confirmant ce sentiment) ; pour la vague A, ce n'est plus un point d'attention (6,4% et 2 commentaires). Il en va de même pour le travail du comité après la réunion de restitution (3,2% *versus* 9% pour la vague E).

### 2 ● Du point de vue des établissements

Le retour des établissements concernant cette dernière phase de l'évaluation est plus mitigé et, même si aucun point d'attention n'est à noter, le taux d'insatisfaction est plus élevé pour la vague A que pour la vague E, pour 4 items sur les 5 proposés :

- l'appréciation globale (vague A : 8,8% ; vague E : 3% ; vague D : 21%) ;
- la prise en compte, par les comités, des premières réactions de l'établissement dans le rapport définitif (vague A : 20,5% ; vague E : 6% ; vague D : 21%) ;
- les informations données sur le calendrier et sur les modalités de réponse aux rapports provisoire et définitif, dans une moindre mesure (vague A : 8,8% ; vague E : 6% ; vague D : 16%) ;
- le délai de communication du rapport définitif (vague A : 11,7% ; vague E : 8% ; vague D : 21%).

Enfin, une légère baisse du taux d'insatisfaction est constatée pour le délai de communication du rapport provisoire (vague A : 14,7% ; vague E : 21% ; vague D : 21%).

# Le rapport

## I – Le comité d'experts : sa constitution et son fonctionnement

### 1 ● Du point de vue de l'expert

Tout comme pour les vagues précédentes, la grande majorité des experts est satisfaite de la constitution du comité, estimant que les compétences sont véritablement complémentaires selon les différentes thématiques de l'évaluation (vague A : 96,5%, vagues E et D : 96%). Si le nombre d'experts composant le comité n'était pas satisfaisant en vague E (9%), ce n'est plus le cas pour la vague A (1,8%). La collégialité (vague A : 96,5% de satisfaction, vagues E et D : 98%) s'est mise en place, selon les commentaires (8), dès la rédaction de la note de problématique puis de celle des fiches d'entretiens pour se poursuivre durant la rédaction du rapport. Le rôle important du président du comité dans le bon déroulement de l'évaluation et la collégialité du comité est souligné par 13 experts. Il est cependant à noter que les échanges entre les membres du comité pendant la rédaction du rapport est un point d'attention pour la vague A et que le taux d'insatisfaction est plus important que lors des vagues précédentes (vague A : 12,8%, vagues E et D : 7%). Selon les commentaires de 4 experts, les échanges de courriers électroniques, utilisés lors de la rédaction des fiches d'entretiens puis du rapport, n'est pas une méthode propice à un maintien de la collégialité.

### 2 ● Du point de vue de l'établissement

Si aucun point d'attention n'est à mettre en avant en ce qui concerne la constitution du comité d'experts et son fonctionnement, nous notons cependant une augmentation du taux d'insatisfaction sur la pertinence de la composition du comité (11,7% pour la vague A *versus* 8% pour la vague E, 44% pour la vague D). A cet égard, il faut noter que les établissements ne répondent que rarement à la proposition qui leur est faite de transmettre les profils d'experts souhaités.

L'appropriation par les experts du dossier fourni par l'établissement ne fait également l'objet d'aucun point d'attention (11,7% en vague A *versus* 8% en vague E, 25% pour la vague D). Une amélioration est constatée pour les entretiens (conduite et déroulé des entretiens : 2,9% pour la vague A, 6% pour la vague E et 12% pour la vague D).

## II – Un rapport utile et utilisable par les établissements

L'augmentation importante du taux de satisfaction concernant le contenu, l'exploitation et l'impact du rapport, constatée entre la vague D (79%) et la vague E (93%), se confirme en vague A (90,4%). Ainsi, les établissements estiment que le rapport est bien articulé avec le rapport d'autoévaluation ; qu'il repose sur une bonne compréhension des caractéristiques de l'établissement, de son environnement, de sa trajectoire et de sa stratégie ; que le diagnostic porté par le rapport est pertinent au niveau des points forts, des points faibles et des recommandations ; qu'il pourra avoir un impact sur la stratégie future de l'établissement, sur l'organisation de sa gouvernance, sur son pilotage et la gestion de l'établissement.

Enfin, la majorité des établissements juge le rapport utile, principalement pour la gouvernance, l'organisation interne et l'élaboration de la stratégie (61,8%), tout comme pour les vagues précédentes. Plus étonnant, les relations européennes et internationales en matière de recherche et d'enseignement supérieur (47,1%) arrivent en deuxième position suivies par la politique de recherche (41,2%) ; ces deux items n'apparaissaient pas dans les vagues précédentes comme des éléments particulièrement utiles (respectivement à la 8<sup>ème</sup> et 6<sup>ème</sup> place dans le classement de la vague E et à la 8<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> place dans celui de la vague D).



# Conclusion

Pour conclure, de manière générale, les résultats des retours d'expériences effectués tant auprès des experts que des établissements mettent en évidence un taux de satisfaction en augmentation, particulièrement de la part des établissements. Cette amélioration, déjà visible entre la vague D et la vague E, se confirme pour cette vague d'évaluation.

Concernant le retour d'expériences des experts, il subsiste cependant encore quelques réserves : d'une part à l'encontre des établissements, relativement à la qualité du rapport d'autoévaluation fourni par les établissements ; d'autre part à l'encontre du HCERES, au sujet des informations relatives au site dans lequel sont inscrits les établissements évalués. Les experts saluent la collégialité de la réflexion et de l'exercice d'évaluation en amont de la visite. Cependant, du fait du nombre d'entretiens jugé trop important, il est souligné l'insuffisance du temps de travail à huis clos durant la visite. Par ailleurs, la qualité des échanges au sein du comité, dans la phase de rédaction du rapport, souffre du manque d'outil informatique adapté au travail collaboratif. Par contre, les modifications introduites lors de la vague précédente visant à sécuriser le processus de rédaction du rapport (temps d'échanges accrus entre l'équipe projet et le président du comité, place du comité de lecture interne au département en amont de la réunion de restitution et de validation du rapport par les experts) sont bien perçues par les experts.

Concernant le retour d'expériences des établissements, le taux de réponse, en baisse, est jugé insuffisant par le HCERES, sans que l'on ait encore pu en identifier les causes (34 établissements sur 50 ont répondu). L'interprétation des réponses et des commentaires est donc plus délicate. Si les taux de satisfaction sont meilleurs que pour les vagues précédentes et si aucun point d'attention n'apparaît ici, il est à noter une légère baisse de la satisfaction sur quelques items du questionnaire. Cela concerne la pertinence de la composition du comité (4) et l'appropriation par les experts de la documentation fournie par l'établissement (4). Par ailleurs, 7 établissements regrettent que le comité n'ait pas pris suffisamment en compte leurs premières réactions dans le rapport définitif. Les établissements indiquent que la principale utilité du rapport pour eux se situe, comme pour les vagues précédentes, dans l'analyse de leur gouvernance, de l'élaboration de leur stratégie et de leur organisation interne. Il est à noter que les deux autres champs d'évaluation pour lesquels les jugements portés par les experts sont reconnus très utiles par les établissements, concernent la politique en matière de relations européennes et internationales et la politique de recherche.



# Annexe I – Questionnaire de satisfaction établissements

## HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Évaluation des établissements

## Retours d'expérience de la vague A : questionnaire de satisfaction établissements

En 2015, 51 établissements d'enseignement supérieur et de recherche publics ou privés relevant principalement des académies de Toulouse, de Grenoble, de Lyon ainsi que de Bordeaux et 5 organismes de recherche ont été évalués soit individuellement, soit dans le cadre de regroupements d'établissements (fusions ou Comue). Ces établissements avaient déjà, pour la plupart, fait l'objet d'une évaluation par l'AERES.

À l'issue du processus d'évaluation, un questionnaire de satisfaction a été proposé en ligne aux chefs de 50<sup>10</sup> établissements d'enseignement supérieur et de recherche (16 universités, 2 grands établissements, 32 écoles et instituts publics ou privés). 34 y ont répondu, soit un taux de réponse de 68 %.

### I- Le questionnaire et les modalités de présentation des résultats

Pour chaque vague d'évaluation, le HCERES recueille l'opinion des chefs d'établissement, en vue d'apprécier l'impact des évolutions du processus d'évaluation. La grande majorité des réponses (25), portant sur le processus d'évaluation, est traitée selon une échelle de satisfaction en 4 points : « satisfait », « plutôt satisfait », « plutôt insatisfait », « insatisfait ». Les autres items portent sur l'utilité du rapport : 11 réponses sur une échelle d'accord en 4 points : « d'accord », « plutôt d'accord », « plus pas d'accord », « pas d'accord », classement dans une liste des domaines dans lesquels le rapport est le plus utile et des domaines dans lesquels il l'est moins. Enfin, les répondants indiquent les modalités de diffusion du rapport au sein de leur établissement. Ils ont également la possibilité d'ajouter un ou plusieurs commentaires.

Compte tenu du nombre d'établissements évalués et de celui des répondants (34), la présentation des réponses au questionnaire de satisfaction est effectuée en chiffres absolus. De façon générale, nous considérons qu'un item est un point d'attention lorsqu'un quart ou plus des établissements sont « plutôt insatisfait » ou « insatisfait » (ou « plutôt pas d'accord » ou « pas d'accord »).

<sup>10</sup> L'évaluation d'un des 51 établissements concernés a été décalée dans le temps, celle-ci n'étant pas achevée au moment de la rédaction de cette synthèse.

Les établissements n'ont pas tous accordé la même attention aux commentaires permettant de compléter et préciser leurs réponses au questionnaire : cette rubrique est parfois non renseignée. Etant donné le faible nombre de commentaires, souvent très liés aux spécificités des établissements ayant répondu, il est difficile d'en faire une extraction pertinente permettant la consolidation de l'analyse des retours d'expérience. Il y sera malgré tout fait référence avec toutes les précautions utiles quant à leur interprétation. Ainsi, l'étude des commentaires est faite pour chacun des thèmes en indiquant le nombre d'établissements ayant fourni un commentaire et le nombre d'unités d'information (UI)<sup>11</sup> données pour l'ensemble des commentaires (un commentaire peut concerner plusieurs objets ou UI et, à l'inverse, plusieurs commentaires peuvent concerner une même UI).

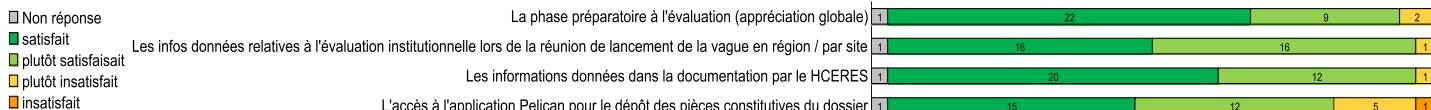
## II- Les réponses de satisfaction et les commentaires des établissements

### 1 • Préparation et réalisation de la visite



### Phase préparatoire à l'évaluation

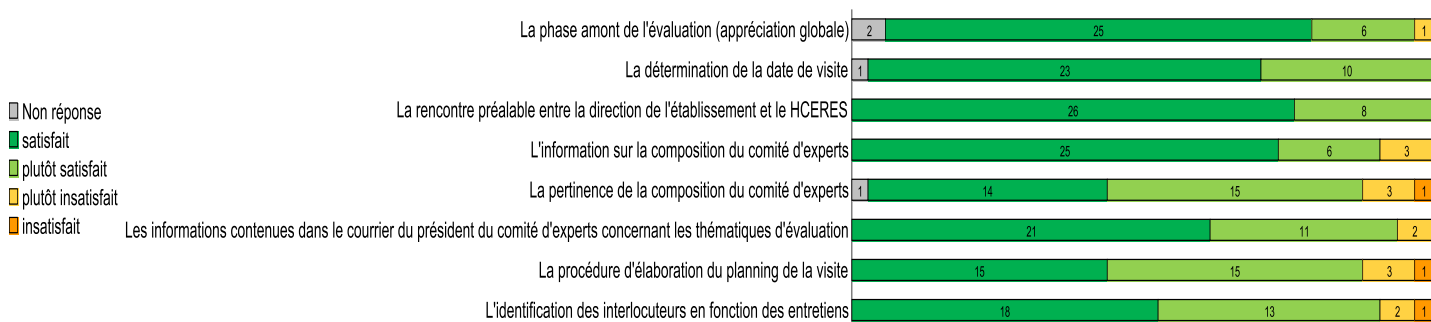
#### Constitution du dossier



#### Utilité des documents



### Phase amont



<sup>11</sup> Une unité d'information (UI) correspond à la quantité minimale d'information transmise par un message.



Visite



Ces trois phases recueillent 24 commentaires et 12 unités d'information.

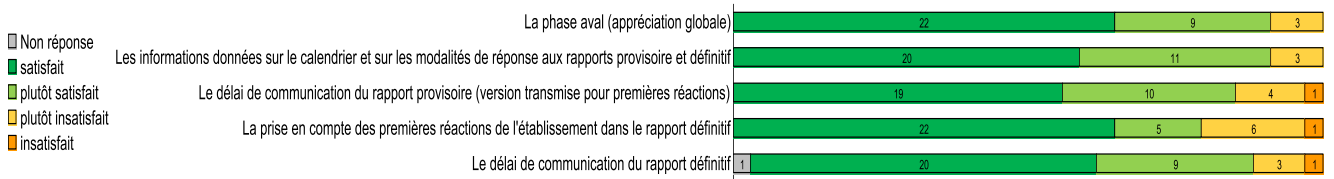
La phase préparatoire a été satisfaisante pour 5 établissements : précision ; socle de référence pour l'organisation de la réflexion ; documents d'aide à l'autoévaluation très utile.

La phase amont a été également satisfaisante pour 4 établissements : aspects matériels bien gérés ; bonne collaboration avec le HCERES. Deux établissements soulignent toutefois des difficultés dans l'élaboration du planning.

La visite est jugée dans l'ensemble positivement (5 établissements), avec des experts ayant une excellente capacité d'écoute (2 établissements). Cependant, 4 établissements indiquent que le comité d'experts a eu des difficultés à s'approprier les spécificités de l'établissement, que certains avaient une méconnaissance du dossier et qu'un manque de délimitation clair du domaine d'investigation a nuit à l'évaluation.

2 • La finalisation du rapport

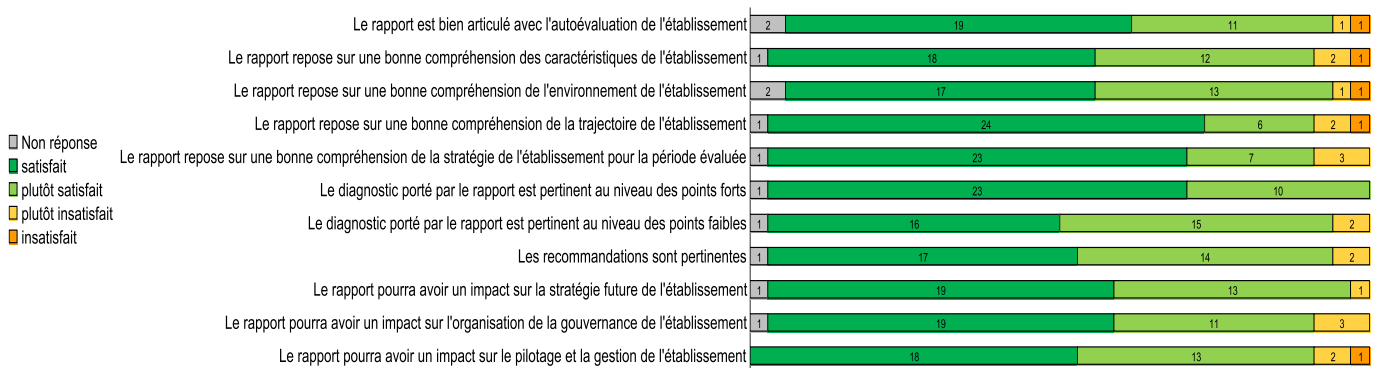
Phase aval de l'évaluation



Sur les 10 commentaires (4 UI) concernant la phase aval, 4 indiquent que les délais sont trop longs<sup>12</sup> pour la remise du rapport provisoire et/ou final. 2 établissements indiquent que les délais sont trop courts pour répondre au rapport. Deux indiquent que le comité n'a pas ou peu pris en compte les remarques faites suite à l'envoi du rapport provisoire. Deux chefs d'établissement sont satisfaits de la phase aval.

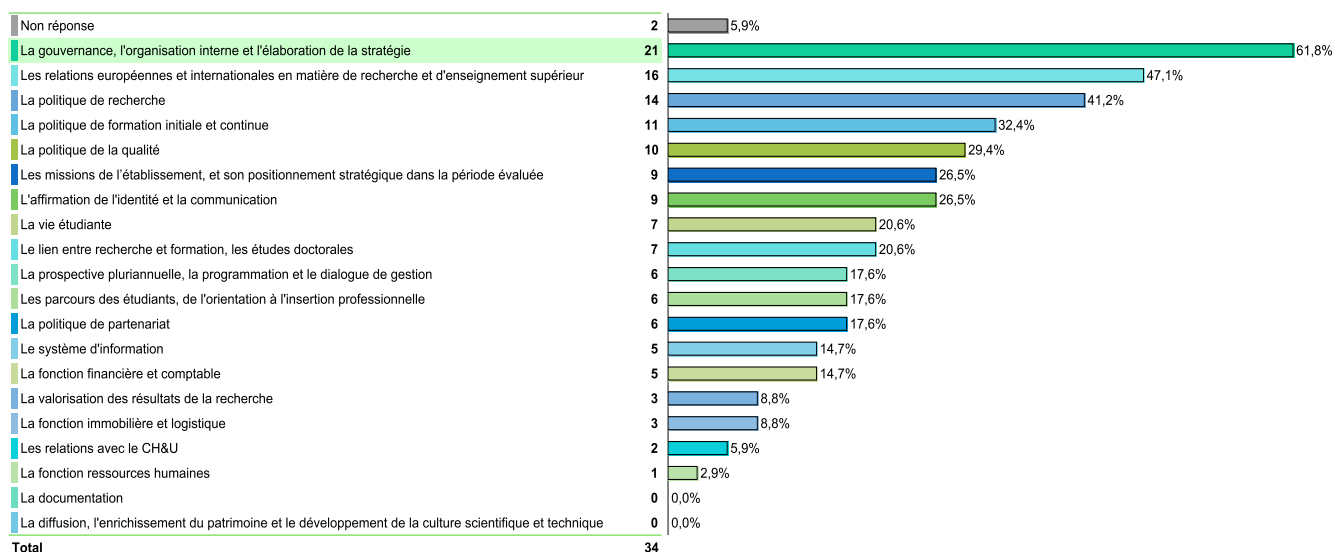
3 • Utilité du rapport

Contenu, exploitation et impact du rapport

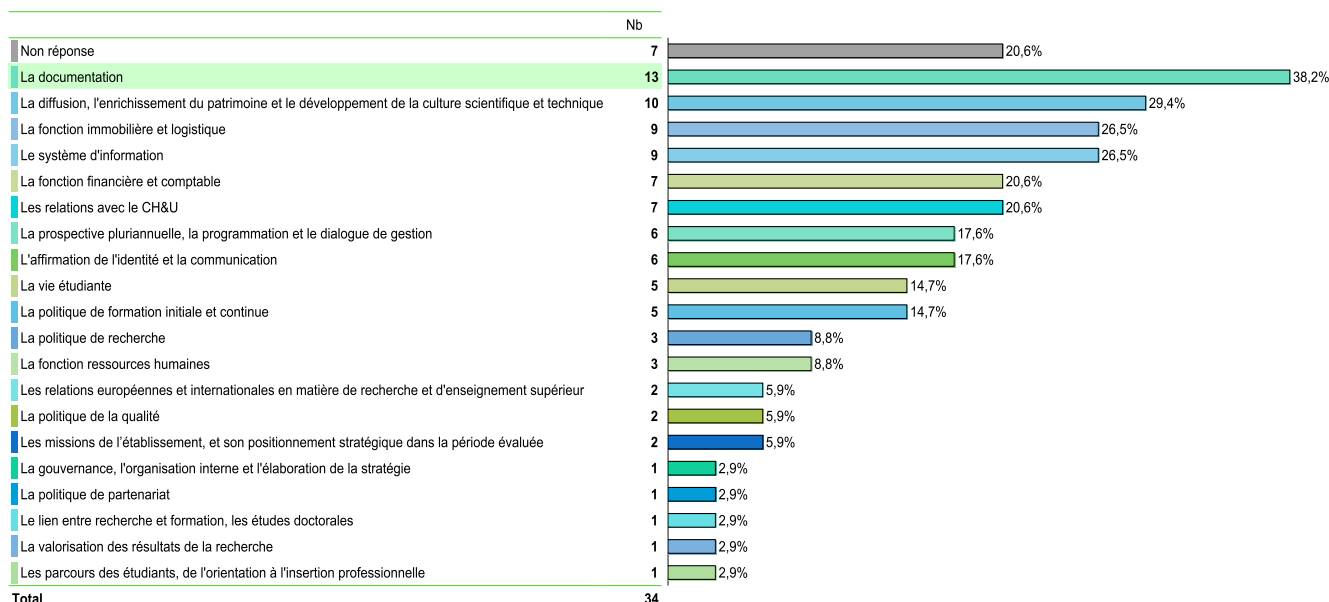


<sup>12</sup> Incidence des congés d'été

### Domaines où le rapport est le plus utile



### Domaines où le rapport est le moins utile



Bien que le rapport soit rendu public sur le site du HCERES, 33 établissements l'ont diffusé à leurs instances de direction, 30 à leur conseil d'administration (ou équivalent), 2 à leur commission recherche du conseil académique (ou équivalent), 25 à leur commission formation et vie universitaire du conseil académique (ou équivalent), 24 à leur instances de représentation des personnels (CT, CTP, CHSCT) et enfin 9 dans d'autres instances. 30 établissements ont diffusé le rapport sur leur intranet, 11 sur leur site internet. Quinze ont diffusé un bilan de l'évaluation rédigé par eux-mêmes et concernant l'ensemble du processus au sein de leur établissement, 14 ont diffusé une analyse du rapport aux personnels et 7 l'ont fait auprès des étudiants.

Dix-neuf commentaires (5 UI) concernent l'utilité ou non du rapport et son contenu. Seize établissements considèrent que le rapport est ou sera utile en interne car : il permet d'avoir une analyse objective de l'ensemble des activités et missions ; il cible les points d'attention et donne des pistes d'amélioration ; il s'avère être un outil précieux en période d'élaboration du projet d'établissement ; la démarche est excellente et fait partie intégrante du système qualité de l'établissement. Trois établissements estiment cependant que le rapport sera d'une utilité relative : les spécificités de l'établissement ne sont pas prises en compte ; l'exploitation des documents fournis a été mauvaise ; il n'y pas de cohérence entre l'évaluation de la recherche et l'évaluation de l'établissement.

### III – Conclusion

Le taux de réponse des établissements, en baisse, est jugé insuffisant par le HCERES, sans que l'on ait encore pu en identifier les causes (34 établissements sur 50 ont répondu). L'interprétation des réponses et des commentaires est donc plus délicate. Si les taux de satisfaction sont meilleurs que pour les vagues précédentes et si aucun point d'attention n'apparaît ici, il est à noter une légère baisse de la satisfaction sur quelques items du questionnaire. Cela concerne la pertinence de la composition du comité (4) et l'appropriation par les experts de la documentation fournie par l'établissement (4). Par ailleurs, 7 établissements regrettent que le comité n'ait pas pris suffisamment en compte leurs premières réactions dans le rapport définitif. Les établissements indiquent que la principale utilité du rapport pour eux se situe, comme pour les vagues précédentes, dans l'analyse de leur gouvernance, de l'élaboration de leur stratégie et de leur organisation interne. Il est à noter que les deux autres champs d'évaluation pour lesquels les jugements portés par les experts sont reconnus très utiles par les établissements, concernent la politique en matière de relations européennes et internationales et la politique de recherche.



# Annexe II – Questionnaire de satisfaction experts

## HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Évaluation des établissements

## Retours d'expérience de la vague A : questionnaire de satisfaction experts

En 2015, 51 établissements d'enseignement supérieur et de recherche publics ou privés relevant principalement des académies de Toulouse, de Grenoble, de Lyon ainsi que de Bordeaux et 5 organismes de recherche ont été évalués soit individuellement, soit dans le cadre de regroupements d'établissements (fusions ou Comue). Ces établissements avaient déjà, pour la plupart, fait l'objet d'une évaluation par l'AERES.

Le retour d'expériences concerne 50<sup>13</sup> établissements d'enseignement supérieur et de recherche (16 universités, 2 grands établissements, 32 écoles et instituts publics ou privés) ont été évalués.

À l'issue du processus d'évaluation, un questionnaire de satisfaction a été proposé en ligne aux 338 experts concernés. 282 y ont répondu, soit un taux de réponse de 83,4 %.

### I – Le questionnaire et les modalités de présentation des résultats

Pour chaque vague d'évaluation, l'opinion des experts est recueillie par le département d'évaluation des établissements. Suivant le principe de l'évaluation par les pairs, le HCERES a sollicité des enseignants, enseignants-chercheurs ou chercheurs (composant au moins la moitié du comité), ainsi que des étudiants, des cadres administratifs, des responsables issus de milieux socio-économiques et culturels, et le comité comporte au moins un expert étranger.

Le questionnaire recueille les avis des experts relativement à leur expertise HCERES et aux procédures suivies par le Haut Conseil : la formation par le HCERES, les procédures et la logistique HCERES, le fonctionnement collégial du comité, le travail de l'expert, l'implication de l'établissement dans la procédure d'évaluation.

La grande majorité des réponses (54) est recueillie sur une échelle de satisfaction en 4 points : « satisfait (S) », « plutôt satisfait (PS) », « plutôt insatisfait (PI) », « insatisfait (I) ». Sept questions avec réponse « oui-non » permettent de savoir si les outils proposés par le HCERES ont été utilisés par l'expert, quatre questions permettent de

<sup>13</sup> L'évaluation d'un des 51 établissements concernés a été décalée dans le temps, celle-ci n'étant pas achevée au moment de la rédaction de cette synthèse.

connaître le temps consacré à l’expertise lors des phases de préparation et de réalisation du rapport. En dernier lieu, il leur est demandé de choisir dans une liste les trois aspects les plus positifs et les trois aspects les plus négatifs de leur travail. Pour chacun des six thèmes du questionnaire, l’expert peut fournir des commentaires complétant ou justifiant sa réponse.

Les réponses d’insatisfaction doivent retenir l’attention, notamment lorsque le score d’I+PI dépasse 9 %<sup>14</sup>. Un deuxième critère peut également être pris en compte : celui d’un pourcentage de PS supérieur à celui des S. Les items concernés par l’un et/ou l’autre de ces deux critères sont entourés en rouge.

Une analyse des commentaires est faite pour chacun des thèmes en indiquant le nombre d’experts ayant fourni un commentaire et le nombre d’unités d’information (UI)<sup>15</sup> données pour l’ensemble des commentaires (un commentaire peut concerner plusieurs objets ou UI et, à l’inverse, plusieurs commentaires peuvent concerner une même UI).

Les pourcentages de satisfaction sont les éléments les plus significatifs puisque tous les experts ont fourni une réponse alors que les commentaires n’ont été produits que par un nombre plus restreint d’experts, variable selon les thèmes.

## II – Caractérisation des experts

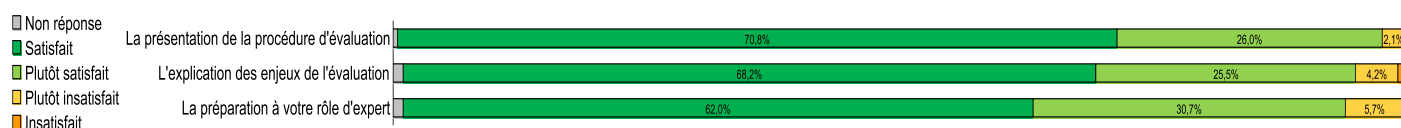
Sur les experts ayant répondu au questionnaire, 45 sont des présidents de comité et 237 sont des experts. La majorité des 282 répondants sont des enseignants-chercheurs ou des chercheurs. Ceux-ci étant les plus représentés dans les comités, ils sont, de fait, plus nombreux à répondre soit 148 (52,5 %). Les autres répondants se répartissent de façon pratiquement équivalente entre les cadres administratifs (15,6 %), les étudiants (14,9 %) et les experts du monde socio-économique et culturel (17 %). 43 experts (soit 15,2 %) sont des étrangers n’exerçant pas dans un établissement français (dont 7 issus du monde socio-économique et 1 étudiant), 10 étant des présidents de comité. 49,6 % ont déjà réalisé des expertises pour le HCERES avec un nombre moyen d’expertises de 2,9. Enfin, les experts ayant répondu au questionnaire ont évalué une université pour 37,2 % d’entre eux et une école ou institut pour 62,3 % d’entre eux.

## III – Les réponses de satisfaction et les commentaires des experts

### 1 • les journées de formation des experts et des présidents de comité

50 % des experts ayant répondu au questionnaire ont participé à la journée de formation (107 experts et 38 présidents de comité). 46 experts n’ayant jamais fait d’évaluation n’ont pas assisté à cette journée.

Précisez votre degré de satisfaction sur :



Cette partie du questionnaire a donné lieu à 61 commentaires et 19 UI. Des experts ont trouvé la journée utile, intéressante et adaptée (26 experts) ; qu’elle précisait les attentes du HCERES (3 experts) ; qu’elle décrivait l’environnement de l’ESR (3 experts) ; que les échanges étaient riches (3 experts).

Des experts ont estimé la journée trop longue, avec trop d’information et des redondances (9), qu’elle était trop théorique (6), voire inutile pour les experts ayant déjà réalisé des évaluations dans le cadre du HCERES (5 experts).

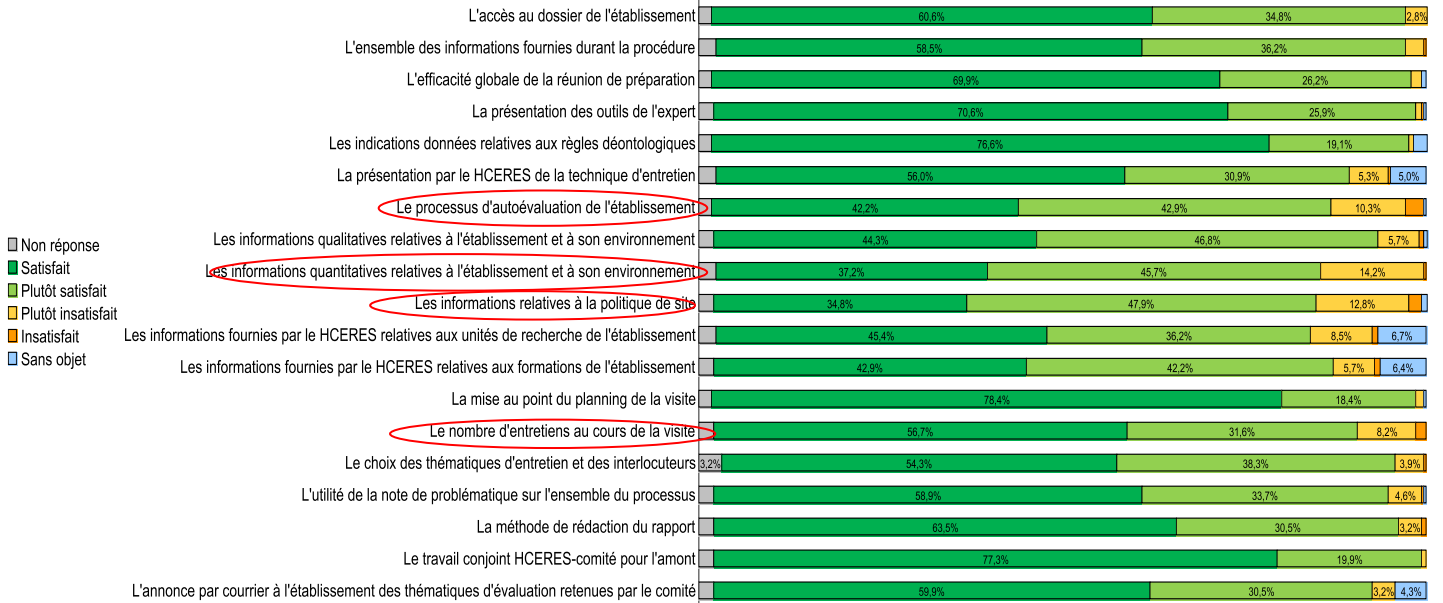
<sup>14</sup> Le choix de cette valeur a été déterminé en s’appuyant sur 1/ la récurrence de son apparition et 2/ sa signification en termes de dynamique de groupe compte tenu de la taille moyenne des comités, et fixé empiriquement à 9%.

<sup>15</sup> Une unité d’information (UI) correspond à la quantité minimale d’information transmise par un message.

2 • les procédures HCERES

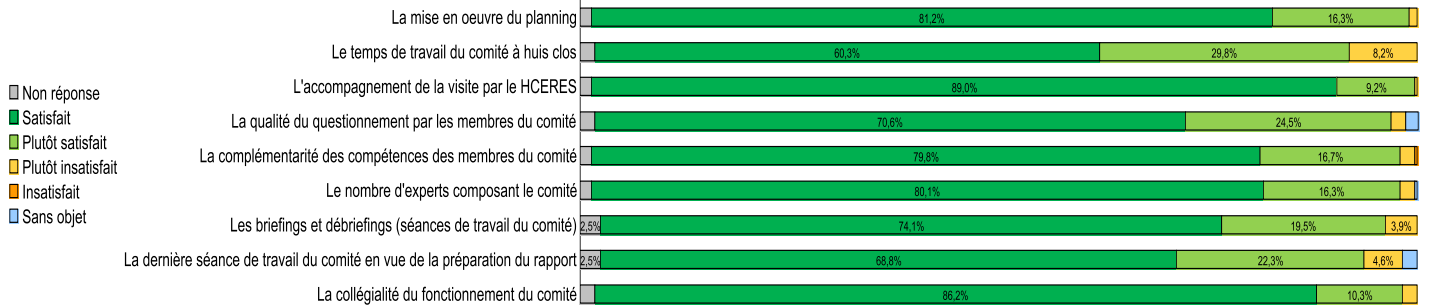
La phase amont

Précisez votre degré de satisfaction sur :



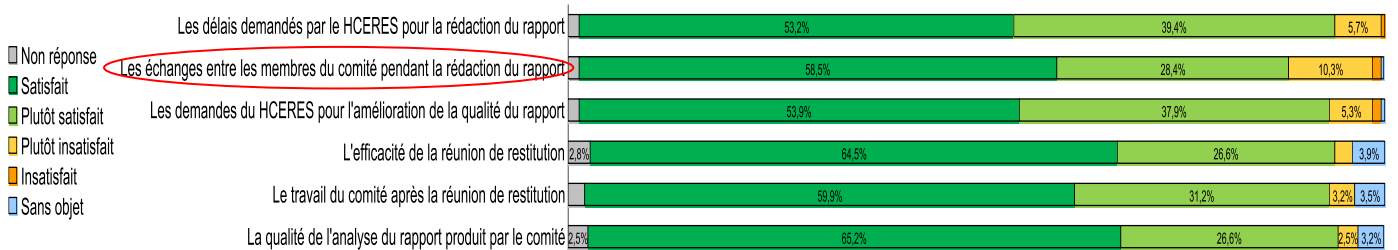
La visite

Précisez votre degré de satisfaction sur :



La phase aval

Rapport et réunion de restitution - précisez votre degré de satisfaction sur :



Le processus HCERES et le fonctionnement du comité d'évaluation ont donné lieu à 77 commentaires et 26 UI.

Globalement, le processus a donné satisfaction à 18 experts (procédures claires, évaluation professionnelle, bonne évolution du processus) et l'accompagnement du HCERES a été efficace et de qualité (13 experts).

Pour 24 experts, le comité a bien fonctionné, de manière collégiale, il était complémentaire et convivial. Cependant, 13 experts ont souligné des difficultés liées à l'investissement inégal des experts ou à un manque de collégialité. Enfin, 13 experts ont souligné l'importance du rôle du président de comité, fondamental dans le fonctionnement du comité.

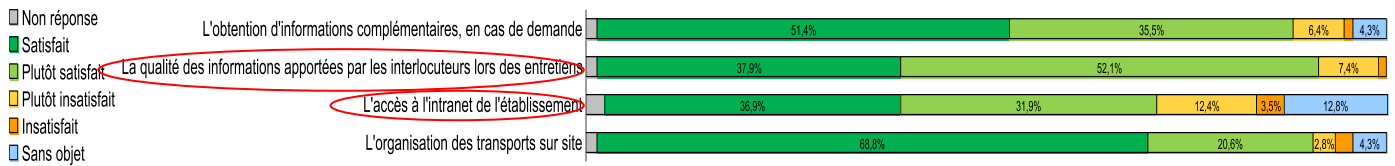
Durant la phase amont, l'attention des experts a été retenue sur la somme importante de documents remis par l'établissement, pas toujours bien renseignés, pas assez structurés, rendant leur lecture et leur appropriation parfois difficiles (5 experts).

Durant la visite, selon 6 experts, le nombre d'entretiens réalisés est trop important ou avec trop d'interlocuteurs à la fois, ne permettant pas d'approfondir les sujets. Par ailleurs, les debriefing ne sont pas utilisés de façon optimale (4 experts).

Certains experts considèrent la phase avale comme trop longue (2), alors que d'autres la considère trop serrée (3). 5 experts mettent en avant la difficulté de se coordonner ou de travailler de façon collégiale pour la rédaction du rapport. 4 experts indiquent que la mise en place d'un espace collaboratif pourrait faciliter cette collégialité au moment de la rédaction du rapport mais également au moment de l'élaboration des fiches d'entretien durant la phase amont.

### 3 • l'implication de l'établissement vis-à-vis de la procédure d'évaluation

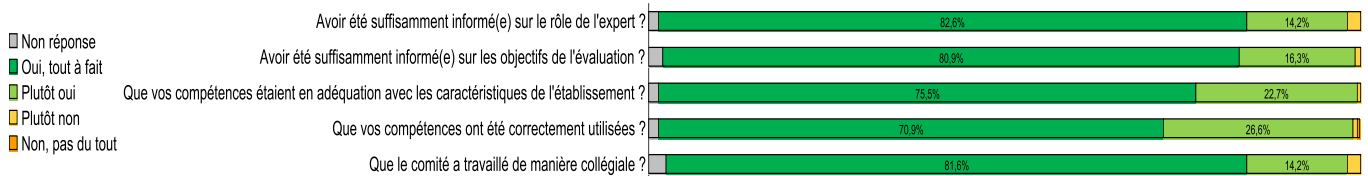
Précisez votre degré de satisfaction sur :



Les établissements se sont bien impliqués dans l'évaluation, notamment au moment de la visite (41 commentaires sur les 70 et 12 UI). Les échanges avec les différents interlocuteurs ont été de qualité (11 commentaires), bien que la qualité de l'information dépende des interlocuteurs rencontrés (6 commentaires).

### 4 • le travail de l'expert

Tout au long du processus - estimez-vous :



Les éléments de dossiers et outils utilisés - Si vous les avez utilisés, précisez votre degré de satisfaction sur :

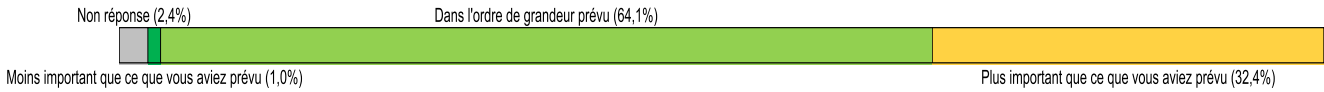




Temps consacré au travail, en équivalent demi-journée

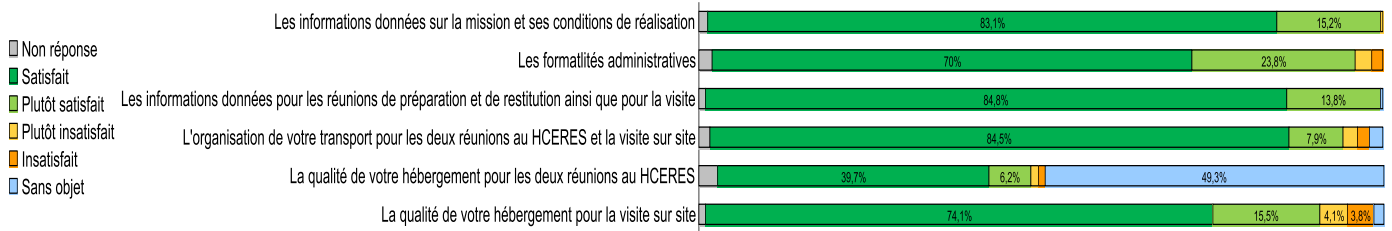


L'ensemble du travail pour cette évaluation a été, par rapport à ce qui était prévu



Cette partie a donné lieu à 96 commentaires et 48 UI. Ainsi, 33 experts estiment que ce travail demande un investissement important qui dépend beaucoup de la qualité et de la quantité des documents fournis par les établissements (16 experts indiquent que les documents sont redondants, mal présentés, avec des informations manquantes). C'est également pour cette raison que 12 experts jugent le travail parfois ingrat et fastidieux. Cependant, il est à noter que 16 experts trouvent ce travail d'évaluation enrichissant et passionnant.

5 • la logistique

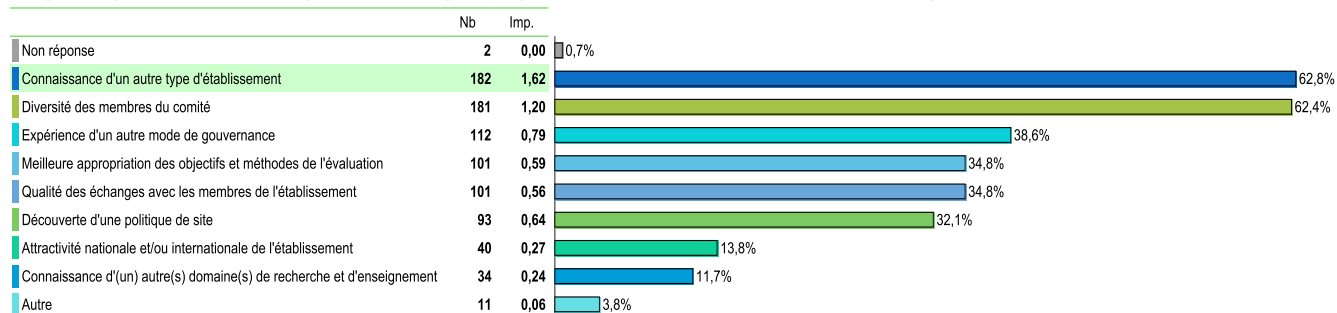


59 commentaires et 9 UI sont en lien avec cette partie. Ainsi, si les experts sont globalement satisfaits de l'organisation générale de l'évaluation (31 commentaires), il n'en reste pas moins que les démarches administratives sont jugées lourdes (10 experts) et les remboursements des frais dérisoires avec un délai trop long (7 experts). Par ailleurs, 9 experts souhaitent qu'un effort soit fait sur l'hébergement et 4 sur les transports.

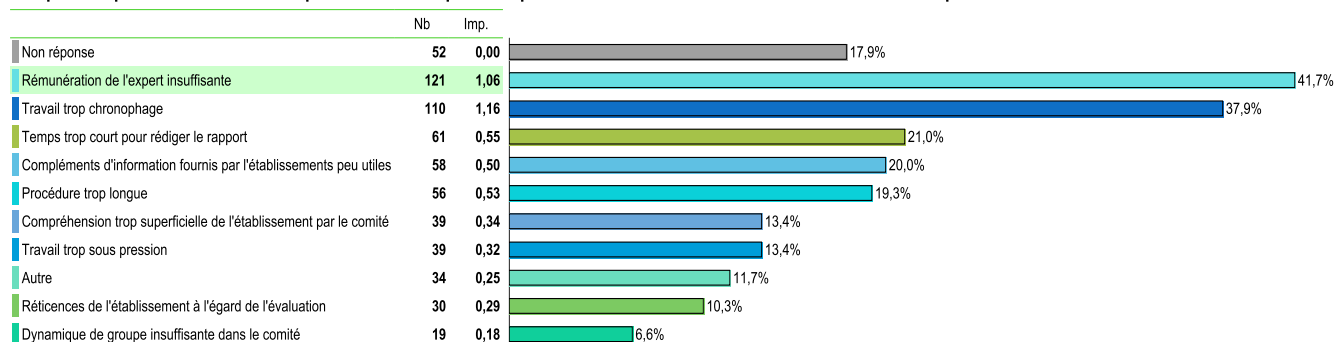
6 • principales raisons de satisfaction et d'insatisfaction des experts

Pour conclure le questionnaire, les experts sont invités à mentionner trois raisons de satisfaction et trois raisons d'insatisfaction relatives à leur expérience d'évaluation.

**Indiquez en quoi cette mission a été pour vous une expérience personnelle satisfaisante en retenant trois raisons parmi les suivantes :**



**Indiquez en quoi cette mission a été pour vous une expérience personnelle insatisfaisante en retenant trois raisons parmi les suivantes :**



## IV – Conclusion

Ce retour d'expériences des experts met en évidence la persistance de quelques réserves exprimées : d'une part à l'encontre des établissements, relativement à la qualité du rapport d'autoévaluation fourni par les établissements ; d'autre part à l'encontre du HCERES, au sujet des informations relatives au site dans lequel sont inscrits les établissements évalués. Les experts saluent la collégialité de la réflexion et de l'exercice d'évaluation en amont de la visite. Cependant, du fait du nombre d'entretiens jugé trop important, il est souligné l'insuffisance du temps de travail à huis clos durant la visite. Par ailleurs, la qualité des échanges au sein du comité, dans la phase de rédaction du rapport, souffre du manque d'outil informatique adapté au travail collaboratif. Par contre, les modifications introduites lors de la vague précédente visant à sécuriser le processus de rédaction du rapport (temps d'échanges accrus entre l'équipe projet et le président du comité, place du comité de lecture interne au département en amont de la réunion de restitution et de validation du rapport par les experts) sont bien perçues par les experts.

# Annexe III – Liste des établissements évalués en vague A

	ÉTABLISSEMENTS
Sites	Stratégie de coordination territoriale du site de l'académie de Grenoble dont l'Agence de développement universitaire Drôme-Ardèche (ADUDA) Stratégie de coordination territoriale du site de l'académie de Lyon Stratégie de coordination territoriale du site de l'académie de Toulouse
Établissements de l'académie de Toulouse	CUFR Jean-François Champollion École d'ingénieurs de Purpan École nationale de formation agronomique de Toulouse École nationale de l'aviation civile École nationale d'ingénieurs de Tarbes École nationale supérieure d'architecture de Toulouse École nationale supérieure des Mines d'Albi École nationale vétérinaire de Toulouse Institut catholique de Toulouse Institut d'études politiques de Toulouse Institut national des sciences appliquées de Toulouse Institut national polytechnique de Toulouse Université Toulouse 1 Capitole Université Toulouse 2 - Le Mirail Université Toulouse 3 - Paul Sabatier
Établissements de l'académie de Grenoble	École nationale supérieure d'architecture de Grenoble Institut d'études politiques de Grenoble Institut polytechnique de Grenoble Université de Savoie Université Joseph Fourier - Grenoble 1 Université Pierre Mendès France - Grenoble 2 Université Stendhal - Grenoble 3
Établissements de l'académie de Lyon	École centrale de Lyon École nationale d'ingénieurs de Saint-Étienne École nationale des travaux publics de l'Etat École nationale supérieure d'architecture de Lyon École nationale supérieure d'architecture de Saint-Étienne École nationale supérieure des arts et techniques du théâtre École nationale supérieure des Mines de St Etienne École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques École normale supérieure de Lyon Institut d'études politiques de Lyon Institut national des sciences appliquées de Lyon Institut supérieur d'agriculture et d'agroalimentaire Rhône-Alpes Université Claude Bernard Lyon 1 Université Jean Monnet Saint-Étienne Université Jean Moulin Lyon 3 Université Lumière Lyon 2 Institut catholique de Lyon VetAgro-Sup
Établissements de l'académie de Bordeaux	Bordeaux Sciences Agro (Ecole nationale supérieure des sciences agronomiques de Bordeaux-Aquitaine) École nationale supérieure d'architecture et de paysage de Bordeaux École supérieure des technologies industrielles avancées Institut polytechnique de Bordeaux Sciences Po Bordeaux Université de Bordeaux Université de Pau et des Pays de l'Adour Université Michel de Montaigne - Bordeaux 3

Organismes	<p>Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (CIRAD)          Institut de recherche pour le développement (IRD)          Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux (Ifsttar)          Institut national de l'environnement Industriel et des Risques (INERIS)          Institut National de la Recherche Agronomique (INRA)</p>
Établissements hors vague	<p>École nationale supérieure d'architecture de Montpellier          Ecole nationale vétérinaire de Maisons-Alfort          Montpellier SupAgro</p>
Établissements privés (analyse sur dossier)	<p>Ecole catholique des arts et des métiers de Lyon          Ecole supérieure de chimie, physique, électronique de Lyon          Institut catholique des arts et métiers de Toulouse          Institut textile et chimique de Lyon</p>