

Partenaire de progrès

Rapport d'activité 2016



SOMMAIRE

04

**Entretien
avec Michel Cosnard,**
Président du Hcéres

06

**9 mots-clés
pour l'avenir**

08

**Temps forts
2016**

ÉVALUER POUR ÉCLAIRER

- 12 - Chiffres clés
- 14 - Évaluation des formations
- 18 - Évaluation de la recherche
- 22 - Évaluation des établissements
et des coordinations territoriales



ANALYSER POUR CONSEILLER

- 28 - Expertise
et méthodes de travail
- 31 - Indicateurs et analyse
- 34 - International

ACCOMPAGNER EN TOUTE TRANSPARENCE

- 38 - Moyens et fonctionnement
- 41 - Organigramme
- 42 - Annexe :
liste des établissements évalués



Partenaire de progrès

Faire progresser nos partenaires, c'est notre ambition affirmée. Nos analyses, nos évaluations et nos recommandations soutiennent l'amélioration de l'enseignement supérieur et de la recherche en France. Dans un contexte global où les résultats de la recherche transforment la société et où l'offre de formation se mondialise, les résultats de nos travaux et nos productions sont autant d'outils au service de nos parties prenantes. L'indépendance, la transparence et l'équité sont nos valeurs. Notre méthode ? Elle se fonde sur l'accompagnement et l'engagement auprès des entités évaluées. Pour être à leurs côtés un partenaire de progrès.



« NOTRE MISSION D'ÉVALUATION DOIT SERVIR À FAIRE PROGRESSER L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET LA RECHERCHE. »



© Inria / Photo C. Dupont

MICHEL COSNARD, PRÉSIDENT DU HCÉRES

En quoi l'année 2016 est-elle particulière pour le Hcéres ?

En fait, 2016 est la première année d'exercice du Hcéres en tant que tel. Les derniers décrets d'application de la loi relative à l'enseignement supérieur et à la recherche de 2013 ont été publiés dans les dernières semaines de 2015. C'est à ce moment là que la nouvelle équipe est arrivée. C'est donc en 2016 que les nouvelles ambitions et la dynamique portées par le Hcéres se sont exprimées. Nous nous sommes mobilisés avec l'équipe de direction, le collège¹ et les personnels pour bâtir

ensemble notre feuille de route, formalisée dans notre plan stratégique 2016-2020, qui est structuré autour de 9 axes déclinés en objectifs opérationnels. C'est la boussole qui orientera notre action. L'élaboration de ce plan a coïncidé avec l'autoévaluation réalisée en vue de la reconnaissance européenne du Hcéres, et s'appuie ainsi sur nos atouts et les points d'amélioration identifiés. De fait, nous pourrions mieux répondre à l'ensemble des missions que nous confie la loi, dans le cadre de notre statut d'autorité administrative indépendante.

Précisément, quel regard portez-vous sur les missions du Hcéres ?

Notre mission d'évaluation doit servir à faire progresser l'enseigne-

ment supérieur et la recherche. Nous sommes au service des entités pour lesquelles nous remplissons cette mission. Elles sont évaluées par leurs pairs, et non par



« NOTRE PLAN STRATÉGIQUE, APPROUVÉ AU MOIS DE JUIN 2016, FIXE UNE FEUILLE DE ROUTE POUR LES QUATRE ANNÉES À VENIR. »

¹ Depuis la loi n°2017-55 du 20 janvier 2017 portant statut général des autorités administratives indépendantes et des autorités publiques indépendantes, le conseil du Hcéres se nomme désormais « collège ».

INTERVIEW DU PRÉSIDENT

le Hcéres. Ce point est absolument fondamental. Le comité d'évaluation n'est pas le comité du Hcéres, c'est le comité désigné en concertation avec l'entité évaluée, qu'il s'agisse d'un établissement, d'une coordination territoriale, d'un laboratoire ou d'une formation. Je rappelle à ce titre que le Hcéres n'a pas le monopole de l'évaluation, et que c'est l'évalué qui choisit son évaluateur. En conséquence, le rôle du Haut Conseil est simplement de valider les procédures de cet évaluateur. Par ailleurs, nous sommes, bien sûr, une agence d'évaluation en tant que telle lorsque l'entité nous choisit, ce qui constitue la situation la plus habituelle.

Dans cette perspective, en quoi l'année 2016 est-elle l'année du renouveau ?

Dans ce dispositif, le Hcéres joue donc le rôle de garant de l'évaluation. C'est ce que modifie complètement la notion de Haut Conseil par rapport à la notion d'agence. L'Aéres avait le monopole des évaluations. Ce que la loi change, et c'est à mon sens capital, c'est que l'obligation d'évaluation n'impose pas le choix de l'évaluateur, qui est de la responsabilité de l'évalué. En réalité, quitte à surprendre, je dirais que le Hcéres n'évalue pas. Soit il valide les dispositifs d'évaluation, soit, lorsqu'il est choisi pour conduire celle-ci, il pilote une évaluation conduite par les pairs, sélectionnés et identifiés de façon concertée. C'est là que réside la rupture fondamentale. Le renouveau, c'est aussi l'élaboration de notre discours de marque qui précise notre identité, notre mission, nos valeurs, notre ambition et la façon dont nous souhaitons la satisfaire. Notre nouvelle plateforme de marque intègre une nouvelle identité visuelle, qui est à la fois le signe,

le symbole, la traduction de ce positionnement, et qui se manifeste d'ailleurs dans le présent rapport d'activité.

Quelles sont les réalisations majeures de l'année 2016 ?

J'ai déjà mentionné l'élaboration de notre plan stratégique, approuvé au mois de juin 2016, qui fixe une feuille de route pour les quatre années à venir. 2016, c'est également l'approbation par le Collège, le 1^{er} septembre, d'un dispositif de validation des procédures qui est maintenant pleinement opérationnel, et c'est aussi la création du Département d'évaluation des coordinations territoriales (DECT). Il faut également mentionner notre déménagement, dans des locaux conçus pour faciliter le travail transverse et le fonctionnement en mode projet qui est désormais au cœur de notre organisation interne.

Quels sont les atouts du Hcéres ?

Nous pouvons nous appuyer sur des compétences solides, administratives et scientifiques, et sur une démarche qualité partagée par des personnels impliqués. La méthodologie d'évaluation déployée par le Hcéres est rodée et éprouvée. Elle s'appuie sur l'encadrement du processus d'évaluation par des délégués scientifiques qui sont aussi des pairs, spécialistes de la discipline considérée, et sur le travail des comités d'experts fondé sur la collégialité. Ce savoir-faire est complété par celui de l'Observatoire des sciences et techniques (OST) en matière de production d'indicateurs et d'analyses. En outre, l'autoévaluation réalisée en 2016 nous permet de répondre aux références et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur (ESG). Elle nous confère une

capacité réelle d'action à l'international.

Quels sont les défis à relever en 2017 ?

Nous devons par exemple poursuivre l'harmonisation des référentiels et l'adoption d'un vocabulaire commun, ou surmonter des difficultés de recrutement dans certaines disciplines scientifiques. De manière plus stratégique, nous devons renforcer notre présence dans les débats et réflexions publics, car le Hcéres doit assumer sa position d'acteur central du paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche en France... mais aussi en Europe.



**L'OBLIGATION
D'ÉVALUATION
N'IMPOSE PAS
LE CHOIX DE
L'ÉVALUATEUR,
QUI EST DE LA
RESPONSABILITÉ
DE L'ÉVALUÉ.**



**ÉVALUATIONS TOUTS LES 5 ANS :
FORMATIONS, ENTITÉS DE
RECHERCHE, ÉTABLISSEMENTS
ET DÉSORMAIS COORDINATIONS
TERRITORIALES.**

9 MOTS CLÉS POUR L'AVENIR

ORGANISATION

Mettre en place une organisation interne adaptée à l'évaluation intégrée afin de renforcer l'efficacité et la lisibilité du Hcéres vis-à-vis de ses partenaires.

2016

Mise en place d'une organisation matricielle croisant départements et fonctionnement en mode projet.

ENGAGEMENT

Renforcer l'engagement du Hcéres au service des établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche en France en favorisant les réunions de concertation avec les entités évaluées.

2016

Adoption de la charte de l'évaluation. Réflexion sur les nouvelles missions du Hcéres engagée avec les acteurs concernés.

VALIDATION

Mettre en œuvre la validation de procédures d'évaluation, la loi confiant au Hcéres la mission de valider les procédures conduites par d'autres instances d'évaluation.

2016

Adoption du dispositif de validation des procédures d'évaluation des formations, des entités de recherche et des établissements.

SIMPLIFICATION

Simplifier les procédures d'évaluation. Dans un processus d'amélioration continue, des dispositions réduisant la longueur des circuits et les redondances sont désormais systématiquement présentées à chaque révision annuelle des méthodologies d'évaluation.

ÉTHIQUE

Promouvoir une évaluation éthique, de qualité et consolider l'évaluation par les pairs, en renforçant le vivier d'experts et le travail des collaborateurs scientifiques.

INTÉGRATION

Conduire une évaluation intégrée au niveau des politiques de site, en s'adaptant à la diversité des configurations de regroupements territoriaux.

2016

Création du département d'évaluation des coordinations territoriales (DECT).

INDÉPENDANCE

Garantir l'indépendance du Hcéres et son positionnement parmi les autres acteurs de l'évaluation.

2016

Mise en place d'une instance de dialogue institutionnel. Mise en œuvre de l'élaboration d'un modèle économique rénové, en concertation avec les ministères concernés et les établissements évalués.

INTERNATIONAL

Accroître la visibilité européenne et internationale, en conduisant des missions d'évaluation et d'accréditation à l'international pour faire du Hcéres une référence sur l'internationalisation des standards ESR.

2016

La commission d'accréditation a défini des méthodes de travail et des critères d'évaluation des formations et des établissements étrangers.

OBSERVATOIRE

S'appuyer pleinement sur les compétences de l'Observatoire des sciences et techniques (OST). Un programme de réalisation pluriannuelle d'études est établi avec le Conseil d'orientation scientifique. Ce programme comporte des études thématiques pour les évaluations de site et des études pilotes pour l'usage de nouveaux indicateurs.

TEMPS FORTS

2016



6 JUIN

Le Hcéres inaugure ses nouveaux locaux

Cette inauguration s'est faite en présence de Thierry Mandon, ancien Secrétaire d'État chargé de l'Enseignement supérieur et de la recherche, qui a souligné les missions essentielles du Hcéres et les enjeux de l'évaluation. Ont aussi participé à l'événement Sandrine Doucet, ancienne députée de la Gironde et membre du collège du Hcéres, et Anne-Christine Lang, conseillère de Paris (13^e). Pour l'occasion, le président Michel Cosnard a rappelé que le secteur vit « une profonde mutation » et que l'évaluation constitue « un outil essentiel au service du développement des établissements ».

6 JUIN

Deux directrices et un directeur sont nommés

Le Hcéres compte désormais trois nouveaux directeurs : Frédérique Sachwald à l'Observatoire des sciences et techniques, Annie Vinter au nouveau département d'évaluation des coordinations territoriales et Michel Robert au département d'évaluation des établissements.

9 JUIN

Le collège adopte le plan d'orientations stratégiques 2016-2020

Ce plan, composé de neuf axes stratégiques, a pour objectif de fixer la ligne directrice du Hcéres pour les quatre années à venir et ainsi renforcer la confiance dans l'évaluation du dispositif d'enseignement supérieur et de recherche. Y sont notamment réaffirmés les principes d'indépendance, de transparence, d'impartialité d'une évaluation éthique.



9 JUIN

LE HCÉRES ET L'AGENCE
UNIVERSITAIRE DE
LA FRANCOPHONIE (AUF) SIGNENT
UNE CONVENTION-CADRE DE
COOPÉRATION.

29 JUIN

Une cérémonie est
organisée pour lancer
le label qualité
des instituts franco-chinois
de coopération
universitaire (IFC)



Ce label vise à attester de l'excellence des IFC et à renforcer leur visibilité auprès des étudiants et de leur famille ainsi que des milieux professionnels. Il pourra être délivré en 2017 aux IFC évalués conjointement et favorablement par les agences nationales d'évaluation françaises (Hcéres, CTI) et chinoise (CEAIE), dans leurs domaines d'action respectifs.

13-14 OCTOBRE

Le Hcéres accueille
la 22^e édition du
G7 recherche



© Hcéres

25 participants, représentants des pays membres et de la Commission européenne, ont pris part aux échanges de la rencontre annuelle du groupe de travail G7 sur l'évaluation de la recherche. Au programme : évaluation de l'impact de la recherche, évaluation des politiques de site et intégrité scientifique. La France y était représentée par le Hcéres, le CNRS, l'ANR et l'Igaenr.

12 JUILLET

LE COLLÈGE ADOPTE LES
PRINCIPES DE VALIDATION PAR
LE HCÉRES DES PROCÉDURES
D'ÉVALUATION CONDUITES PAR
D'AUTRES INSTANCES.



7 MARS

Le collège du Hcéres nomme les 12 membres du Conseil d'orientation scientifique (COS) de l'OST.

14 MARS

Le Hcéres quitte le II^e arrondissement et emménage dans ses nouveaux locaux à Paris XIII^e.

23 SEPTEMBRE

Une nouvelle convention-cadre de coopération avec la Commission des titres d'ingénieurs (CTI) est signée.

3 OCTOBRE

Le collège adopte les nouveaux référentiels et critères du Hcéres pour les évaluations et accréditations à l'étranger.

13 OCTOBRE

Les établissements de la vague C achèvent le dépôt de leur dossier d'évaluation.

19 OCTOBRE

Nelly Dupin est nommée Secrétaire générale et succède à Laurence Pinson.

14 NOVEMBRE

La campagne d'évaluation 2017-2018 (Vague D) concernant les coordinations territoriales et établissements parisiens est lancée.



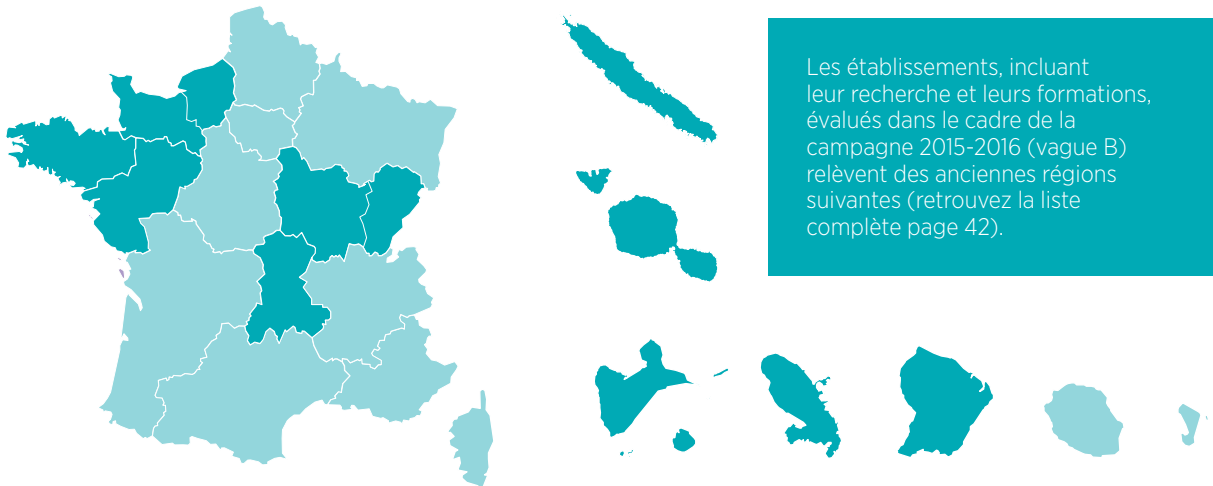
ÉVALUER POUR ÉCLAIRER

Pour nous, évaluer, c'est permettre à chaque structure de progresser et d'aller toujours plus loin. Ensemble, pour une amélioration continue du service public de l'enseignement supérieur de la recherche.

CHIFFRES-CLÉS

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2015 – 2016, VAGUE B

Les campagnes d'évaluation menées par le Hcéres suivent un rythme quinquennal. Le calendrier ainsi adopté est compatible avec les exigences de la politique contractuelle de l'État qui a réparti les établissements concernés en 5 zones géographiques (vagues A, B, C, D et E).



FORMATIONS



31
ÉCOLES
DOCTORALES

74
CHAMPS
DE FORMATIONS

1171 FORMATIONS DONT

293 LICENCES

467 LICENCES
PROFESSIONNELLES

324 MASTERS

37 VALANT
GRADE DE LICENCE

50 VALANT
GRADE DE MASTER

RECHERCHE



389 ÉVALUATIONS DONT



ÉTABLISSEMENTS



3 COORDINATIONS TERRITORIALES

19 UNIVERSITÉS DONT



28 ÉCOLES PUBLIQUES
OU PRIVÉES SOUS CONTRAT AVEC L'ÉTAT

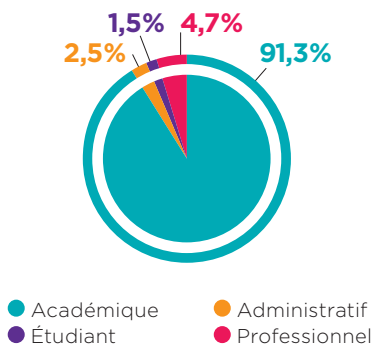
2 ORGANISMES DE RECHERCHE
(évaluation institutionnelle décalée en 2017)



EXPERTS

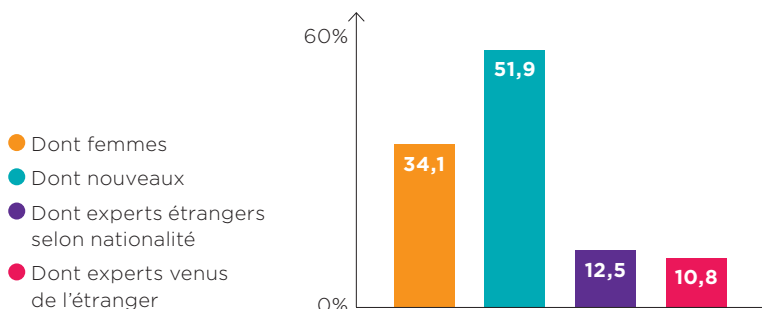
La vague B a mobilisé 2 792 experts.

PROFILS DES EXPERTS



Source : Hcéres

EXPÉRIENCE, NATIONALITÉ, LOCALISATION ET GENRE DES EXPERTS



Source : Hcéres

ÉVALUATION DES FORMATIONS

ACCOMPAGNER LES ÉTABLISSEMENTS

Le Hcéres, partenaire des établissements, les accompagne dans un climat de confiance pour l'évaluation de leurs licences et masters, ainsi que de leurs écoles doctorales.

Au cours de l'année 2016, le Département d'évaluation des formations (DEF) s'est mobilisé pour terminer l'évaluation des formations des établissements de la vague B, débutée en novembre 2015 et achevée pendant l'été. Dès le mois de novembre, le démarrage de l'évaluation des établissements de la vague C a commencé, et la vague D a parallèlement été lancée sur les sites. Le département met en œuvre deux processus distincts, l'un pour les niveaux licence et master, l'autre pour les écoles doctorales. Il accompagne de ses conseils les établissements pour les aider à mieux mettre en place l'autoévaluation des formations qu'ils proposent.

UN PÉRIMÈTRE ÉTENDU

Depuis 2008, le DEF est passé d'un dispositif concernant unique-

ment les licences générales et les masters, à un périmètre désormais étendu aux autres formations délivrant un diplôme national de licence ou master ou conférant un grade de licence ou de master.

Au cours de la vague B, les formations suivantes ont été évaluées :

- Licences professionnelles.
- Masters internationaux.
- Formations de licence ou master d'établissements privés pour les diplômes délivrés sous jury rectoral.
- Diplômes des écoles d'art et des écoles d'architecture.
- Diplômes des Instituts d'études politiques.
- Formations du domaine de la santé (1^{er} et 2^{ème} cycle de médecine, pharmacie, odontologie, maïeutique), une nouveauté importante introduite en vague B.
- Masters MEEF (Métiers de l'enseignement de l'éducation et de la formation) délivrés par l'ESPE (École supérieure du professorat et de l'éducation) de Rouen à titre expérimental, avant une généralisation à partir de la vague C.

De plus, la Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGE-SIP) sollicite le DEF pour évaluer des formations délivrées par des



31

**ÉCOLES DOCTORALES
ÉVALUÉES POUR LA VAGUE B**



© Université de Franche-Comté / Photo L. Godard

« Nous formulons des recommandations afin d'améliorer l'offre et de permettre son accréditation. L'autonomie pédagogique des établissements est parfaitement respectée. »

Jean-Marc Geib, directeur du Département d'évaluation des formations (DEF).

écoles privées demandant une reconnaissance ou un visa donné par l'État.

Par contre, les diplômes d'établissement, en particulier les DU et notamment les DEUST (Diplômes d'études universitaires scientifiques et techniques), ainsi que les formations relevant de la CTI (Commission des titres d'ingénieur), de la CEFDG (Commission d'évaluation des formations et diplômes de ges-

tion), et des CPN-IUT ne sont pas évalués par le Hcéres.

DES GRILLES D'ANALYSE

L'évaluation est réalisée par des pairs réunis en comités pour évaluer des ensembles de formations. Ces experts travaillent en toute indépendance sous la direction d'un président. Ils disposent de grilles d'analyse et de référentiels, le processus d'évaluation s'appuyant sur



UNE OFFRE DE FORMATION MIEUX STRUCTURÉE

Mieux comprendre pour mieux évaluer. C'est l'ambition de la structuration en champs de formations demandée par le Hcéres aux établissements, initiée lors des deux vagues précédentes. Un champ de formations correspond à un ensemble cohérent de formations jouant un rôle d'affichage stratégique pour l'établissement. Cette structuration facilite la construction d'une offre de formation mieux articulée, et permet notamment aux établissements d'identifier plus facilement des problèmes de cohérence, comme par exemple des doublons éventuels.

l'expérience du Hcéres dans le contexte français des formations du supérieur, sur le cadre national défini par la loi et les textes réglementaires et intégrant les recommandations européennes, en particulier les *European Standards and Guidelines* (ESG).

Les délégués scientifiques du Hcéres réunissent les experts et suivent le travail des comités, au nombre de 98 pour la vague B.

Pour les formations relevant du premier et deuxième cycle du supérieur, les comités se réunissent au Hcéres et disposent des dossiers déposés par les établissements. Pour les écoles doctorales en revanche, les comités se réunissent sur place avec les parties prenantes, très attachées à cette visite *in situ*. Afin d'aider les établissements à préparer leur dossier d'évaluation, le Hcéres propose une grille d'analyse mettant en perspective quatre points de vue complémentaires, portant sur la finalité scientifique et professionnelle du diplôme, son positionnement dans son environnement (partenaires, laboratoires), son organisation pédagogique (parcours de formation, stages, étapes

de la spécialisation), et enfin son pilotage (composition du conseil de perfectionnement, participation étudiante).

DEUX DÉFIS MAJEURS

L'introduction par le Hcéres de champs de formations, regroupant les formations appartenant à la même thématique, a amélioré la lisibilité de l'offre des établissements (voir encadré page 15), et constitue le premier défi que le DEF a relevé en 2016.

Le deuxième défi tient à la double évaluation bilan et projet. En 2013, la loi ESR a mis en place l'accréditation des établissements pour leur offre de licences et de masters, en lieu et place de l'habilitation indivi-

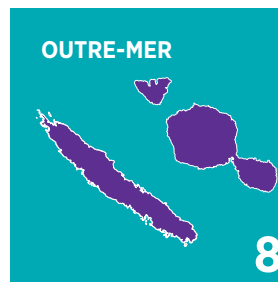
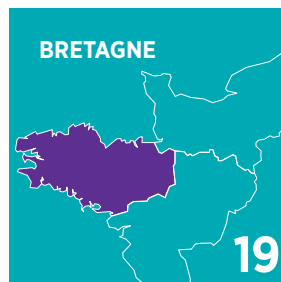


1171

**FORMATIONS ÉVALUÉES
POUR LA VAGUE B**
(LICENCES, LICENCES
PROFESSIONNELLES,
GRADES DE LICENCE, MASTERS,
GRADES DE MASTER)

duelle de chaque formation. La loi a ainsi installé une évaluation *a posteriori* des formations, le Hcéres évaluant le bilan et le projet étant soumis à appréciation de la DGESIP sur la base d'un autre dossier dit

74 CHAMPS DE FORMATIONS

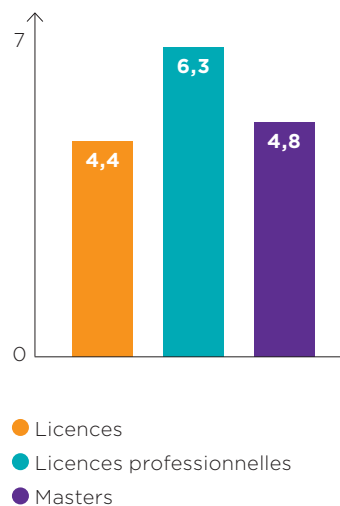




« La position du Hcéres est d'accompagner l'autoévaluation. Nous apportons un regard extérieur qui aide les responsables à évaluer leurs formations. »

Jean-Marc Geib, directeur du Département d'évaluation des formations (DEF).

COMPOSITION DES CHAMPS EN NOMBRE MOYEN DE FORMATIONS



Source : Hcéres

d'accréditation. L'évaluation des formations pour la vague B avait été réalisée en ce sens.

En mars 2016, dans un souci de simplification, le Secrétaire d'État en charge de l'enseignement supérieur et de la recherche a souhaité que cette double évaluation des formations soit prise en charge par le Hcéres. Pour la vague C, le dispositif a donc été adapté en conséquence. L'évaluation du bilan de chaque formation se fait sur la base de l'offre actuelle, tandis que celle du projet repose sur l'analyse du projet d'architecture de l'offre de formation pour la prochaine période. Le lancement de la vague D en novembre 2016 a conforté cette méthodologie.

UN PROCESSUS UNIFIÉ

En novembre 2016, le Hcéres a publié l'ensemble de ses référentiels sous une forme unifiée, le DEF publiant ainsi les référentiels d'évaluation externe d'une formation, d'un champ de formation, et d'une école doctorale. Par ailleurs, un nouveau processus d'évaluation intégrée a été lancé. Il réunit les différents départements d'évaluation du Hcéres, le DEF participant aux réunions inter-départements et aux équipes projets définies par le nouveau Département d'évaluation des coordinations territoriales (DECT). Ils se coordonnent pour l'élaboration des documents de caractérisation des sites et des documents de synthèses à produire.

Enfin, un processus unique réunissant le Département d'évaluation des établissements (DEE) et le DEF simplifie l'évaluation de certains établissements, par exemple les écoles d'architecture.



888

EXPERTS ONT PARTICIPÉ AUX ÉVALUATIONS

ÉVALUATION DE LA RECHERCHE

ÉVALUER AVEC L'APPUI DE TOUTES LES COMMUNAUTÉS

L'année 2016 est une année de relative stabilité pour le Département d'évaluation de la recherche (DER) qui prépare d'importantes évolutions à venir.

Pour le département d'évaluation de la recherche (DER) l'année 2016 a essentiellement été une année de préparation de modifications. Elles ont nécessité un important travail de révision de documents, de réorganisation interne, de réflexion sur les objectifs prioritaires de l'évaluation et sur ses évolutions stratégiques. Avec 389 entités de recherche à évaluer, la vague B achevée en 2016 est relativement légère. Une année moyenne en compte 500 à 550, et la vague C lancée à la fin de l'année 2016 et qui s'achèvera en 2017 représentera par exemple 562 évaluations.

RETOURS D'EXPÉRIENCES

Les évaluations des unités de recherche, dans les trois grands domaines des sciences et technologies, des sciences du vivant et de l'environnement, et des sciences hu-



389

**ENTITÉS ÉVALUÉES
EN VAGUE B**

maines et sociales, nécessitent d'importants moyens logistiques. En effet, la mobilisation d'un grand nombre d'experts et l'organisation de leurs déplacements supposent une logistique parfaite, la visite sur site étant systématique. Pour la vague B, le travail d'accompagnement des experts a été réalisé par environ 70 délégués scientifiques, ainsi que par une quinzaine de chargés de gestion des évaluations (les CGE), et des personnels administratifs d'appui. Les échanges et les retours d'expérience systématiques avec les présidents des comités d'expert, les directeurs d'unité, les vice-présidents Recherche des universités, les responsables Recherche des organismes montrent que les communautés évaluées sont très attachées aux grands principes adoptés par le Hcéres. Ils reposent notamment sur l'évaluation par les pairs, et non selon des critères strictement bibliométriques, ainsi que sur l'égalité de traitement, quelle que soit la nature de l'unité, qu'il s'agisse d'équipes d'accueil, d'unités propres d'organisme, ou d'unités mixtes de recherche (UMR). Dans ces différents cas, la méthodologie d'évaluation est strictement la même.

LE RÔLE CRUCIAL DES PERSONNELS D'APPUI

Les évalués sont très attachés à la visite sur site, qui constitue un moment capital de l'évaluation. C'est en effet pour eux l'occasion, tous les cinq ans, de réfléchir à leur identité, leurs perspectives d'avenir, leurs points forts et leurs axes d'amélioration. Le programme de visite prévoit la rencontre en séance plénière de l'ensemble des personnels de l'entité évaluée. Une série de huis clos permet par ailleurs au comité de rencontrer plus particulièrement l'équipe de direction de l'unité, les tutelles, mais aussi les personnels administratifs et techniques, les doctorants et les chercheurs. Ces rencontres à huis clos, en l'absence de la direction de l'unité, laissent la parole s'exprimer librement.

La principale évolution lors de la vague B concerne la généralisation de la présence d'un représentant des personnels d'appui à la recherche dans les comités d'experts. Cette mesure, décidée en décembre 2015, a été immédiatement mise en œuvre, chaque fois que c'était possible, dans les UMR non encore évaluées en vague B, alors que la campagne d'évaluation était déjà lancée. Ainsi, toutes les communautés, sont représentées dans les comités : les chercheurs, les enseignants-chercheurs, et également les personnels d'appui. Leur présence, qui peut être utile dans l'évaluation scientifique, facilitera l'évaluation des aspects technologiques, administratifs et RH de la vie de l'unité de recherche. Elle sera systématiquement généralisée lors de la campagne 2016-2017, en vague C.



7

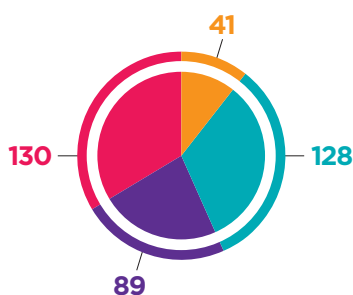
**CENTRES D'INVESTIGATION
CLINIQUE ÉVALUÉS
EN VAGUE B**



7

**CENTRES HOSPITALO-
UNIVERSITAIRES ÉVALUÉS
EN VAGUE B**

NOMBRE D'ENTITÉS ÉVALUÉES PAR TYPE ET DOMAINE



- Structures Fédératives
- Unités SVE
- Unités ST
- Unités SHS

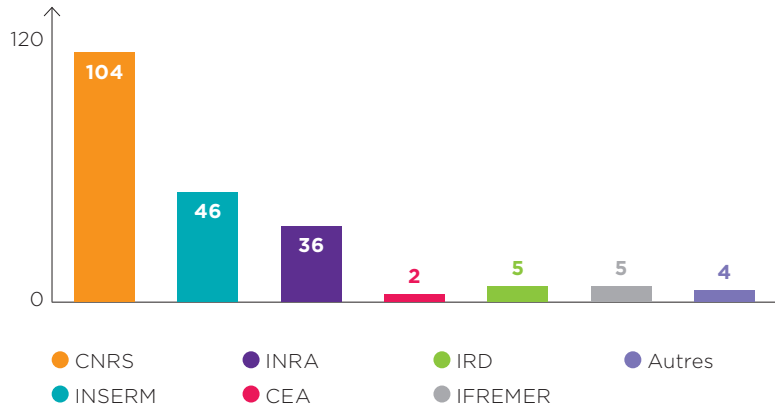
Source : Hcéres



« L'un de nos objectifs est de mieux évaluer la recherche clinique, notamment au sein des centres hospitalo-universitaires et des centres de lutte contre le cancer, où l'activité de recherche n'obéit pas aux habitudes d'autres disciplines. Leurs réunions d'équipe se font souvent au pied du lit du patient. »

Pierre Glaudes, directeur du Département d'évaluation de la recherche (DER).

NOMBRE D'UNITÉS ÉVALUÉES AUXQUELLES PARTICIPENT DES ORGANISMES DE RECHERCHE



Source : Hcéres



MALADIES RARES : LE RAPPORT D'ÉVALUATION SALUÉ

Le Hcéres a mené un travail approfondi pour établir sa méthodologie d'évaluation du plan de santé publique maladies rares. Un comité d'experts indépendants a notamment évalué l'impact du plan et de son organisation sur la recherche dans cette thématique en pointe dans notre pays. Les recommandations du rapport, unanimement salué pour sa qualité, ont immédiatement conduit à des réorganisations dans la structure de gouvernance du plan maladies rares.



« Le taux de satisfaction des directeurs d'unités évaluées est très élevé, et on peut constater un phénomène d'acculturation, l'évaluation étant désormais considérée par les unités de recherche comme un moyen de progresser, aucunement comme une inspection. »

Pierre Glaudes, directeur du Département d'évaluation de la recherche (DER).

UN PROJET DE REFONTE POUR LA VAGUE D

Le retour d'expérience de la vague B s'est effectué à travers trois questionnaires destinés aux directeurs d'unités de recherche des entités évaluées, aux responsables scientifiques de leurs établissements et organismes de rattachement, et aux présidents des comités d'experts. Les questions portaient à la fois sur la composition et le fonctionnement du comité, l'utilité de l'évaluation et le

référentiel. Les taux de réponse sont globalement bons, respectivement de 74,3 % (unités de recherche), 67 % (tutelles) et 75 % (experts), ce qui démontre une forte implication dans le principe de l'évaluation.

Par ailleurs, un important travail de réflexion, destiné à se poursuivre en 2016-2017, a été engagé pour faire face aux évolutions programmées pour la campagne 2017-2018 (vague D). Il concerne la refonte des référentiels, des maquettes des



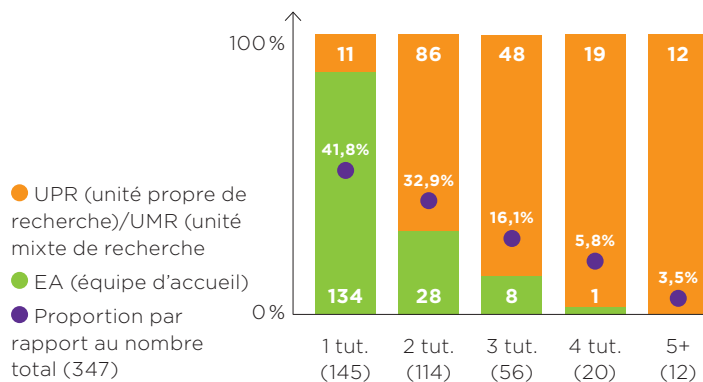
1795

EXPERTS ONT PARTICIPÉ AUX ÉVALUATIONS



dossiers et des rapports d'évaluation, et le lancement d'une réflexion au sein des communautés de recherche sur les produits et activités de la recherche. Sont également prévues l'élaboration des documents permettant d'engager l'évaluation des champs de recherche, la réorganisation scientifique et administrative du département, ou encore la mise à l'étude des évolutions techniques pour une saisie en ligne des dossiers et des rapports d'évaluation.

NOMBRE DE TUTELLES DES UNITÉS DE RECHERCHE



Source : Hcéres

ÉVALUATION DES ÉTABLISSEMENTS
ET DES COORDINATIONS TERRITORIALES

AUTOÉVALUATION RÉUSSIE, ÉVALUATION UTILE

2016 a vu l'arrivée d'un nouveau directeur du Département de l'évaluation des établissements (DEE), Michel Robert, et d'une directrice pour le nouveau Département de l'évaluation des coordinations territoriales (DECT) créé cette année, Annie Vinter.

Le département de l'évaluation des coordinations territoriales (DECT) a été créé le 1^{er} septembre 2016, date à laquelle le nouveau directeur du Département d'évaluation des établissements (DEE) prenait ses fonctions. Parmi les chantiers qu'il a engagés, le DECT a défini une première méthodologie pour l'évaluation de site, reposant sur la collaboration étroite des différents départements du Hcéres en vue d'une approche intégrée d'évaluation d'un regroupement territorial.

En effet, outre la responsabilité de ces dernières, le DECT a pour mission de coordonner les méthodes des différents départements du Hcéres pour assurer des évaluations intégrées de sites. Celles-ci devront être opérationnelles pour la vague D (2017-2018).

UNE MÉTHODOLOGIE COMMUNE

Le DECT partage ses moyens logistiques avec le DEE auquel il reste très lié, l'évaluation d'une coordination territoriale étant dans ses grandes lignes semblable à l'évaluation des établissements. La méthodologie globale est la suivante : cadrage par un référentiel, évaluation collégiale par des pairs sous la direction d'un président de comité, visite sur site, et production d'un rapport avec une phase contradictoire lors de laquelle le président ou le directeur de l'établissement donne son point de vue sur le rapport d'évaluation. Le rapport est public, la réponse l'est également. Les retours d'expérience montrent que le travail du Hcéres est apprécié comme un outil de progrès au service des évalués.



3

**COORDINATIONS
TERRITORIALES ÉVALUÉES
POUR LA VAGUE B**

ÉVALUATION DES ÉTABLISSEMENTS



● Ce qui relève du Hcéres ● Ce qui relève de l'établissement ● Ce qui relève des experts



« La méthodologie des évaluations institutionnelles a été revue de façon à affirmer davantage les dimensions d'analyse stratégique. »

Michel Robert, directeur du Département d'évaluation des établissements (DEE).

UNE COLLABORATION EN MODE PROJET

La suppression des cloisonnements entre les différents départements du Hcéres est bien avancée pour l'évaluation des écoles d'architecture, qui sera menée de manière conjointe par le département d'évaluation des établissements et par le département d'évaluation des formations. Cette expérimentation grande nature repose sur un travail d'équipe et s'appuie sur une nouvelle méthodologie, un nouveau référentiel et une simplification considérable du processus, à la satisfaction des entités évaluées. La philosophie générale, dans une entité de taille modeste comparée à celle des grandes universités, est de valoriser la même visite pour réaliser de manière conjointe l'évaluation des diplômes et celle de l'établissement. Cette évolution est révélatrice du nouveau mode de fonctionnement et de la nouvelle

stratégie du Hcéres: des collaborations plus transversales entre les départements et le développement du travail en mode projet.

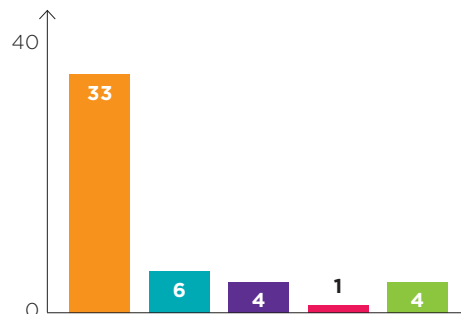
UNE ÉVOLUTION INSCRITE DANS UN CONTEXTE INTERNATIONAL

Une autre tendance, manifeste en 2016, est le renforcement de l'importance donnée au rapport d'autoévaluation devenu un outil central du processus d'évaluation. Produit par l'établissement lui-même, il est utilisé par les comités d'évaluation qui le confrontent au référentiel et aux attentes des établissements ou des tutelles. Les comités sont du reste encouragés à citer ce rapport d'autoévaluation lorsque cela s'avère opportun. Cette évolution s'inscrit dans un contexte international: le rôle donné à l'autoévaluation est très important pour l'ENQA¹, le Hcéres bénéficiant de cette reconnaissance européenne.

MINISTÈRE DE TUTELLE DES ÉTABLISSEMENTS ÉVALUÉS

- ESR: Ministère en charge de l'enseignement supérieur et de la recherche
- CULT: Ministère en charge de la culture
- AGR: Ministère en charge de l'agriculture
- AUT: Autres ministères (défense, économie...)
- PRIV: Établissements privés

Source : Hcéres





© Service Photo - Université de Nantes



S'ADAPTER À LA FUSION DES UNIVERSITÉS

Conscients des difficultés des acteurs de terrain, le DEE comme le DECT adaptent leurs procédures aux contraintes des évalués. Un exemple : la fusion de l'Université d'Auvergne et de l'Université Blaise Pascal qui prolonge la dynamique de rapprochement entre les établissements d'enseignement supérieur et de recherche du site clermontois. Initiée dès 2012, elle a été amplifiée par la loi sur l'Enseignement supérieur et la Recherche de juillet 2013. Dans ce cas, la fusion devant être effective en 2017, le Hcéres a repoussé une date d'évaluation qui devait initialement avoir lieu au cœur du processus de réorganisation.

« Nous voyons émerger une tendance de fond, qui consiste à faire du rapport d'autoévaluation un outil central de progrès pour les établissements. Une autoévaluation réussie, c'est une évaluation utile pour l'établissement qui l'a menée à bien. »

Annie Vinter, directrice du Département d'évaluation des coordinations territoriales (DECT)

Les ESG (*European Standards and Guidelines*) définis par l'ENQA et adoptés en Europe accompagnent notamment l'autonomie des établissements, en mesurant leur capacité à définir leur stratégie, à faire des diagnostics et à se doter d'une trajectoire de progression.

¹ ENQA : *European Association for Quality Assurance in Higher Education*, Association européenne des agences d'assurance qualité dans l'enseignement supérieur.

19
UNIVERSITÉS

+

28
ÉCOLES PUBLIQUES
OU PRIVÉES SOUS CONTRAT AVEC
L'ÉTAT ÉVALUÉES EN VAGUE B



A large, stylized graphic of a tree with thick, light-colored branches and leaves, set against a dark red background. The tree is positioned on the left side of the page, with its branches extending towards the center and right.

ANALYSER POUR CONSEILLER

Dans le choix de nos experts, dans nos méthodes, dans notre volonté de développer des diagnostics stratégiques et prospectifs, nous portons une ambition : la qualité toujours optimisée de nos évaluations.



EXPERTISE ET MÉTHODES DE TRAVAIL

RESPECT, PERFORMANCE ET IMPARTIALITÉ

L'action et les méthodes du Hcéres s'inscrivent dans une démarche d'amélioration continue et s'appuient sur une éthique forte.

En 2016, le Hcéres, comme l'Aéres précédemment, s'est doté d'une charte de l'évaluation, adoptée par son collègue le 6 juin. Cette charte établit un ensemble de règles s'appliquant à la mise en œuvre d'une évaluation, quelle que soit l'entité évaluée, et qui sont déclinées dans les référentiels et les procédures utilisées par chaque département du Hcéres. Afin de garantir la cohérence et la fiabilité des résultats des évaluations, ils s'appuient sur des procédures et des référentiels éprouvés. Ceux-ci évoluent selon le principe de l'amélioration continue, enrichis par les retours d'expérience sollicités en fin de chaque campagne d'évaluation. La simplification et la mutualisation des processus entre les différents départements constituent également des objectifs constants. Comme toutes les entités qu'il éva-

lue, le Hcéres lui-même se soumet tous les cinq ans à une évaluation externe de ses méthodes de travail et de son fonctionnement. Cette évaluation périodique, coordonnée par l'ENQA (Association européenne des agences d'assurance qualité), permet la mesure régulière de la progression, un objectif partagé par tous les évalués.

UNE ÉVALUATION IMPARTIALE

Premier principe de fonctionnement : l'évaluation est conduite collégalement par des experts réunis en comité d'évaluation. Cette règle garantit à la fois l'efficacité, l'objectivité et le professionnalisme de l'évaluation. Les experts français et étrangers désignés par le Hcéres sont des pairs choisis sur la base de leur compétence avérée et pour la qualité de leurs pratiques professionnelles d'enseignement ou de recherche, au regard

des missions qui leur sont confiées. Le Hcéres s'assure de plus que le comité d'experts constitué procède à une évaluation impartiale et indépendante, l'égalité de traitement étant également garantie.



12 À 18 ÉTAPES

Selon le type d'entité évaluée, entre 12 et 18 étapes organisent précisément le dialogue entre le Hcéres, l'entité et les experts.



© DR

3 QUESTIONS À GILLES ROUSSEL, PRÉSIDENT DE LA CONFÉRENCE DES PRÉSIDENTS D'UNIVERSITÉ (CPU)

Quelle est pour vous la place du Hcéres ?

Une place essentielle dans le système français de l'enseignement supérieur et de la recherche. D'abord pour obtenir la reconnaissance par l'État des diplômes que nous délivrons et de nos unités de recherche, mais aussi parce qu'il est normal de rendre compte par rapport aux missions qui nous sont confiées. Ensuite, parce que le Hcéres nous amène à nous questionner sur nos pratiques lors de l'autoévaluation, et à utiliser celle-ci comme un outil d'amélioration continue.

Comment les universités perçoivent-elles ce rôle ?

L'évaluation est désormais décorrélée de l'allocation des moyens aux établissements, ce qui a permis de dépassionner la relation de ces derniers au Hcéres. Il n'en reste pas moins que le Hcéres conserve un rôle de prescripteur, les évaluations obéissant à des critères qui permettent d'explicitier les objectifs du ministère.

Comment avez-vous travaillé avec le Hcéres sur la reconfiguration de l'accréditation des universités ?

L'habilitation des diplômes a disparu au profit de l'accréditation des établissements, l'État n'entrant plus dans le détail des formations en habilitant les diplômes, mais en accréditant les établissements pour les délivrer. Ce nouveau processus renforce l'autonomie pédagogique des établissements. Pour le préparer, la CPU, le ministère et le Hcéres ont travaillé en amont de façon rapprochée pour définir conjointement la place de chacun dans la mise en œuvre de ces évolutions.



Retrouvez l'intégralité de l'interview en vidéo sur hceres.fr

En outre, pendant la préparation de l'évaluation, le Haut Conseil sollicite, après une rencontre avec le responsable de l'établissement, de l'entité de recherche ou de la formation évaluée, son avis sur la composition du comité. Toutes les dispositions sont également prises pour prévenir les conflits d'intérêts aux différentes étapes du processus d'évaluation. Si en dépit des précautions prises, un conflit d'intérêts est avéré, des mesures correctives sont mises en œuvre.

LE PROJET DE RAPPORT

Une fois la composition du comité d'experts validé, le programme de la visite¹ est établi. Cette visite *in situ* constitue un moment-clé de l'évaluation, auquel les évalués sont très attachés. Le comité d'experts rencontre l'équipe de direction, mais aussi les responsables de service, les étudiants, les enseignants, les personnels techniques ou administratifs, les partenaires de la structure, l'ensemble de ces



« L'évaluation collégiale par les pairs garantit l'efficacité, l'objectivité et le professionnalisme de la procédure. »



« Les appréciations des experts sont fondées sur l'analyse des dossiers fournis et sur des arguments factuels. »

rencontres se faisant à huis clos pour permettre à chacun de s'exprimer. C'est à la suite de cette visite que le projet de rapport est rédigé par le comité d'experts, puis proposé par l'intermédiaire du Hcéres à l'entité évaluée qui signale les éventuelles erreurs factuelles. Le rapport définitif ensuite établi est adressé par le Hcéres à l'établissement. Ce dernier y répond par une lettre d'observations, qui est publiée avec le rapport définitif sur le site internet du Hcéres.

UN DIALOGUE FRUCTUEUX

Tout au long de l'évaluation, la plus grande rigueur est exigée des experts. Leurs appréciations doivent être fondées sur l'analyse des dossiers fournis et sur des arguments factuels. Ils s'engagent à n'avoir aucun contact, à titre personnel et pendant la durée de la mission, avec l'entité évaluée, et à ne communiquer à quiconque les résultats de l'évaluation avant qu'ils ne soient rendus publics par le Hcéres.

Au final, l'ensemble de ces processus garantit le respect des entités évaluées. La précision et la solidité des processus ne signifient pas qu'il s'agit d'appliquer des critères et des procédures rigides, qui seraient inadaptés à la diversité de la nature, des missions et des champs disciplinaires des structures et des formations évaluées.

Au contraire, l'évaluation est à chaque fois l'occasion d'un dialogue fructueux entre le Hcéres, les experts et l'entité évaluée au bénéfice de cette dernière, pour lui permettre de progresser.

¹ Pour les formations des niveaux licence et master, les visites sur site seront mises en place à partir de 2018.



4

VALEURS ESSENTIELLES GUIDENT NOTRE ACTION :

INDÉPENDANCE,
TRANSPARENCE,
ÉQUITÉ,

ABSENCE DE CONFLIT D'INTÉRÊTS.



© Inria / Photo C. Morel

INDICATEURS ET ANALYSE

DÉVELOPPER DES ANALYSES QUANTITATIVES ÉCLAIRANTES

Créé en 1990 et intégré depuis 2015 au Hcéres, l'Observatoire des sciences et techniques (OST) produit des analyses quantitatives des systèmes de recherche et d'innovation afin de nourrir la réflexion des acteurs et de contribuer aux politiques publiques.

L'OST produit des analyses et des indicateurs qui lui permettent de contribuer à la réflexion stratégique des acteurs de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation ainsi qu'à la conception et à l'évaluation des politiques publiques. Ministères, Commission européenne, Conseils régionaux, universités, organismes de recherche publics ou privés, alliances, entreprises : les acteurs concernés par les travaux de l'OST comme ses partenaires sont variés. Ses travaux sont de trois types : la production régulière d'indicateurs sur la recherche scientifique et les brevets, des analyses plus spécifiques, y

compris en appui aux évaluations du Hcéres, et des projets de recherche, qui lui permettent d'améliorer ses méthodes et ses outils. En s'appuyant sur ses travaux et ses compétences, l'OST participe à l'analyse des politiques publiques en France ou au niveau international (UE, OCDE).

GOUVERNANCE RENOUVELÉE

Le rôle central de l'OST a été confirmé en 2016 par l'utilisation et la valorisation de ses travaux s'inscrivant comme une des priorités stratégiques du Hcéres. Pour mener à bien ses missions, l'Observatoire s'appuie sur une gouvernance renouvelée depuis 2016. Son Conseil d'orientation scientifique (COS) a été mis en place en mars 2016 et une nouvelle directrice a été nommée en septembre. Le COS donne son avis sur le programme de travail, l'évaluation de la qualité scientifique et la pertinence des projets de recherche. Garant de la qualité scientifique des travaux de l'Observatoire, le COS se réunit au moins trois fois par an.



« L'OST s'inscrit dans le cadre de l'évaluation intégrée, notamment en travaillant sur la production d'indicateurs sur les coordinations territoriales. »

Frédérique Sachwald, directrice de l'OST



© DR

**3 QUESTIONS À
JACQUES MAIRESSE,
PRÉSIDENT DU CONSEIL
D'ORIENTATION
SCIENTIFIQUE (COS)
DE L'OST DU HcéRES**

Quel est le rôle du COS de l'OST ?

Le Conseil d'orientation scientifique veille à ce que l'OST soit au meilleur niveau scientifique dans son champ de compétence. Il garantit notamment la qualité et le bon usage des indicateurs produits. Lors du renouvellement de la direction de l'OST, il propose un successeur au président du Hcéres.

Quelles synergies entre analyse sur la base d'indicateurs et évaluation ?

Les indicateurs élaborés contribuent au cadrage statistique des évaluations du Hcéres. L'OST les exploite également pour réaliser des analyses répondant à des besoins spécifiques, dans le cadre, par exemple des évaluations des coordinations territoriales (CT). Présentées aux représentants des CT elles-mêmes, ces analyses peuvent les aider dans leur autoévaluation. Cette transparence, bénéfique en soi, combat aussi une suspicion indifférenciée assez répandue à l'égard des indicateurs.

Percevez-vous des spécificités françaises dans l'élaboration d'indicateurs scientométriques ?

Les grands pays acteurs de la recherche ont besoin d'organismes indépendants compétents dans la production et l'utilisation d'indicateurs scientométriques très variés. Ils ont des équivalents de l'OST, rattachés à des universités ou intégrés à des agences d'évaluation. Certains pays ou institutions utilisent largement des indicateurs pour piloter la recherche scientifique. Pour éviter des risques de contre-emploi et faire des choix pertinents, s'appuyer sur l'état de l'art est primordial.

 Retrouvez l'intégralité de l'interview en vidéo sur hceres.fr



12 MEMBRES, Y COMPRIS SON PRÉSIDENT, SIÈGENT AU CONSEIL D'ORIENTATION SCIENTIFIQUE DE L'OST.

INDICATEURS NORMALISÉS

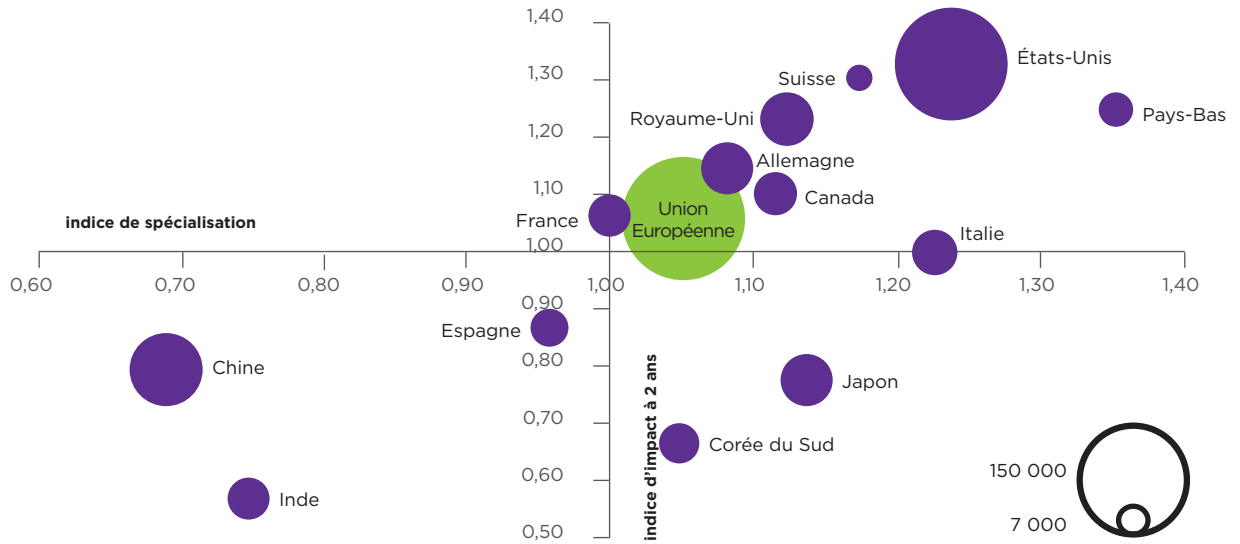
Pour assurer la production de ses indicateurs, l'OST qualifie, enrichit et mobilise divers types de données. Il utilise des méthodes conformes aux standards internationaux en matière de scientométrie, et participe à des activités de recherche. Afin de permettre les comparaisons dans l'espace et dans le temps, l'OST produit des indicateurs normalisés (voir illustration page 33).

L'OST met à disposition diverses ressources, dont ses indicateurs de référence, sur le site internet du Hcéres. Déclinés au niveau des pays, des régions, des disciplines ou des thématiques de recherche, ils mettent en évidence les évolutions selon différentes focales. Ils permettent notamment de mieux comprendre le paysage et la dynamique de la recherche française, ainsi que son positionnement international.

APPUI À L'ÉVALUATION

Conformément au plan stratégique du Hcéres, un programme d'études a été établi pour 2016-2017. Ce programme comporte, en plus des travaux récurrents, des études thématiques ainsi que des projets pilotes pour renforcer les méthodes de l'OST (nouveaux indicateurs, analyse textuelle...). Les travaux menés en 2016 rendent compte de cette triple dimension. Le projet IPERU (Indicateurs de production

SPÉCIALISATION ET IMPACT DES PRINCIPAUX PRODUCTEURS DE PUBLICATIONS EN RECHERCHE BIOMÉDICALE, 2013-2015



Source : Clarivate Analytics, traitements OST - Hcéres.

L'indice de spécialisation d'un pays est le rapport entre la part de ses publications en recherche biomédicale, normalisé par ce même rapport pour le monde. Si l'indice est égal à 1, le pays a la même part de publications en recherche biomédicale que la moyenne mondiale.

L'indice d'impact est le rapport entre le nombre de citations et le nombre de publications d'un pays, normalisé par ce même rapport pour le monde. Si l'indice est de 1, le taux de citations des publications du pays est égal à la moyenne mondiale.

La taille des bulles est proportionnelle au nombre de publications en recherche biomédicale.

des établissements de recherche universitaire) est reconduit depuis 10 ans maintenant. Le projet de rapport sur le positionnement scientifique de la France doit à la fois fournir un cadre aux analyses à des grains plus fins (régions, institutions) et apporter des éclairages sur des thématiques spécifiques. La caractérisation de la recherche française en sciences humaines et sociales est aussi un nouveau projet important lancé en 2016. Cette même année, l'OST a engagé sa mission d'appui à l'évaluation à travers la réalisation d'un pilote portant sur les indicateurs de production scientifique des coordinations territoriales.



« Pour produire des indicateurs scientométriques, nous travaillons sur des bases de données qui permettent des comparaisons internationales. Elles portent notamment sur les publications scientifiques et leurs citations, les brevets et les projets de recherche et d'innovation européens. »

Frédérique Sachwald, directrice de l'OST

INTERNATIONAL

UNE PRÉSENCE RENFORCÉE, PLUS DE VISIBILITÉ

Dans un environnement marqué par l'internationalisation des standards ESR, le Hcéres accroît son rayonnement et son influence.

Acteur central du dispositif de la recherche et de l'enseignement supérieur français, le Hcéres participe à leur rayonnement au niveau européen et international, par son intervention dans les débats multilatéraux, mais aussi par ses actions d'évaluation menées à l'étranger. Parmi ses nombreuses activités à l'international, le Hcéres a affirmé en 2016 son rôle auprès des pays francophones, par exemple à travers une mission de formation d'experts réalisée à Bamako (Mali), ainsi que des missions préparatoires à l'évaluation et l'accréditation de masters francophones au Sénégal, au Togo et au Cameroun, réalisées à la demande de la Banque mondiale. Par ailleurs, le Hcéres a signé avec l'Agence universitaire de la francophonie (AUF) une convention-cadre prévoyant

notamment l'échange d'experts, la conduite d'évaluations communes, la formation aux processus de l'évaluation, le partage d'information et le développement du réseau francophone d'organismes d'assurance qualité.

PARTAGER SON EXPERTISE

Les contacts avec l'Asie, et plus particulièrement la Chine se renforcent également. Le Hcéres a par exemple accueilli au mois de juin 2016, dans le cadre d'une convention signée entre l'Ambassade de France en Chine et la *China Education Association for International Exchange* (CEAIE), la cérémonie de lancement du label qualité des instituts franco-chinois de coopération universitaire (IFC). Par ailleurs, des missions exploratoires en vue de l'évaluation et de l'accréditation de quatre univer-

sités ont eu lieu au Vietnam. Les initiatives du Hcéres ont aussi été particulièrement nombreuses en direction de l'Amérique du Sud et de l'Amérique centrale, avec de très nombreuses rencontres préparatoires, rencontres de niveau ministériel et participation à des ateliers. Après la signature en mai 2016 d'un accord avec le Conseil supérieur universitaire d'Amérique centrale, le Hcéres a participé à la rencontre France-Amérique Centrale des présidents et recteurs d'universités, les 26 et 27 septembre 2016, au Costa Rica, pour partager son expérience sur l'évaluation et l'accréditation à l'étranger.

Enfin, en accueillant dans ses locaux le G7 Recherche en octobre 2016, le Hcéres a pu noter que l'évaluation des politiques de recherche à l'échelle régionale ou de site est en plein essor, et mesurer combien son expertise en la matière intéressait ses partenaires.



25

REPRÉSENTANTS DE LA COMMISSION EUROPÉENNE ET DES PAYS MEMBRES DU G7* ONT ÉTÉ ACCUEILLIS PAR LE HcéRES LES 13 ET 14 OCTOBRE 2016, À L'OCCASION DU G7 RECHERCHE.

*Allemagne, Canada, États-Unis, France, Grande-Bretagne, Italie, Japon



© DR

3 QUESTIONS À SUSANNA KARAKHANYAN, PRÉSIDENTE DU RÉSEAU INTERNATIONAL DES AGENCES D'ASSURANCE QUALITÉ DANS L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR (INQAAHE)

Quelle est l'importance de l'évaluation au plan international ?

L'internationalisation de l'enseignement supérieur appelle naturellement le développement de systèmes fiables d'assurance qualité dont les pierres angulaires sont les agences d'assurance qualité. Celles-ci favorisent la crédibilité et la reconnaissance des formations. Pour conduire leurs missions, elles peuvent s'appuyer, dans le cadre du réseau international INQAAHE, sur des guides de bonnes pratiques et des procédures de reconnaissance qui interagissent en complémentarité et de manière efficace.

Quel est le rôle de l'INQAAHE dans le dialogue Europe-Asie-Afrique ?

La collaboration internationale entre agences d'assurance qualité favorise la reconnaissance de la diversité et des particularités culturelles des systèmes. L'INQAAHE offre une plateforme d'échanges unique pour faire dialoguer ces systèmes à l'échelle internationale.

Quelle place y tiennent les projets européens ?

Mon expérience dans plus de 30 projets européens m'a permis de mesurer leurs enjeux et leur valeur ajoutée. Désormais inscrits dans une stratégie plus internationale, ils bâtissent une référence solide, trouvant un large écho dans le monde. J'ai la conviction que pour réussir localement, les dispositifs doivent s'inscrire dans un environnement mondial.



« Dans un contexte d'internationalisation accrue de l'enseignement supérieur et de la recherche, le Hcéres est amené à jouer un rôle de plus en plus important en Europe et dans le monde. »

François Pernot, directeur du
Département Europe et international

PARTENARIATS

En 2016, le Hcéres a organisé des échanges d'expérience et mis en place de nombreuses coopérations à travers le monde avec des agences d'assurances qualité étrangères basées dans les pays suivants : Allemagne, Autriche, Chine, Costa Rica, Espagne, Koweït, Liban, Mali, Mexique, Panama, Pérou, Portugal, Suède, Suisse, Tunisie, Turquie et Vietnam.

ACCREDITATIONS

Le Hcéres a revu ses méthodes de travail et critères d'évaluation pour l'accréditation de formations ou d'établissements étrangers et a mené en 2016 diverses missions exploratoires et missions d'évaluation en vue de l'accréditation à l'international ; il a travaillé notamment en Arabie Saoudite, au Cameroun, au Costa Rica, au Pérou, au Qatar, au Sénégal et au Vietnam.



A large, stylized tree graphic in a light orange color, positioned on the left side of the page. The tree has a thick trunk and several branches with simple, rounded leaves. The background is a solid, vibrant orange color.

ACCOMPAGNER EN TOUTE TRANSPARENCE

Notre organisation, nos équipes, nos fonctionnements ont pour objectif de fournir à tous nos publics et partenaires la transparence qu'ils attendent et qu'ils méritent.

MOYENS ET FONCTIONNEMENT

DES RESSOURCES AU SERVICE D'UNE STRATÉGIE DE RENOUVELLEMENT

Les ambitions du Hcéres s'appuient sur une gestion des ressources humaines et financières et sur un fonctionnement interne déployés en cohérence avec ses objectifs à long terme.

L'année 2016 est pour le Hcéres tout à la fois une année de transition et de renouvellement de son organisation et de son fonctionnement. Trois projets phares ont contribué à renforcer la cohésion. Le premier concerne le déménagement vers un immeuble neuf, inauguré au

mois de juin, qui facilite un fonctionnement transversal. L'aménagement des nouveaux locaux privilégie en effet un environnement de travail dynamique, plus efficace, plus souple, générateur de lien et de proximité entre les personnes et les équipes. Les espaces ouverts favorisent le fonctionnement en mode projet, la synergie entre les différents départements ainsi que les procédures d'évaluation intégrée.

luées par le Hcéres. Cet exercice fédérateur, réclamant rigueur et synthèse, fut une occasion exceptionnelle de nourrir la démarche qualité en questionnant le fonctionnement et les pratiques actuelles pour construire des pistes de développement.

Enfin, dans le cadre de l'élaboration du Plan stratégique 2016-2020 du Hcéres, la réflexion sur le positionnement de l'institution a conduit à la définition d'une plateforme de marque, précisant son identité, sa mission et ses valeurs. Cette transformation devait venir de l'intérieur, et les personnels tant scientifiques qu'administratifs ont été associés à la démarche au travers notamment d'une enquête interne, favorisant sa compréhension et son appropriation.



119

**DÉLÉGUÉS SCIENTIFIQUES,
EN DÉLÉGATION
OU MIS À DISPOSITION**

EXERCICE FÉDÉRATEUR

Deuxième projet mobilisateur : la production du rapport d'autoévaluation, mené dans le cadre de l'évaluation externe par l'ENQA¹, qui s'achèvera en 2017. La démarche a été menée dans des conditions comparables à celles qui s'appliquent aux entités éva-

ADHÉSION DES PERSONNELS

Le renouveau se manifeste également à travers les changements survenus au sein des équipes. Après l'arrivée du président, Michel Cosnard, nommé fin 2015, le Hcéres a connu la nomination de deux directrices et d'un directeur de département. Frédérique Sachwald a pris la direction de l'Observatoire des sciences et techniques (OST), Annie Vinter celle du nouveau Département d'évaluation des coordinations territoriales (DECT) et Michel Robert celle du Département d'évaluation des établissements (DEE). En outre, Nelly Dupin est devenue Secrétaire générale.

À la suite de ces nominations, et en déclinaison du plan stratégique du Hcéres, plusieurs groupes ont été constitués, pour travailler notamment sur le rôle des experts et l'importance de leur formation aux métiers de l'évaluation, ainsi que celle des personnels administratifs

ÉVOLUTION DES CRÉDITS DEPUIS 2013

	2013	2014	2015	2016
Autorisations de dépenses engagées	15 930 450	15 380 450	17 245 631	19 541 787
Dépenses de masse salariale	7 287 340	7 389 634	8 708 936	8 483 589
Dépenses de fonctionnement	7 894 757	7 243 645	7 849 740	9 275 467
Total crédits consommés	15 182 097	14 633 279	16 558 676	17 759 056
Montant des recettes	380 221	350 417	193 557	60 305

En euros, au 31/12/2016; Source : Hcéres

et scientifiques. La formation, essentielle dans tout accompagnement du changement, fera largement appel aux outils numériques. L'objectif ? Gagner en fluidité, éviter les incompréhensions, à travers la construction d'une culture commune. L'adhésion de tous les personnels au projet stratégique du Hcéres est en effet essentielle.

Dans cette perspective également, il s'agit à terme de limiter le nombre de personnels tempo-

raires au profit de contractuels en CDD ou d'agents de la fonction publique. La parité est aussi favorisée au sein du personnel dans un souci de cohérence avec la démarche d'évaluation. Inscrite dans les critères d'évaluation des unités de recherche et de la gouvernance des établissements, le Hcéres s'en préoccupe logiquement en interne, et la représentation des femmes parmi les experts et les délégués scientifiques est encouragée.



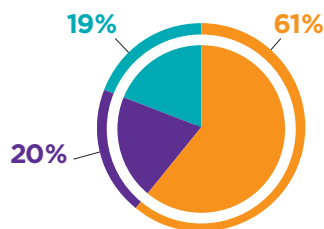
17,8

MILLIONS D'EUROS DE BUDGET

9,3

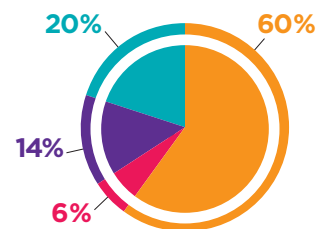
MILLIONS D'EUROS DE DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT

RÉPARTITION DES DS PAR PROFIL



● Chercheurs
● Enseignants-chercheurs
● Personnels issus de la société civile

RÉPARTITION DES DS PAR DÉPARTEMENT



● DEE ● DEF
● DER ● OST

Données pour l'année universitaire 2015/2016; Source : Hcéres



« Le Hcéres est très sensible à la place des femmes au sein du processus d'évaluation, tant en ce qui concerne les experts, les délégués scientifiques que les personnels administratifs. »

Nelly Dupin, secrétaire générale

MISES EN DÉLÉGATION

Sur l'exercice 2016, la structure des dépenses a sensiblement évolué, avec une augmentation nette des dépenses de fonctionnement, constituées de trois postes principaux : les dépenses liées aux locaux, particulièrement élevées en 2016 en raison des frais générés par les travaux d'aménagement des nouveaux locaux et la charge d'un double loyer sur 3 mois, les dépenses liées aux missions d'évaluation (déplacements, hébergement, frais de missions des délégués scientifiques et des experts, parfois étrangers) qui dépendent du nombre d'évaluations de la vague

concernée. Enfin, les dépenses liées aux compensations allouées aux établissements pour les délégations d'enseignants-chercheurs au sein du Hcéres poursuivent leur hausse amorcée en 2015, et qui se poursuivra sur les trois prochaines années. Cette hausse est consécutive à l'adoption du modèle économique résultant de la compensation versée aux établissements en contrepartie de la mise à disposition d'enseignants-chercheurs.

¹ European Association for Quality Assurance in Higher Education, Association européenne des agences d'assurance qualité dans l'enseignement supérieur.



110

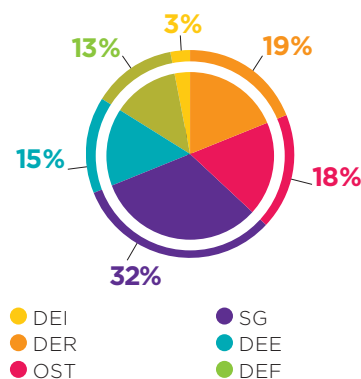
PERSONNELS ADMINISTRATIFS PERMANENTS (+ 7,9 % PAR RAPPORT À 2015)

RÉPARTITION DES PERSONNELS PAR STATUT

	Personnes physiques	Equivalent temps plein	Equivalent temps plein travaillé annuel
Titulaires	39	38,6	41,02
Contractuels	55	52,8	45,26
Contractuels (12 mois)	16	16	11,33
Total général	110	107,4	97,61

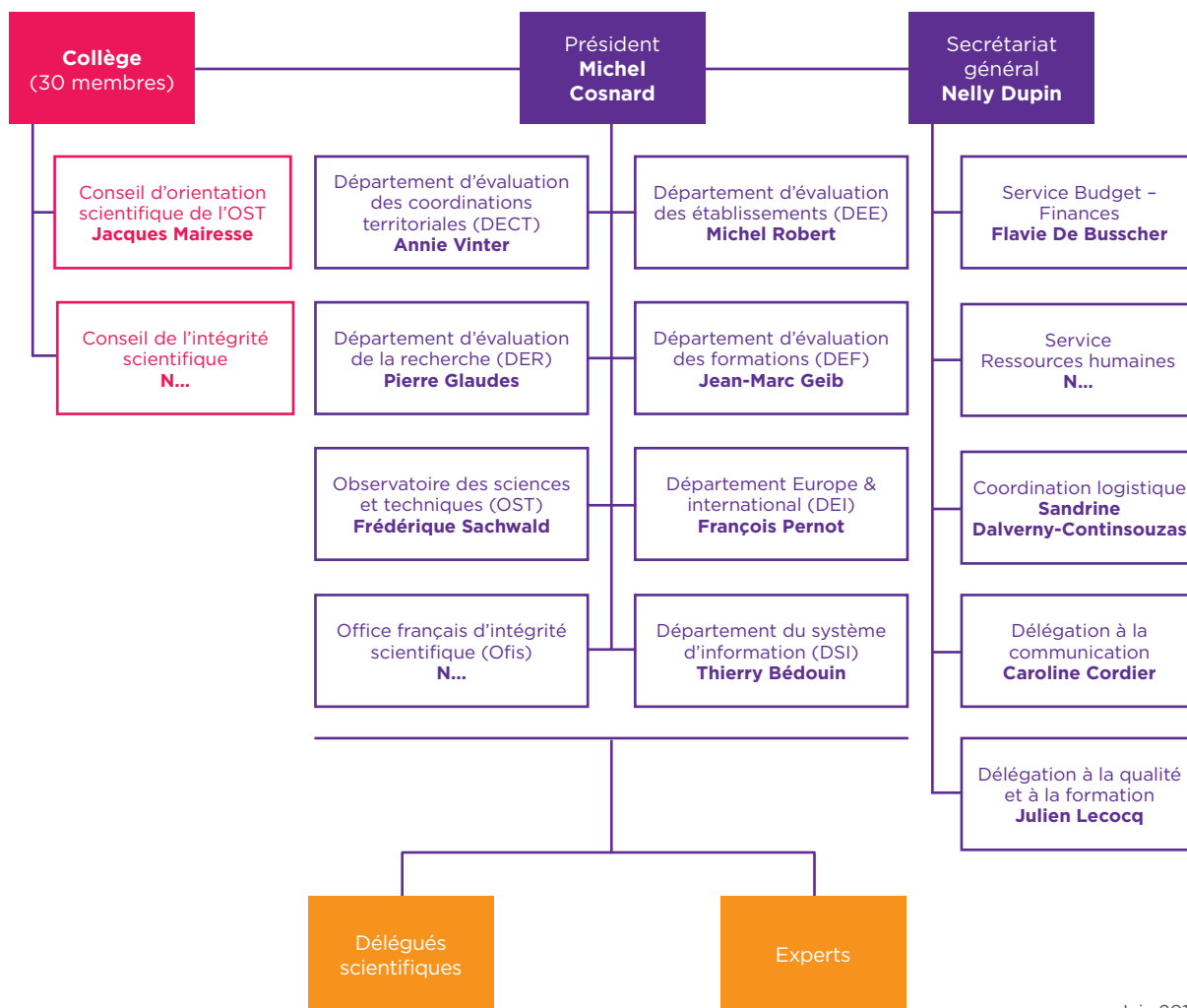
Données au 31/12/2016; Source : Hcéres

RÉPARTITION DES PERSONNELS AU SEIN DES DÉPARTEMENTS ET DU SECRÉTARIAT GÉNÉRAL



Données au 31/12/2016; Source : Hcéres

ORGANIGRAMME DU HAUT CONSEIL DE L'ÉVALUATION DE LA RECHERCHE ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR



Juin 2017

ANNEXE

LISTE DES ÉTABLISSEMENTS ÉVALUÉS EN VAGUE B (CAMPAGNE 2015-2016)

CT - NORMANDIE UNIVERSITÉ

- École nationale supérieure d'ingénieurs de Caen (ENSICAEN)
- ENSA Normandie
- Institut national des sciences appliquées de Rouen (INSA Rouen)
- Université de Caen Normandie (UNICAEN)
- Université de Rouen
- Université du Havre

CT - UNIVERSITÉ BOURGOGNE FRANCHE-COMTÉ

- Agrosup Dijon
- École nationale supérieure de mécanique et des microtechniques de Besançon (ENSMM)
- Université de Bourgogne (UB)
- Université de Franche-Comté (UFC)
- Université de technologie de Belfort-Montbéliard (UTBM)

SITE AUVERGNE

- SIGMA Clermont (fusion au 1^{er} janvier 2016: École nationale supérieure de chimie de Clermont-Ferrand — ENSCCF et Institut français de mécanique avancée — IFMA)
- Université Clermont Auvergne - UCA (fusion au 1^{er} janvier 2017 de l'Université d'Auvergne — UDA et l'Université Blaise Pascal — UBP)
- ENSA Clermont-Ferrand

CT - UNIVERSITÉ BRETAGNE-LOIRE

- École centrale de Nantes
- École supérieure d'agriculture d'Angers (ESA Angers)
- École supérieure du bois (ESB)
- ENSA Nantes
- Facultés libres de l'Ouest (UCO)
- Institut des relations publiques et de la communication (IRCOM)

- Oniris
- Université d'Angers (UA)
- Université du Maine
- Université de Nantes
- Agrocampus Ouest
- École nationale d'ingénieurs de Brest (ENIB)
- École nationale supérieure de chimie de Rennes (ENSCR)
- ENSTA Bretagne
- ENSA Bretagne
- Institut national des sciences appliquées de Rennes (INSA Rennes)
- Institut d'études politiques de Rennes
- Université de Bretagne Occidentale (UBO)
- Université de Bretagne Sud (UBS)
- Université de Rennes 1
- Université Rennes 2

OUTRE-MER

- Université de la Nouvelle Calédonie (UNC)
- Université de la Polynésie française
- Université de la Guyane
- Université des Antilles

ÉCOLES FRANÇAISES À L'ÉTRANGER

- Casa de Velázquez
- École française d'Athènes
- École française d'Extrême-Orient
- École française de Rome
- Institut français d'archéologie orientale

AUTRES

- École nationale supérieure de techniques avancées (ENSTA ParisTech)
- École polytechnique
- 2 organismes de recherche (évaluation institutionnelle décalée en 2017)

Date de publication : Juin 2017
Date d'adoption par le collège du Hcéres :
12 Juin 2017
ISSN 2495 - 1269
Conception et réalisation : All Contents

Retrouvez-nous en ligne

 hceres.fr

 [@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

 [Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)

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

Le Hcéres est l'autorité administrative indépendante chargée d'évaluer l'ensemble des structures de l'enseignement supérieur et de la recherche, ou de valider les procédures d'évaluations conduites par d'autres instances.

Par ses analyses, ses évaluations et ses recommandations, il accompagne, conseille et soutient la démarche d'amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche en France.

