

# PARTENAIRE DE PROGRÈS

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2017



# SOMMAIRE

04

**ENTRETIEN  
AVEC  
MICHEL COSNARD,  
PRÉSIDENT  
DU HCÉRES**

---

06

**PLAN STRATÉGIQUE  
2016-2020**

---

08

**TEMPS FORTS  
2017**

Date de publication : juin 2018  
Date d'adoption par le Collège du Hcéres :  
11 juin 2018  
ISSN 2495 - 1269  
Conception et réalisation : Mediathena

## ÉVALUER POUR ÉCLAIRER

- 12 **CHIFFRES-CLÉS  
DE LA VAGUE C**
- 14 **ÉVALUER LES FORMATIONS**  
COMPRENDRE LES ATTENTES  
ET ANTICIPER LES BESOINS
- 18 **ÉVALUER LA RECHERCHE**  
ACCROÎTRE LES ÉCHANGES  
INSTITUTIONNELS ET LA  
PRÉCISION DES ÉVALUATIONS
- 22 **ÉVALUER  
LES ÉTABLISSEMENTS**  
COLLABORER,  
ÉCHANGER, PARTAGER...  
POUR SIMPLIFIER
- 26 **ÉVALUER  
LES COORDINATIONS  
TERRITORIALES**  
ÉPAULER ET GUIDER POUR  
UN MEILLEUR PILOTAGE



© Hubert RAGUET - LHYGES - CNRS Photothèque

# OBSERVER POUR CONSEILLER

- 32 **MÉTHODES DE TRAVAIL  
ET VALEURS**  
ÊTRE UN PARTENAIRE  
DE CHOIX
- 35 **INTÉGRITÉ SCIENTIFIQUE**  
PROMOUVOIR DES PRATIQUES  
INTÈGRES ET RESPONSABLES
- 37 **OBSERVATOIRE DES SCIENCES  
ET TECHNIQUES**  
RENFORCER LA QUALITÉ DES  
DONNÉES ET DES INDICATEURS
- 40 **EUROPE ET INTERNATIONAL**  
ÊTRE PRÉSENT SUR TOUS LES  
CONTINENTS

© Hubert RAGUET - LHYGES - CNRS Photothèque



# ORGANISER POUR ACCOMPAGNER

- 44 **SECRÉTARIAT GÉNÉRAL**  
INSUFFLER DYNAMISME  
ET LISIBILITÉ
- 48 **SYSTÈME D'INFORMATION**  
RENDRE LES DONNÉES  
ACCESSIBLES À TOUS
- 50 **ORGANIGRAMME**  
LES DÉPARTEMENTS  
ET SERVICES DU HCÉRES

© Emmanuel PERRIN - CNRS Photothèque





© Christian MALETTE



## Nous souhaitons produire plus d'analyses car nous possédons des masses d'informations



MICHEL COSNARD,  
PRÉSIDENT DU HCÉRES

### Quels sont les défis que le Hcéres a eu à relever au cours de l'année 2017 ?

L'année 2017 a été marquée par les premières évaluations des coordinations territoriales dans le cadre de la vague C, reconfigurée en raison du redécoupage des régions à l'instar du Grand-Est et du Centre-Val-de-Loire, ce qui n'a pas été sans conséquences sur l'enseignement supérieur et la recherche. Ces évaluations se sont concrétisées par des rapports très intéressants. Pour la première fois, le Hcéres a également procédé à des évaluations de sites. Nous allons les poursuivre.

Un autre défi – toujours en cours – a consisté à renforcer notre compétence dans le système d'information. Nous recevons des données, les mettons à disposition des comités d'experts dans le cadre des évaluations. Nous pouvons donc dire que nous traitons de l'information ! Or, mon souhait serait que le système d'information soit au cœur de notre activité, pas seulement un soutien de celle-ci. Pour ce faire, il fallait se donner les moyens humains et opérationnels nécessaires. D'où la création du nouveau département système d'information, en 2017.

### Quel mot définirait le mieux l'année qui vient de s'écouler pour le Hcéres ?

On peut parler de consolidation pour résumer 2017. Le Haut Conseil a été officiellement lancé le 1<sup>er</sup> novembre 2015. L'année 2016 a permis de poser les fondations avec, pour acte principal, le plan stratégique 2016-2020. En 2017, il y a tout lieu d'être satisfait du travail déjà accompli. L'année a montré que les grandes orientations stratégiques sont extrêmement porteuses et nos analyses sont confortées par les résultats obtenus.

### Le plan stratégique 2016-2020 arrive à mi-parcours ? Où en êtes-vous de sa réalisation ?

Nous sommes dans les délais fixés. Les nouveaux départements ont été créés, nous avons développé l'évaluation intégrée, nous faisons évoluer le système d'information, nous nous développons à l'international... Tout ceci faisait partie de nos objectifs. Aujourd'hui, nous souhaitons produire plus d'analyses car nous possédons des masses d'informations fournies par les établissements qui, hélas, ne sont pas suffisamment exploitées. Mais... au risque de paraître présomptueux, je dirais que nous ne sommes peut-être pas allés assez loin ! Le prochain plan 2020-2025 sera sans doute plus ambitieux, avec des objectifs qui iront de pair avec l'évolution de notre système d'enseignement supérieur et de

recherche. Le rythme de l'évaluation, comme sa granularité, nécessitent d'être questionnés. Face à ces problématiques se dressent des obstacles législatifs et réglementaires qui ne dépendent pas que du Haut Conseil.

### L'intégrité scientifique a également été au cœur de l'actualité du Hcéres en 2017, pour quelles raisons ?

L'intégrité scientifique est un comportement exemplaire observé par le monde scientifique, de l'étudiant à l'enseignant-chercheur en passant par le technicien ou le personnel administratif. Plagiat, falsification de données ou sélection de données font partie de ces fraudes à l'intégrité scientifique. Or, dans ce monde du numérique, le coût d'une fraude est très faible. Certaines fraudes deviennent même faciles, un simple



Le rythme de l'évaluation comme sa granularité nécessitent d'être questionnés.

Michel Cosnard



“copier-coller” par exemple. D’où la création, dans la droite ligne du rapport Corvol (voir page 35-36), de l’Office français d’intégrité scientifique (Ofis). Il a pour mission de fédérer les bonnes pratiques, de mettre en place un observatoire et de représenter la communauté française dans les instances internationales. Mais attention, son rôle n’est pas de traiter les cas litigieux. La création de ce nouveau département n’a eu lieu qu’en 2018, mais, dès 2017, la machine était en route avec la création du Conseil de l’intégrité scientifique approuvée par le Collège du Hcéres.

### **Les fusions et rapprochements d’établissements ont-ils des conséquences sur vos évaluations ?**

C’est une question importante... mais la réponse ne dépend pas entièrement du Hcéres. Nous avons assisté à plusieurs fusions d’établissements ces dernières années. Ce fut le cas en Lorraine. Parfois, la fusion reste partielle, comme à Strasbourg, à Marseille ou encore à Montpellier. En Lorraine – où a eu lieu la fusion de plusieurs universités et écoles – nous n’avons évalué qu’un seul établissement. Les anciennes structures sont, désormais, les composantes d’une seule université. De fait, la distance est plus large entre la gouvernance et les unités de recherche ou de formation. Il nous manque une étape. Alors que faire ? Évaluer toutes les composantes ? Cela ne nous semble pas forcément l’idéal. La deuxième possibilité serait d’aller vers une granularité plus large. Cette réflexion implique autant les établissements que l’État. Le Haut Conseil ne peut pas trancher seul. Cela doit se faire en concertation.

### **Comment le Hcéres accentue-t-il sa position d’acteur du paysage de l’enseignement supérieur ?**

C’est dans notre politique de marque : le Hcéres est un tiers de confiance. L’évaluation est un moyen de s’améliorer pour les entités évaluées. Elle permet de voir comment le contrat qui lie

deux entités – établissement et État – a été réalisé. À ce titre, le Haut Conseil est un partenaire de progrès de l’enseignement supérieur et de la recherche. Bonne surprise : ce positionnement a été bien perçu. D’autant que, rappelons-le, l’évaluation est obligatoire, mais la loi permet aux entités de désigner leur évaluateur. Nous sommes donc choisis par les établissements qui reconnaissent nos évaluations comme bienveillantes et exigeantes. En outre, ils ont compris l’intérêt de l’auto-évaluation : si celle-ci est bien faite, l’évaluation n’en est que plus facile.



© Christian MALETTE

### **Comment le Hcéres tient-il son rôle, non seulement sur le plan hexagonal, mais aussi à l’échelle européenne et internationale ?**

2017 a été l’année de l’annonce de notre renouvellement à l’European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA). Pour faire partie de ce “club” des agences qualité européennes, il faut s’auto-évaluer, puis recevoir l’approbation d’un comité d’experts. Autre succès : notre réinscription au registre de l’European Quality Assurance Register for Higher Education (EQAR). Nous n’avions, de ce point de vue, pas le droit à l’échec. Nous poursuivons ainsi notre intégration en Europe. Nous mettons en place des partenariats sur les modalités d’évaluation dans des

programmes conjoints. Nous menons également des missions d’assistance en Azerbaïdjan ou en Ukraine pour aider à la mise en place d’instances d’évaluation. À l’international, nous pouvons parler de consolidation. De nombreuses demandes d’évaluation nous parviennent d’Afrique subsaharienne, du Moyen-Orient. Nous en avons mené au Vietnam comme en Amérique centrale. Cette forte demande est liée à deux facteurs : d’abord la qualité de l’expertise française. Mais aussi le fait que nous faisons ces évaluations selon les normes européennes : les ESG (European Standard & Guidelines).

### **Quels sont les rendez-vous les plus importants du Hcéres en 2018 ?**

En avril 2018, est paru le rapport sur la position scientifique de la France dans le monde. Il revient sur l’évolution des publications scientifiques de 2000 à 2015. C’est un travail considérable et je suis heureux que nous l’ayons produit. La mise en place de l’Ofis constitue également un événement très important. Avec lui, c’est un nouveau département et une nouvelle activité qui débute. Enfin, l’automne marquera la publication des premières synthèses des évaluations des établissements parisiens s’appuyant sur notre procédure d’évaluation intégrée. Là aussi, nous attendons ce rendez-vous avec intérêt.

# PLAN STRATÉGIQUE 2016-2020

Le Hcéres s'est doté, en 2016, d'un plan stratégique comportant neuf axes. L'objectif général, d'ici à 2020 : poursuivre l'ensemble des missions confiées, au plus haut niveau d'expertise scientifique dans le respect des règles de déontologie, au service des établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Bilan des principaux objectifs opérationnels réalisés en 2017 et, le cas échéant, de ceux restants à atteindre.

# 1

## RENFORCER L'ENGAGEMENT DU HCÉRES AU SERVICE DES ÉVALUÉS

- > **2017** : Adaptation des réunions de concertation avec les entités évaluées, préalables à chaque campagne d'évaluations, dans le cadre du dialogue régulier avec les acteurs institutionnels et les parties prenantes aux différentes évaluations.
- > **2018-2020** : Poursuite de la conduite d'enquêtes de satisfaction.

# 2

## PROMOUVOIR UNE ÉVALUATION ÉTHIQUE, DE QUALITÉ ET CONSOLIDER L'ÉVALUATION PAR LES PAIRS

- > **2017** : Poursuite de la rénovation du processus de recrutement des conseillers scientifiques et des experts en veillant au respect de la parité femme/homme.
- > **2018-2020** : Constitution de quatre viviers (étudiants ; enseignants-chercheurs et chercheurs ; représentants du monde socio-économique et culturel ; personnels ingénieurs, techniciens, administratifs et assimilés) pour former les comités d'experts.

# 3

## GARANTIR L'INDÉPENDANCE DU HCÉRES ET SON POSITIONNEMENT PARMI LES AUTRES ACTEURS DE L'ÉVALUATION

- > **2017** : Poursuite de la mise en œuvre d'un modèle économique rénové accentuant la part des recettes externes ; concertation du Hcéres avec la CTI pour harmoniser les dossiers d'évaluation ; mise en œuvre d'un programme de formations dédiées aux personnels du Hcéres, aux conseillers scientifiques et aux experts pour les sensibiliser à toutes les exigences de l'indépendance.
- > **2018-2020** : Renouvellement de l'instance de dialogue institutionnel ; recrutement de nouveaux conseillers scientifiques sur les bases financières nouvelles ; délégations et mises à disposition, remboursées au regard du coût en masse salariale.





# 4

## CONDUIRE UNE ÉVALUATION INTÉGRÉE AU NIVEAU DES POLITIQUES DE SITE

> **2017** : Mise en place d'un fonctionnement en mode projet par site intégrant les différents départements du Hcéres ; conception des livrables de l'évaluation intégrée.

# 6

## SIMPLIFIER LES PROCESSUS D'ÉVALUATION

> **2017** : Mutualisation des procédures d'évaluation des écoles d'ingénieur et d'architecture ; mise en œuvre de l'évaluation bilan-projet des offres de formation en vue de l'avis d'accréditation des établissements.

# 5

## METTRE EN ŒUVRE LA VALIDATION DE PROCÉDURES D'ÉVALUATION

> **2017** : Instruction d'une première demande de validation des procédures d'évaluation d'unités de recherche d'un organisme.

> **2018-2020** : Révision annuelle des quatre dispositifs de validation des procédures d'évaluation.

# 7

## ACCROÎTRE LA VISIBILITÉ EUROPÉENNE ET INTERNATIONALE

> **2017** : Élargissement du réseau de partenaires internationaux ; candidature à des projets européens ; présence renforcée dans les débats européens.

> **2018-2020** : Participation à la préparation de la conférence ministérielle 2018 du processus de Bologne ; conduite, chaque année, d'au moins trois évaluations à l'étranger ; diffusion des bonnes pratiques internationales.

# 8

## BÉNÉFICIER PLEINEMENT DES COMPÉTENCES DE L'OST

> **2017** : Exploitation des indicateurs de l'OST, par les établissements et par les départements du Hcéres.

> **2018-2020** : Publication d'études thématiques et d'autres à forte valeur ajoutée telles que des analyses de réseau ou de positionnement international ; participation à des projets européens ; collaboration à des projets de recherche.

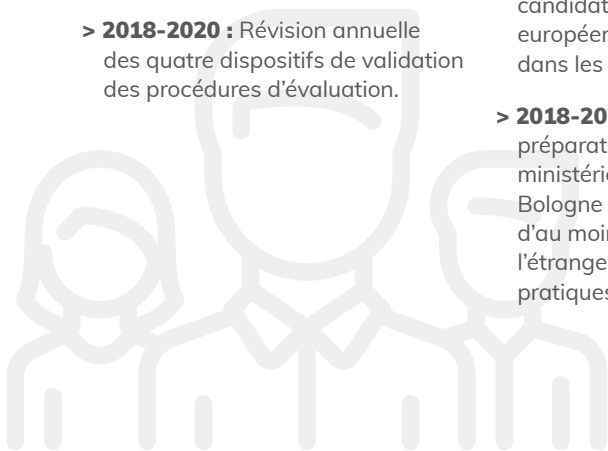


# 9

## METTRE EN PLACE UNE ORGANISATION INTERNE ADAPTÉE À L'ÉVALUATION INTÉGRÉE

> **2017** : Création du département du système d'information (DSI).

> **2018-2020** : Déploiement des missions du DSI en soutien à l'évaluation intégrée et la production des synthèses.



# TEMPS FORTS 2017

## 3 MARS

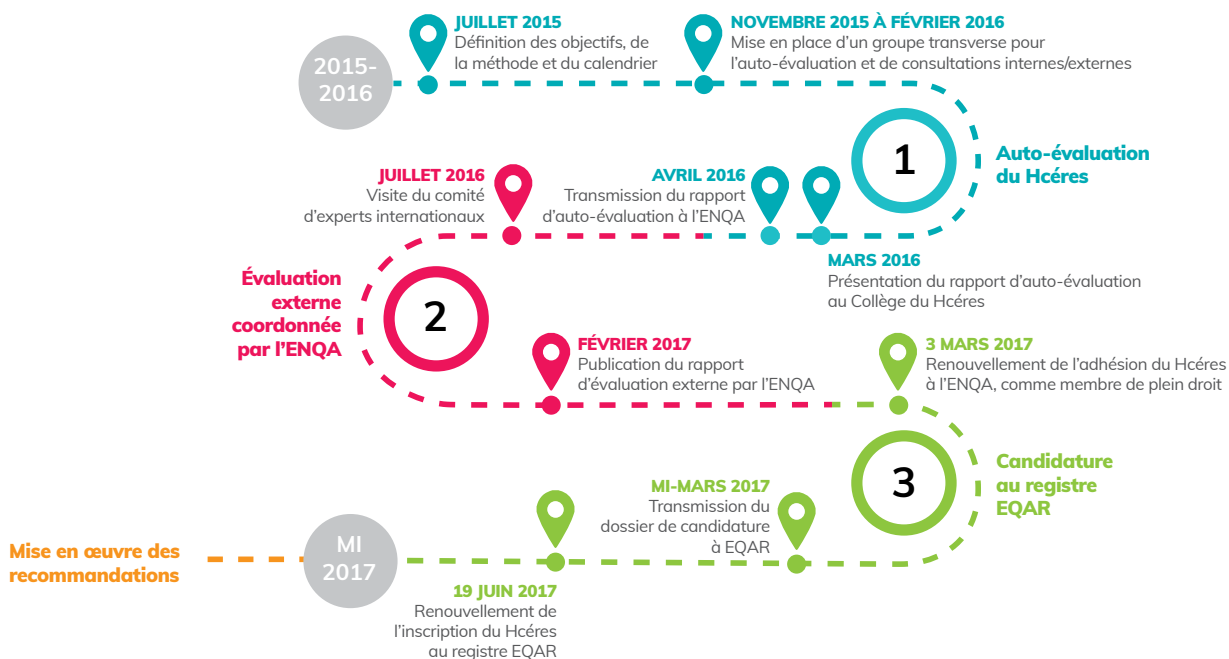
### Une double reconnaissance européenne renouvelée

L'ENQA (European Association for Quality Assurance in Higher Education) reconduit, pour une période de cinq ans, l'adhésion du Hcéres. La décision s'appuie sur l'évaluation externe du Haut Conseil conduite par un comité d'experts internationaux.

Elle atteste de la conformité du Hcéres avec les exigences européennes en matière d'assurance qualité dans l'enseignement supérieur : les ESG (European Standards & Guidelines). Dans son rapport, le comité d'experts salue notamment « la mise en place d'un cycle de qualité clair et robuste » et « l'élaboration de références et critères d'évaluation des établissements et des formations qui ciblent l'insertion professionnelle des étudiants, notamment des doctorants ».

La décision de l'ENQA est suivie, le 19 juin, par le renouvellement de l'inscription du Hcéres au Registre européen EQAR (European Quality Assurance Register for Higher Education). Cette double reconnaissance européenne conclut un processus d'évaluation commencé en 2015 et articulé autour de trois étapes clés : l'auto-évaluation du Hcéres, la visite du comité d'experts internationaux (en juillet 2016), l'analyse du rapport d'évaluation externe par l'ENQA et EQAR. Exercice fédérateur, l'auto-évaluation a permis de questionner le fonctionnement et les pratiques du Hcéres pour apporter des changements effectifs en 2017 parmi lesquels la refonte totale du processus de recours et l'installation de la nouvelle commission des recours, l'implication des étudiants dans les comités d'évaluation des formations ou encore la révision de la politique de recrutement des experts.

### 3 étapes-clés du processus





## 20 MARS

### Création de l'Office français de l'intégrité scientifique (Ofis)

À la suite des conclusions du rapport de Pierre Corvol sur l'intégrité scientifique, l'Ofis est créé au sein du Hcéres (voir page 35) avec une triple mission d'expertise (participation à l'élaboration des référentiels, aide aux établissements d'enseignement supérieur et de recherche...), d'observation (pilotage d'un observatoire national, diffusion d'informations...) et d'animation (contribution à la définition d'une politique nationale de l'intégrité scientifique, harmonisation et mutualisation des pratiques...). L'indépendance de l'Ofis est garantie par le Conseil de l'intégrité scientifique (CIS) qui définit les grandes orientations en matière de politique d'intégrité scientifique.

## 22-23 JUIN

### Accueil des membres de l'European Consortium for Accreditation

Les membres de l'ECA se retrouvent dans les locaux du Hcéres dans le cadre de leur quatrième réunion annuelle, mais aussi pour préparer la conférence ministérielle européenne sur le processus de Bologne, prévue à Paris, un an plus tard (en mai 2018). Au cœur des débats : les enjeux de la contribution des agences qualité au processus de Bologne, l'approche européenne de l'assurance qualité ou encore la coopération entre les agences.

## 25-27 OCTOBRE

### Soutien à la création d'un espace d'échanges de l'assurance qualité français

À l'occasion de l'assemblée générale de l'ENQA, au Centre international d'études pédagogiques (CIEP), à Sèvres, du 25 au 27 octobre, le Hcéres, le CIEP et la Commission des titres d'ingénieur (CTI), co-organisateurs de la conférence inaugurale, se déclarent conjointement favorables à la création d'un espace d'échanges de l'assurance qualité français. Ils réaffirment leur volonté de collaboration, sur le sol français, des principaux acteurs de l'assurance qualité en France<sup>1</sup>. À l'échelle européenne et internationale, ces partenaires de l'assurance qualité souhaitent coopérer au sein des réseaux et associations – dont l'ENQA – avec lesquels ils partagent les mêmes objectifs, à savoir développer la culture qualité au sein de l'enseignement supérieur grâce à la diffusion des bonnes pratiques d'assurance qualité et mutualiser les moyens dans un esprit de confiance réciproque et d'ouverture.

<sup>1</sup> Il s'agit de la Commission consultative nationale des instituts universitaires de technologie (CCN-IUT), de la Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion (CEFDG), du CIEP, de la CTI et du Hcéres.

## 19 JUIN

À l'occasion de la parution de son rapport d'activité 2016, le Hcéres révèle sa nouvelle identité visuelle, désormais déclinée sur tous ses supports : rapports d'évaluation, nouveau site web (prévu en 2018).

### NOMINATIONS

#### 15 MAI



© Christian Malette

**Thierry Bédouin** est nommé à la tête du nouveau département du système d'information (DSI) du Hcéres.

#### 26 OCTOBRE



© Pierre Maraval

**Olivier Le Gall** prend la présidence du Conseil de l'intégrité scientifique (CIS) du Hcéres.

#### 27 OCTOBRE



© Christian Malette

**François Pernot**, directeur du département Europe et International (DEI) du Hcéres, est élu au conseil d'administration de l'ENQA.



# ÉVALUER POUR ÉCLAIRER

Le Hcéres, au travers de quatre départements, évalue la recherche, les formations, les établissements et les coordinations éditoriales. Chaque département soutient et accompagne les évalués, dans la prise en compte de leurs atouts mais aussi des aspects à améliorer. L'évaluation, précédée de l'auto-évaluation, est conçue comme un outil mis à disposition des acteurs de l'enseignement et de la recherche pour progresser, dans le cadre d'une démarche qualité.

Les départements s'appuient sur des référentiels et des critères, régulièrement révisés, dans le respect des standards européens de l'évaluation. La démarche, qualitative, se veut tournée vers les besoins des évalués.

À l'image des regroupements qui s'opèrent parmi les établissements d'enseignement supérieur et de recherche et les organismes, les départements du Hcéres collaborent de plus en plus entre eux pour optimiser les moyens et fluidifier les procédures.

La vague C a été l'occasion de favoriser encore plus ces rapprochements, de réviser les référentiels pour les établissements et les formations, de revisiter l'évaluation intégrée des coordinations territoriales et d'améliorer le traitement de certaines données pour le département d'évaluation de la recherche.

# CAMPAGNES D'ÉVALUATION

Les campagnes d'évaluation suivent un rythme quinquennal. Le calendrier est ainsi compatible avec les exigences de la politique

**VAGUE C**  
2016-2017

Grand Est ; Centre-Val de Loire ; Bourgogne-Franche-Comté ; Provence-Alpes-Côte d'Azur ; Corse ; Nouvelle-Calédonie ; Polynésie française  
Ces régions seront celles de la vague C 2021-2022. En 2016-2017, la vague C a associé anciennes et nouvelles régions, excluant l'outre-mer et la Bourgogne-Franche-Comté (voir carte ci-dessous).

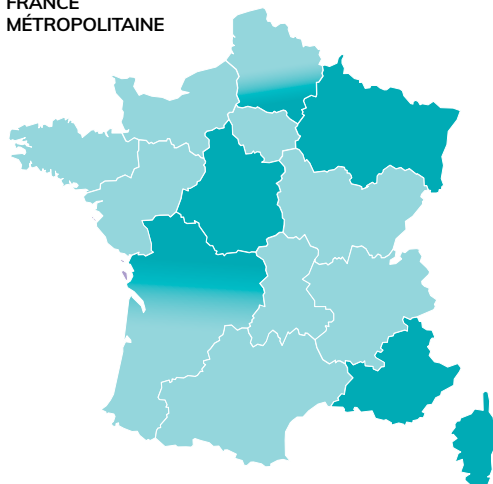
**VAGUE D**  
2017-2018

Paris

**VAGUE E**  
2018-2019

# CHIFFRES-CLÉS DE LA VAGUE C

FRANCE  
MÉTROPOLITAINE



NOUVELLE-  
CALÉDONIE



GUADELOUPE



GUYANE



POLYNÉSIE  
FRANÇAISE



MARTINIQUE



RÉUNION



SAINT-PIERRE-  
ET-MIQUELON



Le re-découpage des régions s'est accompagné d'un changement du périmètre des vagues. La campagne 2016-2017 (vague C) tient compte à la fois des nouvelles régions et des anciennes dans une phase de transition.

## FORMATIONS



**83**  
CHAMPS  
DE FORMATIONS

**62**  
ÉCOLES  
DOCTORALES

**1 356**  
FORMATIONS  
DONT

**311** LICENCES

**35** GRADE DE LICENCE

**506** LICENCES  
PROFESSIONNELLES

**461** MASTERS

**43** GRADE DE MASTER

contractuelle de l'État qui a réparti les établissements concernés en cinq zones géographiques correspondants aux vagues A, B, C, D et E.

Hauts-de-France ;  
Île-de-France sauf Paris ;  
La Réunion ; Mayotte

**VAGUE A**  
2019-2020

Auvergne-Rhône-Alpes ;  
Occitanie

**VAGUE B**  
2020-2021

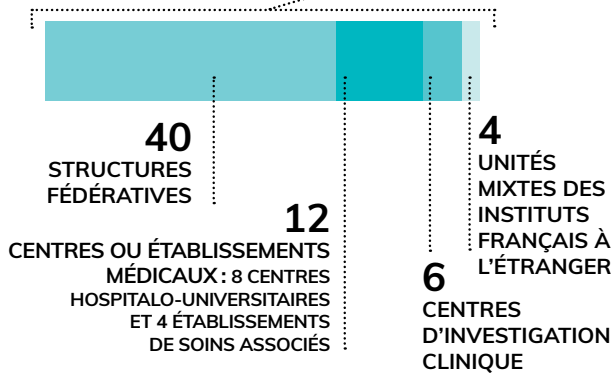
Normandie ; Bretagne ;  
Pays-de-la-Loire ;  
Nouvelle-Aquitaine ; Guyane ;  
Guadeloupe ; Martinique



## RECHERCHE

**563 ÉVALUATIONS DONT**

**501 UNITÉS DE RECHERCHE**



## ÉTABLISSEMENTS



**7 COORDINATIONS TERRITORIALES**

**3 COMUE**

**4 ASSOCIATIONS**

**36 ÉTABLISSEMENTS**

**17 UNIVERSITÉS**

**12 ÉCOLES ET INSTITUTS**

**4 ORGANISMES DE RECHERCHE**

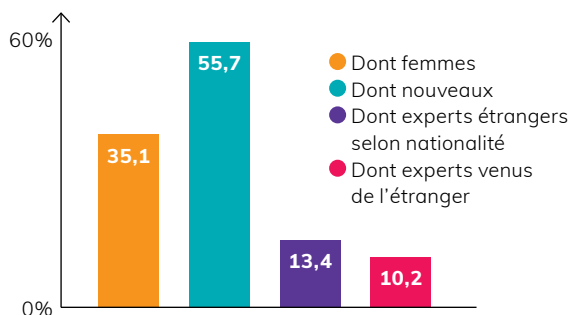
**3 AUTRES**

La liste des établissements de la vague C, regroupés par coordinations territoriales, est en page 51.

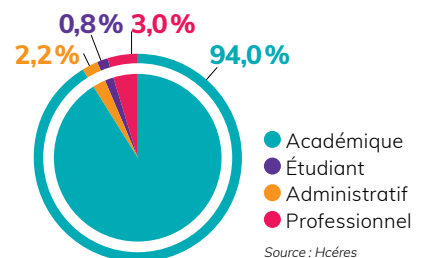
## EXPERTS

**LA VAGUE C A MOBILISÉ 3 819 EXPERTS**

Expérience, nationalité, localisation et genre des experts



Profils des experts



Source : Hcéres





## ÉVALUER LES FORMATIONS

# Comprendre les attentes et anticiper les besoins

**Le département d'évaluation des formations (DEF) a évalué, dans le cadre de la vague C, plus de 1 300 formations, s'appuyant sur sa méthodologie de regroupement de celles-ci par champ.**

**L**e nombre de formations évaluées, lors de chaque vague, est en croissance constante. Sont concernées, non seulement les formations qui débouchent sur un diplôme national de licence, de licence professionnelle et de master, quel que soit le type d'établissement du supérieur qui le délivre, mais aussi les formations qui délivrent le grade de licence ou de master, dans certains IEP ou écoles d'art ou d'architecture, par exemple. Au niveau du doctorat, le DEF intervient auprès des écoles doctorales, le plus souvent rattachées à un regroupement d'établissements : Comue ou association. Ainsi, pour la vague C, commencée en

novembre 2016 et close un an après, ce ne sont pas moins de 1 356 formations qui ont été passées au crible.

### Questionner les points forts et les points faibles

Afin d'aider les établissements à préparer leur auto-évaluation et les



# 62

**c'est le nombre d'écoles doctorales évaluées lors de la vague C**

experts à évaluer, le département propose des référentiels. Aux niveaux licence et master, cinq points sont étudiés : 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), son pilotage (composition du conseil de perfectionnement, participation étudiante) et ses résultats (effectifs, réussite, insertion professionnelle). Pour les écoles doctorales, trois points sont retenus : fonctionnement et adossement scientifique de l'école, encadrement et formation des doctorants, suivi du parcours professionnel des docteurs. « Un référentiel d'évaluation du DEF n'est pas un ensemble d'obligations à l'aune desquelles la formation serait évaluée en tout ou rien. Il s'agit plutôt d'un ensemble de questions que doivent naturellement se poser un porteur de formation et son établissement et pour lesquelles les experts attendent une réflexion point fort/point faible/perspectives dans le cadre de l'auto-évaluation », précise le directeur du DEF, Jean-Marc Geib.

### Réaliser un « Tour de France » des champs de formations

Les évaluations se déroulent par champs de formations : ces dernières sont regroupées de manière cohérente pour mettre en exergue la stratégie des établissements. Demandé par le Hcéres, ce découpage a pour but de « mieux comprendre pour mieux évaluer », souligne Jean-Marc Geib. Nous pourrions évaluer les formations indépendamment les unes des autres, poursuit-il, mais, dans ce

cas, le contexte nous échapperait : il serait impossible de savoir si celles-ci sont complémentaires ou concurrentes ». Au fil des campagnes, les établissements ont répondu selon différentes stratégies. Certains ont proposé des ensembles par disciplines traditionnelles : physique, chimie, littérature... tandis que d'autres ont proposé des champs thématiques. Ainsi l'université Savoie-Mont-Blanc a-t-elle soumis un champ sur le thème de la montagne incluant aussi bien des formations en science, en droit qu'en tourisme. L'université de Bretagne-Occidentale a proposé, pour sa part, un champ sur le thème

de la mer, quant à l'université de Corse, elle a évoqué l'insularité. « Cela fait quatre ans, maintenant, que nous fonctionnons avec l'évaluation par champs, rappelle Jean-Marc Geib. Avec ce dispositif, nous réalisons un véritable « Tour de France » des établissements, qui s'achèvera en 2018, avec la vague D. »

### Porter un regard externe bienveillant

Ce regroupement par champs de formations, réalisé par les établissements, fait partie de l'auto-évaluation, un préalable à l'évaluation par les experts du Hcéres, conformément aux



## CONSTITUER UN VIVIER DE JEUNES EXPERTS

Cent comités ont été mis en place pour réaliser les évaluations de la vague C. Les conseillers scientifiques du DEF (au nombre de 27 en 2017) sollicitent les experts (enseignants-chercheurs, professionnels et étudiants ou jeunes docteurs) et suivent le travail des comités. Systématiquement un comité est constitué par champ et un par école doctorale (ED).

Afin de disposer d'un vivier d'experts étudiants, le département DEF a lancé, en avril 2017, un appel à candidatures ouvert jusqu'au 13 juillet 2017. L'appel a été diffusé dans les universités et auprès des organisations étudiantes et a remporté un grand succès. 233 candidatures ont été reçues et 215 dossiers (de la licence au doctorat) enregistrés. 38 étudiants ont déjà été intégrés dans les comités de la vague D.

Pour les écoles doctorales, le dispositif de recrutement de jeunes chercheurs (issus depuis moins de deux ans d'une école doctorale et en position de docteur), déjà en place depuis plusieurs années, a été pérennisé. 26 jeunes chercheurs ont été intégrés dans les comités de la vague C des écoles doctorales.



ESG (European Standards & Guidelines). En effet, depuis une dizaine d'années, l'Europe demande aux établissements d'assumer leurs choix et aux agences d'évaluation de les accompagner dans cette démarche d'assurance-qualité.

La sincérité des établissements dans leur auto-évaluation est capitale. À ce titre, le Hcéres ne se pose pas comme juge ou censeur mais bien comme accompagnateur de la démarche. « Nous nous tenons, lors de chaque vague, à leur entière disposition », tient à rappeler Jean-Marc Geib.

### Évaluer le bilan comme le projet

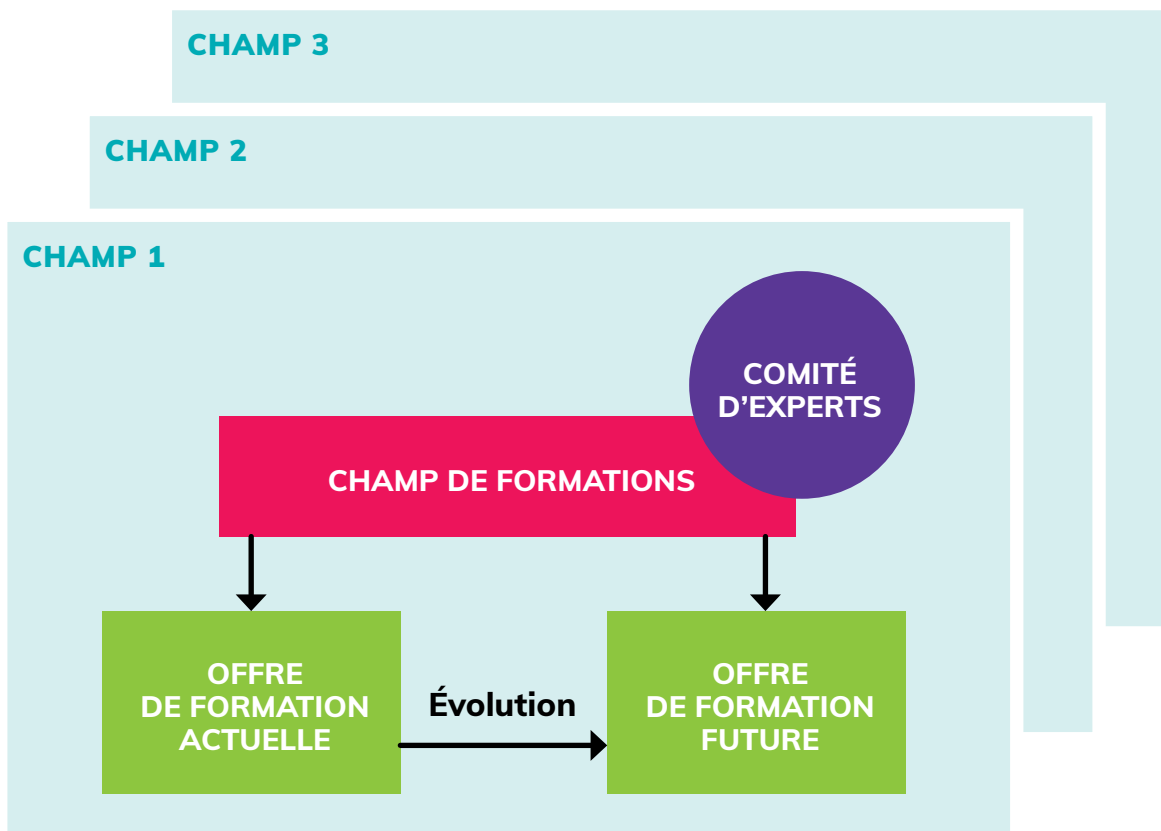
Le Hcéres prend en compte aussi bien le bilan que le projet de l'établissement concerné. « N'évaluer que le projet reviendrait à évaluer du purement déclaratif », note Jean-Marc Geib. Cette dimension a été mise en place depuis trois ans, avec l'arrivée de Michel Cosnard à la tête du Hcéres. Elle se déroule pendant deux mois entre la remise des résultats de l'évaluation du bilan réalisé par le Hcéres et le dépôt du projet par l'établissement. Un laps de temps qui permet à ce dernier de procéder à



**856**  
c'est le nombre d'experts  
(dont 38 % de femmes)  
qui ont évalué les  
formations de la vague C

des ajustements en fonction des remarques émises par les experts du Hcéres. « Le département a le sentiment d'un vrai travail accompli lors-

## Évaluation bilan-projet d'une offre de formation





© Christian MALETTE



**Le Département a le sentiment d'un vrai travail accompli lorsqu'il réalise l'évaluation du bilan puis du projet en matière d'offre de formation. Les deux sont inséparables et illustrent la dynamique des établissements dans l'amélioration continue de leur offre de formation.**

Jean-Marc Geib



qu'il réalise l'évaluation du bilan puis du projet en matière d'offre de formation. Les deux sont inséparables et illustrent la dynamique des établissements dans l'amélioration continue de leur offre de formation», souligne Jean-Marc Geib.

La suite logique de ce processus désormais bien établi, serait que le Hcéres puisse donner un avis sur le projet d'accréditation des établissements. « Il serait naturel que l'État s'appuie pleinement sur cette démarche du Haut Conseil pour accréditer les établissements sur leurs domaines de compétences que pointent les champs de formations et les écoles doctorales », indique Jean-Marc Geib. L'évaluation bilan-projet réalisée par le

Hcéres pour les vagues C et D entre pleinement dans ce processus de reconnaissance par l'État. L'objectif pour la vague E (2018-2019) est que cette démarche du Hcéres devienne le fondement évaluatif de l'acte d'accréditation des établissements pour leur offre de formation. En attendant, le département affiche d'autres ambitions pour l'année 2018 : investir les domaines de la santé et du paramédical. « Ce sont des secteurs énormes et importants d'un point de vue sociétal », relève Jean-Marc Geib. Étape par étape, le DEF amorce des changements visant à améliorer la cohérence au sein des établissements entre leur offre de formation et leur projet stratégique.



## ÉVALUER LA RECHERCHE

# Accroître les échanges institutionnels et la précision des évaluations

**Affiner les référentiels, dialoguer avec les acteurs institutionnels, proposer des évaluations reposant encore plus sur les données factuelles... L'année 2017 a été l'occasion, pour le département d'évaluation de la recherche, de perfectionner ses méthodes.**

**S**elon Pierre Glaudes, directeur du département d'évaluation de la recherche (DER) : « le processus d'évaluation de la recherche est demeuré stable en 2017, mais certaines évolutions et innovations ont vu le jour ». Parmi celles-ci, il faut noter le lancement de la rédaction de Guides des produits et activités de recherche par ensembles disciplinaires, afin de compléter le référentiel. En effet, du temps de l'Aeres, l'indicateur-phare était le «taux de produisant». « Nous avons choisi d'abandonner cette

logique, trop axée sur les personnes », explique Pierre Glaudes. Lui ont été préférées les notions de «produits» et «activités» de l'unité de recherche (direction d'une collection, appartenance au comité de lecture d'une revue scientifique, nombre de docteurs formés, contrats de recherche avec le secteur socio-économique...).

### **Hiérarchiser les produits et activités de recherche**

Concrètement, les unités de recherche appartenant à des champs très divers, une entrée disciplinaire ou par

sous-domaine, a été favorisée pour définir le périmètre des produits et activités de recherche pris en compte dans l'évaluation. Cela a permis d'élaborer des hiérarchies – selon les domaines, l'ouvrage et l'article scientifique n'ont pas la même valeur par exemple – tout en donnant des informations sur la façon d'évaluer ces produits et activités de recherche.

Pour élaborer ces Guides, les représentants de la communauté scientifique ont été mobilisés au sein de commissions : représentants des instances d'évaluation partenaires – Conseil national des universités (CNU), Comité national de la recherche scientifique (CoNRS), Commissions scientifiques spécialisées (CSS) de l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm) – associations professionnelles les plus représentatives et/ou des sociétés savantes du champ disciplinaire concerné. Dès le deuxième semestre 2017, la publication en ligne de ces Guides a débuté, en accès libre, sur le site du Hcéres.



# 563

**c'est le nombre d'entités de recherche évaluées, lors de la vague C dont 501 unités de recherche**

## Mieux collaborer avec les acteurs institutionnels

Les relations partenariales avec les acteurs institutionnels du monde de la recherche ont constitué un autre chantier, en 2017, du DER, que ce soit avec la Commission permanente du Conseil national des universités (CP-CNU), la Conférence des présidents du Comité national (CP-CN) ou encore le Département d'évaluation et du suivi des programmes (DESP) de l'Inserm, avec la volonté de développer les collaborations partenariales. « Nous souhaitons renforcer les interactions entre les conseillers scientifiques du Hcéres et leurs interlocuteurs dans ces instances. En particulier sur les questions de la constitution du vivier d'experts et de la désignation des représentants des sections du CNU, du CoNRS et des CSS de l'Inserm dans les comités d'experts du Hcéres », détaille Pierre Glaudes. Des rendez-vous annuels ont d'ores et déjà été programmés dans ce cadre.

## Améliorer les Synthèses Recherche

L'année 2017 a également été l'occasion pour le DER de poursuivre le perfectionnement des Synthèses Recherche, produites par site, à partir des résultats de l'évaluation de la vague C. « Il s'agissait en particulier de répondre à la question : quelle est la contribution des organismes présents sur le site à l'activité de recherche desdits sites ? », résume Pierre Glaudes. L'intégration de cette dimension, qui manquait au précédent exercice, est encore à l'état expérimental. Un autre enrichissement est désormais inclus dans les synthèses : le continuum entre unité



© Christian MALETTE



**Nous aimerions inciter nos experts à examiner avec plus de précision le lien entre formation et recherche, ou encore l'interaction avec l'environnement.**

Pierre Glaudes





40

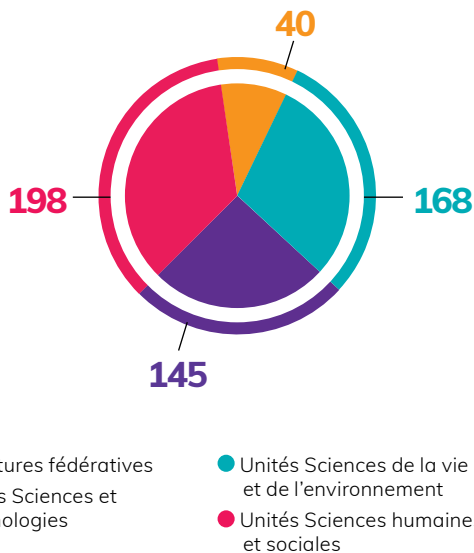
c'est le nombre  
de structures fédératives  
évaluées, lors de la vague C

de recherche et recherche clinique concernant le secteur Biologie-Santé. « En effet, dans ce domaine, la recherche ne se fait pas uniquement dans les laboratoires, souligne le directeur du DER. Nous avons donc mis en place des comités qui se déplacent dans les Centres hospitaliers universitaires (CHU) et nous avons créé un référentiel spécifique. »

### Miser sur les données certifiées

La préparation de la campagne d'évaluation suivante, la vague D, a été l'occasion de mettre davantage l'accent sur les données certifiées. « Le but de l'évaluation par unité de recherche est d'apporter une aide aux évalués pour améliorer leurs résultats, avec le regard de nos experts », rappelle Pierre Glaudes. Pour le directeur du DER, « l'évaluation par les pairs est la condition de l'adhésion des évalués. Si ces derniers ont le sentiment de ne pas être compris dans leurs caractères propres, des résistances peuvent apparaître. » Mais, en même temps, note-t-il, « nous faisons face à une petite difficulté : la compréhension et la solidarité des pairs peuvent les mener à se conduire en "avocats" des évalués ou atténuer leurs appréciations lorsqu'elles portent sur des points à améliorer. » D'où la nécessité de s'appuyer encore plus fortement sur des données certifiées, plus

### Nombre d'entités évaluées par type et domaine



Source : Hcéres



### UNE LOGISTIQUE PLUS PERFORMANTE

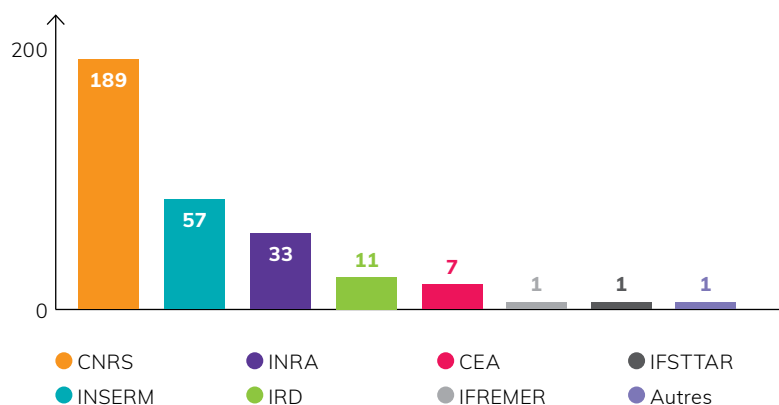
En 2017, dans le cadre de la vague C, près de 2 500 experts ont été mobilisés pour la constitution d'environ 550 comités. C'est parfois « complexe de gérer les déplacements de ces personnes sur les sites tout au long de l'année, souligne Pierre Glaudes. D'autant que, si le nombre d'unités de recherche diminue, celles-ci sont plus grosses par effet de concentration ». Le DER a donc entrepris de continger le nombre d'évaluations par semaine avec un calendrier à l'année. Le tout selon une répartition homogène pour aboutir à un "lissage" sur la durée d'une vague. En 2017, un cabinet de conseil est intervenu auprès du DER. « Il nous a permis de travailler sur nos procédures et donc de les améliorer », note Pierre Glaudes.



factuelles. Pour ce faire, le DER a revu la maquette du rapport d'évaluation en y introduisant, pour chaque critère, des tableaux de données quantitatives. Les experts pourront ainsi motiver leurs appréciations, ce qui ne donnera que plus de poids et de légitimité à leurs recommandations.

Pour 2018, le DER souhaite documenter certains critères qui ne le sont pas encore suffisamment. « Nos experts aiment évaluer la science. Nous souhaiterions les inciter à examiner avec plus de précision le lien entre formation et recherche, ou encore l'interaction avec l'environnement », explique Pierre Glaudes. L'objectif ? Brosser le tableau d'une recherche résolument ouverte sur le monde.

### Nombre d'unités évaluées auxquelles participent des organismes de recherche



Source : Hcéres





## ÉVALUER LES ÉTABLISSEMENTS

# Collaborer, échanger, partager... pour simplifier

**Toujours plus d'ouverture: telle pourrait être la devise de l'année 2017 pour le département d'évaluation des établissements (DEE). Une ouverture non seulement portée vers l'extérieur mais également en interne.**

**S**ur les cinq vagues, le département d'évaluation des établissements (DEE) organise l'évaluation de près de 250 établissements. « Il s'agit d'universités, d'écoles, d'organismes de recherches ainsi que de quelques établissements particuliers », précise le directeur du DEE, Michel Robert. Concrètement, ce sont donc une cinquantaine

d'entre eux qui reçoivent, chaque année, la visite des experts du Hcéres. Celle-ci intervient après une auto-évaluation de chacun des établissements concernés, conformément à la procédure préconisée par les ESG (European Standards & Guidelines). « Cette démarche est qualitative et s'appuie sur notre référentiel organisé en domaines », rappelle Michel Robert.





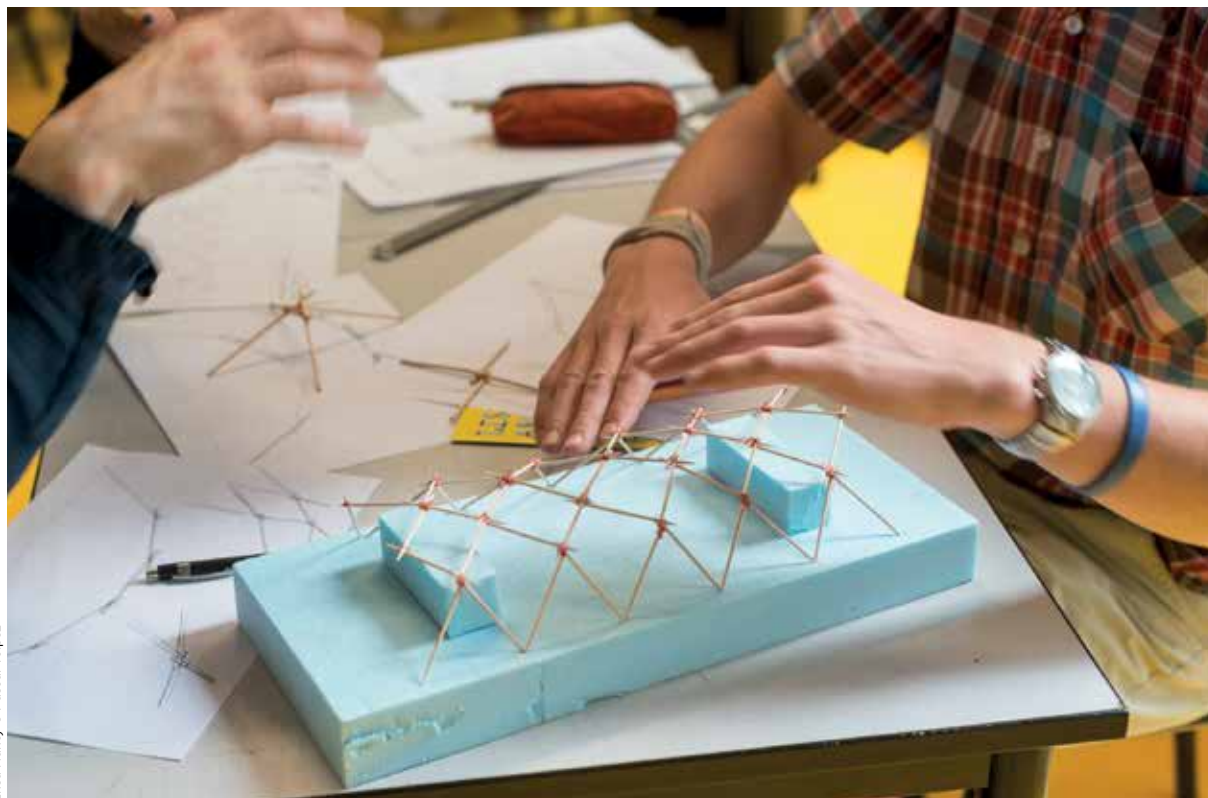
# 36

**c'est le nombre  
d'établissements évalués  
pour la vague C**

## Expérimenter de nouvelles modalités

L'année 2017 a été marquée, pour le DEE, par une ouverture accrue vers les autres départements du Hcéres afin de rendre les procédures d'évaluations plus efficaces et de simplifier le processus pour les établissements évalués. Le rapprochement a tout d'abord été engagé avec le département d'évaluation des formations (DEF) dans le cadre de l'évaluation des écoles d'architecture. Ces établissements étaient en effet le terrain idéal pour une expérimentation en raison de leur taille et de leur spécificité. «Jusqu'en 2017, l'évaluation des diplômés était réalisée par le DEF et nous avons en charge les établisse-

ments, explique Michel Robert. Désormais, un dossier commun est déposé par l'établissement et un rapport commun est rendu avec une annexe concernant les formations.» La collaboration s'est avérée concluante et le premier rapport issu de cette nouvelle modalité, lancée en 2017, sera publié en 2018. D'autres rapprochements ont également été opérés avec le département d'évaluation de la recherche (DER) pour l'évaluation coordonnée de l'Institut national d'études démographiques (Ined) et de l'Institut de physique du globe de Paris (IPGP). Les résultats de ce nouveau dispositif expérimental, instauré en 2017, seront, là aussi, visibles en 2018.





## ADAPTER LE RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION DES ÉTABLISSEMENTS

« Depuis 2016, l'un de nos chantiers consiste à faire évoluer le référentiel par rapport aux attentes des évalués et des acteurs du secteur dans leur ensemble, mais également par rapport aux questionnements comme la réussite étudiante », indique Michel Robert. Bienveillance et exigence sont les deux maîtres-mots qui sous-tendent la rédaction du référentiel. « Sans oublier qu'il doit être le même pour tous les établissements », rappelle le directeur du DEE. Au cours de l'année 2017, si le document – 6 domaines, 16 sous-domaines et 30 références pour les universités et grandes écoles – n'a pas connu de bouleversements majeurs, il a néanmoins été l'objet d'ajustements. Parmi ceux-ci, on peut noter : un renforcement de l'exigence relative à la responsabilité de l'établissement dans sa capacité à faire la preuve de la maîtrise de son pilotage et à définir ses propres indicateurs de suivi ; une intégration des dimensions de la responsabilité sociétale (éthique, intégrité scientifique, parité H/F) et du développement durable (gestion environnementale) ou encore un renforcement des points d'ancrage avec les standards européens.

### Travailler main dans la main avec la CTI

Des collaborations externes ont aussi été mises en œuvre en 2017 avec la Commission des titres d'ingénieur (CTI). « La CTI évalue les diplômés, donc, en un sens, un peu les établissements » rappelle Michel Robert. Le Hcéres et la CTI ont donc proposé aux écoles volontaires de constituer un dossier unique d'auto-évaluation permettant de répondre aux attendus exprimés dans chacun des référentiels d'évaluation externe des deux institutions, en vigueur pour cette campagne. « Cette simplification est passée par ce dossier unique,

et également par une meilleure synchronisation avec la CTI pour les visites, explique Michel Robert, environ un quart de nos entretiens ont ainsi été mutualisés. » Ce nouveau procédé a débuté, au cours de la vague C, avec un établissement, puis avec trois autres, durant la vague D. Pour la vague E, une dizaine d'établissements seront concernés. « On pourrait envisager une généralisation en vague A si les calendriers des évaluations le permettent », annonce Michel Robert. Cette collaboration a aussi favorisé une « fertilisation commune » : tandis que le Hcéres prenait acte des avancées de la CTI en matière de

données certifiées, cette dernière s'est intéressée à la méthodologie développée par le DEE.

### Réviser la méthodologie

Ce travail d'écoute et de collaboration a été poursuivi tout au long de l'année 2017 par le DEE. C'est ainsi qu'a été mise en place une méthodologie plus adaptée pour l'évaluation des organismes de recherche. « Nous tenons compte des retours d'expériences pour proposer des améliorations », commente Michel Robert. Un référentiel spécifique et plus souple a donc été conçu en 2017 et adopté par le Collège du Hcéres. Afin de mener au mieux cette mission, le DEE a été réorganisé : il compte désormais un pôle « organismes de recherche », avec un conseiller coordonnateur et un chargé de projet, dont le travail est plus particulièrement centré sur ces établissements.



© Christian MALETTE



**Depuis 2016, l'un de nos chantiers consiste à faire évoluer le référentiel par rapport aux attentes des évalués et des acteurs du secteur.**

Michel Robert

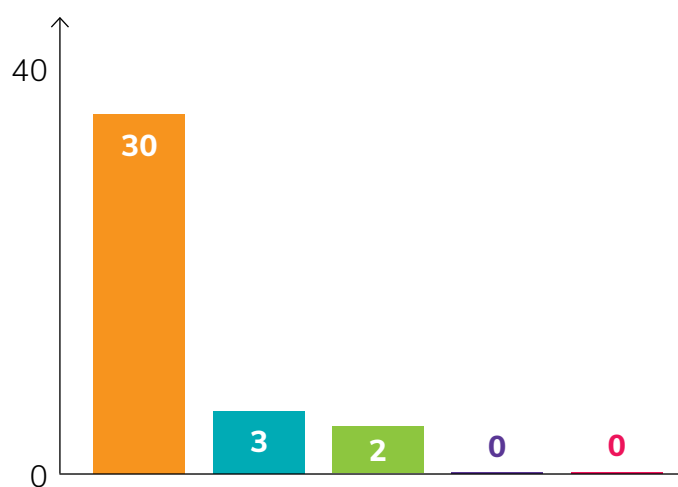




## Ministère de tutelle des établissements évalués

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

Source : Hcéres







## ÉVALUER LES COORDINATIONS TERRITORIALES

# Épauler et guider pour un meilleur pilotage

Le jeune département d'évaluation des coordinations territoriales (DECT), créé en 2016, a rapidement trouvé ses marques au sein du Hcéres, notamment grâce à ses échanges avec les autres départements. L'une de ses missions a été de mettre en place le processus d'évaluation intégrée.

**L**a loi de juillet 2013, relative à l'enseignement supérieur et à la recherche, a instauré une évaluation des regroupements d'établissements de sites (coordinations territoriales). « C'est dans ce contexte qu'est né, le 1<sup>er</sup> septembre 2016, le département d'évaluation des coordinations territoriales (DECT) dans le but d'organiser ces évaluations et de produire les rapports d'évaluation externe inhérents », résume sa directrice, Annie Vinter.

### Mutualiser les moyens et les compétences

Le DECT a été créé au moment même où le nouveau directeur du département d'évaluation des établissements (DEE) entrait en fonction. Il en résulte une coopération « naturelle » entre ces deux départements. « Au moment de notre arrivée respective, raconte Annie Vinter, nous avons décidé d'expérimenter, pendant un an, la mutualisation de nos moyens. Cette mise en place a été facilitée par le fait qu'il n'existait



Université de Lorraine © Alex Héral



## ÉVALUATION INTÉGRÉE : UN PROCESSUS EN DEUX TEMPS

La première phase se compose des évaluations individualisées réalisées par les quatre départements d'évaluation du Hcéres. L'OST contribue également à ce processus par une analyse bibliométrique de chaque regroupement d'établissements évalué. Cette analyse enrichit aussi bien le rapport d'auto-évaluation du regroupement que celui réalisé par le comité d'experts.

Lors de la seconde phase, toutes ces évaluations sont synthétisées et consolidées selon une perspective globale. Cette approche permet de dégager, dans un document final, les forces et fragilités du regroupement d'établissements et d'apprécier ses enjeux de développement.

Comme le montre le schéma (page 29), l'évaluation de la coordination territoriale se réalise avant celle des établissements qu'elle regroupe. Cela permet de voir comment la stratégie collective se concrétise au niveau de chacun des acteurs, en identifiant leurs contributions à la politique commune. Mais aussi comment chaque acteur parvient à articuler sa propre stratégie avec celle – collective – du regroupement.

*pas "d'historique", qu'un regard neuf était porté sur cette démarche et, qu'enfin, il émanait de chacun des départements une volonté de coconstruction.» Au bout de la première année d'existence du DECT, courant sur 2016-2017, il a été décidé de poursuivre la mutualisation avec le DEE. Par ailleurs, estime Annie Vinter, le DECT est désormais « un département qui a trouvé sa place et son rythme de croisière : il assure une mission de coordination avec les autres départements et s'est installé aisément dans ce rôle, notamment grâce à des réunions régulières entre lesdits départements qui harmonisent et fluidifient le travail. »*

### Mettre en place l'évaluation intégrée

L'année 2017 a été marquée par un chantier d'importance pour le DECT : la mise en place de l'évaluation intégrée (voir encadré ci-dessus). «Le principe retenu, précise Annie Vinter, a été de s'appuyer sur les synthèses de toutes les évaluations – formation, établissement, recherche, etc. – réalisées par les autres départements et d'effectuer nous-mêmes des analyses croisées.» Testée pour la Comue Université Côte d'Azur – « pour laquelle nous avons mis en place un comité commun entre Comue et établissements », indique Annie Vinter – elle s'appliquera aux regroupements à partir de la vague D (2017-2018). « Nous



© Christian MALETTE



**Les établissements sont invités à porter un regard sur leur dynamique interne et leur capacité de pilotage.**

Annie Vinter





sommes actuellement en phase d'élaboration du bilan final de ce site pilote, souligne Annie Vinter. La production en termes de synthèse semble pertinente même si nous sommes confrontés à une difficulté, l'absence d'informations suffisantes sur certains établissements dans la synthèse générale, ceux qui ne sont pas évalués par le Hcéres. »

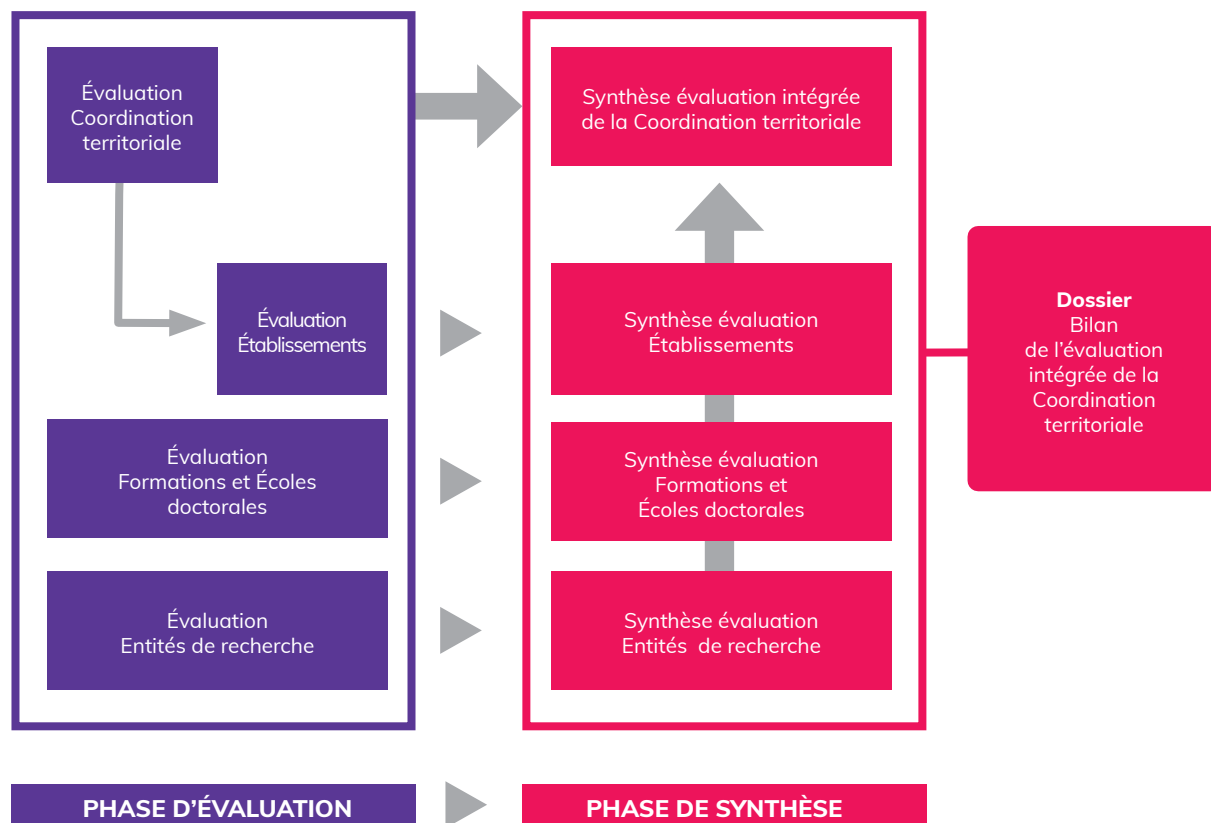
### Actualiser les référentiels

L'année 2017 a aussi permis la poursuite d'une évolution conséquente de

l'évaluation institutionnelle amorcée dans la perspective de la vague D, en lien avec les ESG (European Standards & Guidelines). « *Revus en 2015, les ESG enjoignent les établissements à prendre leurs responsabilités en termes de pilotage*, rappelle Annie Vinter. *Il est donc logique que nous transposions les standards européens.* » C'est ainsi que les documents méthodologiques publiés pour la vague E, en octobre 2017, ont été remaniés. Les référentiels d'évaluation

des établissements et des coordinations territoriales s'appuient désormais sur un même modèle, défini à partir de cinq domaines clés : le positionnement, la stratégie, l'organisation interne, la gouvernance et le pilotage. Tous mettent en avant la question de l'autonomie accrue sachant que celle-ci recouvre également des aspects plus "externes" tels que la responsabilité sociale, le développement durable, ou encore les politiques de formation tout au long de la vie. Ces

## Évaluation intégrée d'une coordination territoriale



thèmes ont donc été également inclus dans les référentiels. Cette révision de l'approche méthodologique a nécessité le renforcement de formations pour les experts comme pour les présidents de comités.

Par ailleurs, en amont de l'évaluation, la phase d'auto-évaluation est devenue plus exigeante : les établissements doivent désormais démontrer leur capacité à se situer dans leur écosystème, à mesurer leurs résultats et à réaliser une analyse

critique de leur trajectoire parcourue. Le résultat de l'auto-évaluation compte tout autant que les moyens de sa mise en œuvre.

« Les établissements sont invités à porter un regard sur leur dynamique interne et leur capacité de pilotage. Cette transformation représente, pour eux, un saut culturel en matière d'assurance qualité interne qui s'inspire des meilleures pratiques à l'international dans ce domaine », résume Annie Vinter.



# 7

**c'est le nombre de coordinations territoriales évaluées (3 structurées en Comue et 4 en association)**





# OBSERVER POUR CONSEILLER

Le Hcéres porte un regard bienveillant sur le fonctionnement de l'enseignement supérieur et de la recherche, soutenu par des valeurs de transparence, d'éthique et d'indépendance. Ce sont elles qui fondent la méthodologie du Hcéres telle qu'elle est mise en œuvre par les départements d'évaluation et par les départements de l'Office français de l'intégrité scientifique (Ofis) et de l'Observatoire des sciences et techniques (OST).

L'Ofis a été créé, en 2017, avec l'ambition de favoriser l'harmonisation des pratiques professionnelles des chercheurs et de promouvoir une culture partagée de l'intégrité scientifique en France. L'OST s'appuyant sur des bases de données massives, produit des indicateurs et des analyses qui sont autant d'outils pour évaluer les politiques publiques et nourrir la réflexion des acteurs en matière de recherche et d'innovation. En 2017, parmi ses priorités, l'OST s'est attaché au développement de ses activités en appui aux évaluations.

Le regard bienveillant du Hcéres ne s'arrête pas aux frontières de l'Hexagone. Son département Europe et International lui assure une présence sur la scène internationale où il a enrichi son réseau de partenaires, en 2017.



## MÉTHODES DE TRAVAIL ET VALEURS

# Être un partenaire de choix

**Pour servir au mieux les intérêts de ses évalués, le Hcéres se base sur une méthodologie qui a fait ses preuves. Elle connaît, chaque année, des améliorations engagées par le Haut Conseil au travers de sa politique qualité et en accord avec ses valeurs d'indépendance, de transparence et d'équité.**

**A**u cours d'un cycle quinquennal correspondant aux cinq vagues, le Hcéres évalue pas moins de 3 000 entités de recherche, 5 000 formations (incluant les écoles doctorales) et 300 établissements d'enseignement supérieur ou organismes de recherche (incluant leurs regroupements). Pour mener à bien sa mission, le Hcéres s'appuie sur des ressources humaines importantes : 237 agents de la fonction publique ou

contractuels, administratifs et scientifiques, parmi lesquels 130 conseillers scientifiques mobilisés à temps partiel. Ces derniers sont en relation avec un vivier d'environ 20 000 experts dont 20 % d'étrangers, régulièrement formés et renouvelés, au sein duquel 3 500 personnes sont sollicitées chaque année. Un tel programme nécessite de s'appuyer sur des valeurs et une méthodologie solides afin de parvenir, dans les temps impartis, à assurer la qualité des évaluations.



## L'exigence

L'exigence est le maître-mot qui précède à la méthodologie du Hcéres et qui irrigue ses missions comme ses services. Cette exigence est rappelée par la charte d'évaluation adoptée en 2016 : les experts sont choisis en fonction de leurs compétences et de la qualité de leurs activités. Elle concerne également la cohérence et la fiabilité des procédures mises en place par le Hcéres régulièrement. En effet, cette régularité des évaluations

permet de saisir bien plus finement la progression, qu'il s'agisse d'unités de recherches, de formations ou encore d'établissements.

Inscrite dans l'ADN du Hcéres, l'exigence passe également par une évaluation basée non pas sur des "impressions" mais bel et bien sur des faits. D'où la volonté d'aller de plus en plus vers l'usage de données certifiées par les établissements. En récupérant ces informations, le Hcéres garantit la meilleure analyse



# 12 à 18

**c'est le nombre  
d'étapes mises en œuvre  
selon l'entité évaluée**

## 3 QUESTIONS À



### ANNE-MARIE JOLLY

*Vice-présidente de la Commission des titres d'ingénieur (CTI)*

#### Quelles sont les grandes différences, en matière d'évaluation, entre la CTI et le Hcéres ?

La Commission des titres d'ingénieur ne s'intéresse, contrairement au Hcéres, qu'aux formations d'ingénieurs. Elle ne se penche pas, par exemple, sur les formations juridiques ou médicales. La CTI rend un avis sur l'offre de formation des écoles d'ingénieurs publiques. Sur la base de cet avis, le ministère délivre une accréditation.

Pour les écoles privées, la CTI accrédite directement.

#### Comment se coordonnent les campagnes entre la CTI et le Hcéres ?

L'éventualité d'une collaboration était dans les conversations depuis longtemps, mais c'est l'arrivée de Michel Cosnard qui a permis une avancée. Avec la contractualisation en rythme quinquennal, la CTI et le Hcéres devaient effectuer la même année leurs procédures. Pour simplifier la tâche des écoles, nous avons décidé de mettre en place des outils communs. Ils sont au nombre de deux : le dossier unique et les audits coordonnés. Les écoles ont ainsi rempli un seul dossier d'auto-évaluation en septembre 2017 qu'elles ont rendu en décembre de la même année. Quant aux audits coordonnés, ils ont permis que les experts aillent ensemble dans les établissements et puissent mener un certain nombre d'entretiens en commun.

#### Comment se passe la collaboration entre la CTI et le Hcéres sur le plan international ?

Nous sommes ensemble dans plusieurs réseaux : le Réseau européen des agences qualité (ENQA) ou encore le réseau francophone des agences qualité pour l'enseignement supérieur (FrAQ-Sup). Nous sommes également inscrits au registre européen d'assurance qualité pour l'enseignement supérieur (EQAR). Il s'agit donc, pour nous, d'être présents de manière unie vers l'extérieur. Nous avons ainsi signé un protocole nous engageant à évaluer, ensemble, des instituts franco-chinois. Ce type d'initiative contribue à montrer la puissance de la formation en France et, par conséquent, à gagner du leadership sur la scène internationale. Notre mission commune consiste à montrer aussi, qu'en France, l'enseignement supérieur fonctionne bien.

possible rendue par les comités d'experts. Si ces données sont connues, elles ne sont pas encore suffisamment agrégées. Le Hcéres s'est mis en ordre de marche pour traiter ce sujet, afin de travailler dès 2018 sur la typologie des données certifiées. Cette volonté d'exigence s'est également trouvée renforcée par la mise en place, le 20 mars 2017, d'un nouveau département au sein du Haut Conseil : l'Office français d'intégrité scientifique (Ofis). Expertise, observation et animation : telle est la triple mission de l'Ofis qui vise à œuvrer pour une harmonisation des pratiques professionnelles des chercheurs et à promouvoir une culture partagée de l'intégrité scientifique.

### La bienveillance

Le Hcéres n'intervient pas comme un censeur, mais plutôt comme un partenaire de choix, à la fois parce qu'il est choisi par les évalués et parce qu'il les accompagne. C'est pourquoi la bienveillance constitue un autre pilier décisif de sa méthodologie. Pour le Haut Conseil, il ne s'agit pas de juger mais de conseiller en toute impartialité. Son credo : s'adapter au mieux aux évolutions des entités évaluées tout en prenant en compte les attentes sociétales qui y sont liées.

Dans cet esprit, l'auto-évaluation constitue un élément majeur du souci de bienveillance. Non seulement parce qu'elle permet à l'entité évaluée de se projeter dans une analyse réflexive pour définir sa stratégie et ses ambitions, mais aussi parce qu'elle est soutenue par un regard extérieur : celui du Hcéres, qui reste à l'écoute tout au long de la procédure.

### L'optimisation

L'optimisation découle naturellement de la logique de bienveillance. Pour le Hcéres, il importe, en effet, dans sa méthodologie, de proposer des démarches

plus fluides. Cette optimisation débute en interne par une coopération accrue entre les services, à l'instar, par exemple, de celle qui lie le département d'évaluation des collectivités territoriales (DECT) et le département d'évaluation des établissements (DEE).

Mais cette volonté de rationalisation se déploie aussi à l'extérieur du Hcéres. Les venues conjointes dans les écoles et les entretiens menés de concert avec la Commission des titres d'ingénieurs (CTI) en témoignent.

### La crédibilité

L'exigence, la bienveillance, qualités mises au service de l'organisation et

de l'optimisation des méthodes, reposent sur des valeurs d'indépendance, de transparence et d'équité. La question des conflits d'intérêts est ainsi étudiée très en amont, pour les prévenir. C'est le respect de l'ensemble de ces engagements qui assure la crédibilité du Hcéres et lui permet de se positionner comme un partenaire offrant toutes les garanties d'objectivité et de fiabilité aux évalués. Il lui permet aussi, au-delà de ses analyses, de jouer pleinement son rôle dans les débats qui animent les acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche, partout dans le monde.



Ensa Nancy © Pascal Volpez

## INTÉGRITÉ SCIENTIFIQUE

# Promouvoir des pratiques intègres et responsables

**Créé en 2017, l'Office français de l'intégrité scientifique (Ofis) se pose en garant d'une activité de recherche irréprochable en France: c'est une condition sine qua non de la confiance entre Science et Société.**

**R**espect, fiabilité, responsabilité et honnêteté, telles sont les valeurs portées par le tout nouvel Office français de l'intégrité scientifique (Ofis). Sa mission ? Agir pour une harmonisation des pratiques professionnelles des chercheurs et promouvoir une culture partagée de l'intégrité scientifique.

Ce nouveau département du Hcéres attendait le recrutement de sa directrice pour prendre ses marques. C'est chose faite depuis avril 2018, même si son Conseil de l'intégrité scientifique a commencé à travailler dès la fin 2017 (voir encadré ci-contre).

### Respecter la déontologie

« L'intégrité scientifique est une valeur positive et universelle de confiance entre les communautés scientifiques et, plus largement, entre la Science et la société », observe Olivier Le Gall, président du Conseil de l'intégrité scientifique, chargé de superviser l'action de l'Ofis en matière de prospective et de veille. « En pilotant l'application concrète de la charte de déontologie

des métiers de la recherche signée en 2015, l'Ofis permettra à la France de rejoindre les réseaux européens et de prendre part à la réflexion commune menée par ces consortiums », ajoute Joëlle Alnot, directrice de l'Ofis.

### S'appuyer sur les référents « intégrité scientifique »

L'Ofis œuvre à ce que les équipes de recherche soient informées, sensibilisées et formées aux valeurs de l'intégrité scientifique. C'est à ce titre que l'espace dédié sur le site Web du Hcéres rassemble les documents de référence nationale et internationale sur les questions d'intégrité en recherche. L'Ofis s'appuie aussi sur un réseau de « référents intégrité scientifique » présents au sein de chaque opérateur de recherche (universités, écoles, organismes de recherche, agences). Au nombre de quatre en 2015, ces référents sont aujourd'hui 76 (liste disponible en ligne sur l'espace dédié). Ils sont les animateurs de la politique d'intégrité scientifique de chaque établissement et travaillent en réseau pour la cohérence de ces politiques au niveau national. « Notre objectif, en 2018, est de développer des partenariats avec les membres du réseau. L'idée est de co-construire un espace partagé de réflexion et de soutenir les initiatives lancées par les établissements signataires de la charte », précise Joëlle Alnot. En outre, l'Ofis veille à ce que de nouveaux opérateurs rejoignent les signataires de la charte : 8 en 2015, ils sont aujourd'hui 33.



# 76

**c'est le nombre de référents «intégrité scientifique»**



### LE CONSEIL DE L'INTÉGRITÉ SCIENTIFIQUE

Réuni pour la première fois en décembre 2017, le Conseil de l'intégrité scientifique comptera à terme douze membres (neuf ont été désignés fin 2017 et trois le seront au cours de l'année 2018). Présidé par Olivier Le Gall, directeur de recherche à l'Inra, il a pour rôle de guider le travail de l'Ofis dans ses trois missions principales : plateforme de réflexion, observatoire, animation nationale et internationale. C'est là un véritable « Conseil des sages », où les membres, femmes et hommes issus d'un large éventail disciplinaire, mettent en commun leur expérience en matière de gestion de la recherche, d'intégrité scientifique et de nouvelles formes de la recherche (big data, sciences citoyennes, interface avec la société, etc.).

## 3 QUESTIONS À

©DR



### PIERRE CORVOL,

*Professeur émérite  
et administrateur honoraire  
du Collège de France, auteur  
du rapport sur la charte nationale  
d'intégrité scientifique<sup>1</sup>.*

#### Pouvez-vous nous donner votre vision de l'intégrité scientifique ?

Henri Poincaré disait : "la science est morale". Je pense qu'il est juste d'affirmer que l'intégrité scientifique repose sur des valeurs de moralité qui conduisent le chercheur à

exercer son activité dans des conditions de transparence et d'honnêteté, et en dehors de toute pression idéologique ou politique. Il existe ainsi une sorte de contrat tacite entre le chercheur et le public. Si l'intégrité scientifique est bafouée, alors ledit contrat est rompu.

#### Pourquoi la création de l'Ofis était-elle nécessaire ?

Au-delà des recommandations officielles, que ce soient celles de la charte de déontologie des métiers de la recherche ou celles émanant du ministère, il était primordial d'avoir, à l'instar des États-Unis et de nombreux pays européens, une structure centralisée qui fédère l'ensemble des acteurs de la recherche autour d'une réflexion commune et constructive sur l'intégrité scientifique et leur fournisse des outils d'action efficaces tels que des formations pour les troisièmes cycles.

#### Quelles sont vos attentes vis-à-vis de l'Ofis ?

Je souhaiterais que soit créée une typologie de ce que je nomme les pratiques indélicates de la recherche. Je ne parle pas ici de plagiat ou de fabrication de données, qui heureusement restent très marginales, mais plutôt de petits arrangements avec l'intégrité scientifique qui se développent et consistent, par exemple, à supprimer des références bibliographiques qui n'abondent pas dans le sens de l'hypothèse de recherche défendue. Par ailleurs, j'attends de l'Ofis qu'il remplisse un rôle de coordinateur national mais aussi international et mette en relation nos chercheurs avec leurs collègues européens et québécois.

<sup>1</sup> « Bilan et propositions de mise en œuvre de la charte nationale d'intégrité scientifique » (rapport remis fin juin 2016 à Thierry Mandon, secrétaire d'État chargé de l'Enseignement supérieur et de la Recherche).

### S'INFORMER EN LIGNE

L'Ofis met à disposition de la communauté scientifique un espace Web, véritable portail documentaire et source d'information non seulement pour les chercheurs et les équipes de recherche, mais aussi pour le grand public. Ce portail contient un annuaire actualisé des référents intégrité scientifique, la liste des établissements signataires de la charte nationale de déontologie des métiers de la recherche et des liens vers les documents de référence en matière d'intégrité scientifique aux niveaux national, européen et international.

 [hceres.fr/OFIS](https://hceres.fr/OFIS)



© Christian MALETTE



**Notre objectif est de  
co-construire un espace  
partagé de réflexion,  
et de soutenir les  
initiatives lancées par  
les établissements  
signataires de la charte.**

Joëlle Alnot





## OBSERVATOIRE DES SCIENCES ET TECHNIQUES

# Renforcer la qualité des données et des indicateurs

**La qualité des analyses quantitatives produites par l'Observatoire des sciences et techniques (OST) repose sur l'optimisation de bases de données existantes et l'exploration de nouvelles sources, d'une part, sur l'adoption des méthodes et outils à l'état de l'art, d'autre part.**

**L'**OST travaille avec des données massives (des millions de publications ou de brevets) qu'il enrichit afin d'améliorer les informations géographiques ou institutionnelles notamment. L'Observatoire explore aussi de nouvelles sources de données et développe leur intégration. « Pour produire des indicateurs scientométriques, l'OST mobilise et enrichit diverses sources de données. Nous travaillons avec 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 », détaille Frédérique Sachwald, directrice de l'OST.

## Renforcer la qualité des données et des méthodes

L'amélioration de la qualité des données qu'il utilise est une priorité pour l'OST. Elle est couplée au développement de méthodes à l'état de l'art, par exemple pour mener des analyses textuelles du contenu des publications scientifiques ou développer ses travaux sur les brevets. « L'OST adapte les méthodes de production de ses indicateurs pour suivre l'évolution des standards internationaux en scientométrie », rappelle Frédérique Sachwald. Ces objectifs, inscrits dans le plan stratégique 2016-2020 du

Hcéres, ont amené l'OST à renforcer ses compétences techniques à travers des recrutements et à se réorganiser avec la création de deux pôles, l'un centré sur les données et les analyses régulières, l'autre sur les méthodes. La réorganisation tient compte de l'intégration de l'équipe informatique de l'OST au sein du département du système d'information créé au Hcéres en mai 2017.

## Développer des activités en appui à l'évaluation du système de recherche et d'innovation

Les analyses fournies par l'OST sont destinées à nourrir la réflexion stratégique des parties prenantes de l'enseignement supérieur et de la recherche et l'évaluation de l'impact des politiques publiques. Les travaux de l'OST comprennent ainsi la production régulière d'indicateurs et d'analyses sur la production scientifique et technologique, la production de rapports d'indicateurs en appui à certaines activités d'évaluation du Hcéres, la conduite de projets de recherche définis en accord avec son Conseil d'orientation scientifique et la réponse à des commandes externes. L'OST a notamment conduit, en 2017, des projets pour le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, celui de la Culture et de la communication et pour l'Institut national du cancer.

Le développement des activités en appui aux évaluations a été une priorité de l'année 2017 pour l'OST. Quatre rapports d'indicateurs ont été produits dans le cadre de l'évaluation des coordinations territoriales de la vague D. L'OST contribue aussi aux synthèses



© Christian MALETTE



**Pour assurer la production de ses indicateurs, l'OST adapte ses méthodes afin qu'elles suivent l'évolution des standards internationaux en scientométrie.**

Frédérique Sachwald





# 1,9 MILLION

**c'est le nombre  
de publications scientifiques  
dans le monde en 2016 qui  
sont retenues par l'OST pour  
calculer des indicateurs,  
contre 900 000 en 2000**

de site réalisées par le département d'évaluation de la recherche (DER). L'Observatoire s'est par ailleurs engagé aux côtés du DER dans un partenariat avec le Centre national de coordination de la recherche (CNCR) afin de renforcer les données disponibles pour l'évaluation de la recherche des CHU.

### **Améliorer l'identification des publications françaises**

En 2017, l'OST a pris l'initiative de comparer le nombre de publications des universités françaises présentes

dans le classement de Leiden avec les publications recensées dans les rapports annuels Iperu (Indicateurs de production des établissements de recherche universitaire) de l'OST. « L'objectif était d'identifier les raisons du nombre inférieur de publications recensées dans le classement de Leiden par rapport à celui d'Iperu, de l'ordre de 25 % », explique Frédérique Sachwald.

L'OST a conduit un projet spécifique, en lien avec le CWTS (Center for Science and Technology Studies) de l'université de Leiden, auteur de ce

## 3 QUESTIONS À

©DR



### **DOMINIQUE GUELLEC**

*Responsable du service  
des politiques scientifiques et  
technologiques au sein de  
l'Organisation de coopération et de  
développement économiques (OCDE)*

#### **Quelle est la valeur ajoutée de l'OST ?**

Les compétences de l'OST sont vastes, la première d'entre elles étant de produire des indicateurs pertinents.

Son statut garantit son indépendance et son objectivité. Avec les autres acteurs académiques, l'OST a su tisser, dès sa création, des liens de qualité qui ont construit, au fil du temps, son capital confiance. Tous ces éléments ont permis à l'OST de devenir une référence au niveau international. L'Observatoire est ainsi partie prenante de divers programmes européens.

#### **Quels sont les liens entre l'OCDE et l'OST ?**

La première mission de l'OCDE est de collecter et de compiler des données fournies par les États à des fins de comparaison. Sur des domaines ciblés ou sophistiqués, l'OST a la capacité de nous fournir des indicateurs sur-mesure, à partir de sa bibliométrie. Et puis, nous avons des intérêts communs. Par exemple, l'OCDE conduit une réflexion sur la production

d'indicateurs sémantiques à laquelle participe l'OST.

#### **Quel peut être l'apport de la digitalisation à votre collaboration ?**

Nous avons accès à des données nouvelles, que ce soit par le biais d'Internet ou des bases de données, avec des opportunités extraordinaires. Cependant, leur traitement représente encore un vrai défi pour les scientifiques car les outils actuels ne sont pas à la hauteur. Sans pour autant rejeter l'existant, l'OCDE doit réfléchir à des améliorations pour enrichir les indicateurs actuels ou en créer de nouveaux. L'OST, de par ses missions au sein du Hcéres en appui aux évaluations, a un rôle à jouer. Il a accès à des données qualifiées qui pourraient être utilisées pour étalonner des modèles statistiques, et il a déjà, ou il est en train, de développer les compétences requises.

classement. L'analyse a permis d'identifier les sources de cet écart : le périmètre des publications retenues pour les calculs (anglais, types de documents) ; les modalités de comptabilisation des publications des CHU et des questions relatives au repérage des institutions françaises. « Ce travail de clarification a été très instructif et a permis des échanges sur les méthodes aussi bien avec le CWTS qu'avec différents acteurs en France », souligne Frédérique Sachwald.

### Mieux caractériser et analyser les productions scientifiques des différentes disciplines

Afin d'analyser les publications scientifiques le plus finement possible, l'OST a engagé, en 2017, une réflexion pour renouveler la nomenclature de sa base. Cette réflexion s'est notamment appuyée sur une revue de la lit-

térature en bibliométrie sur le sujet et sur les propriétés souhaitables d'une nouvelle nomenclature.

L'OST travaille plus particulièrement sur les disciplines de sciences humaines et de sciences sociales afin de caractériser leurs publications et d'apprécier la représentativité de sa base (enrichie à partir du Web of Science).

Dans le cadre de ce projet, l'OST analyse des données issues de l'archive nationale HAL, d'une part, et des listes de publications des dossiers soumis par les unités de recherche au Hcéres, d'autre part.

Les données issues des dossiers Hcéres sont particulièrement riches mais demandent un investissement très important pour pouvoir mener des analyses statistiques. Ce projet a ainsi mobilisé beaucoup plus de ressources que prévu en 2017 et se poursuit en 2018.

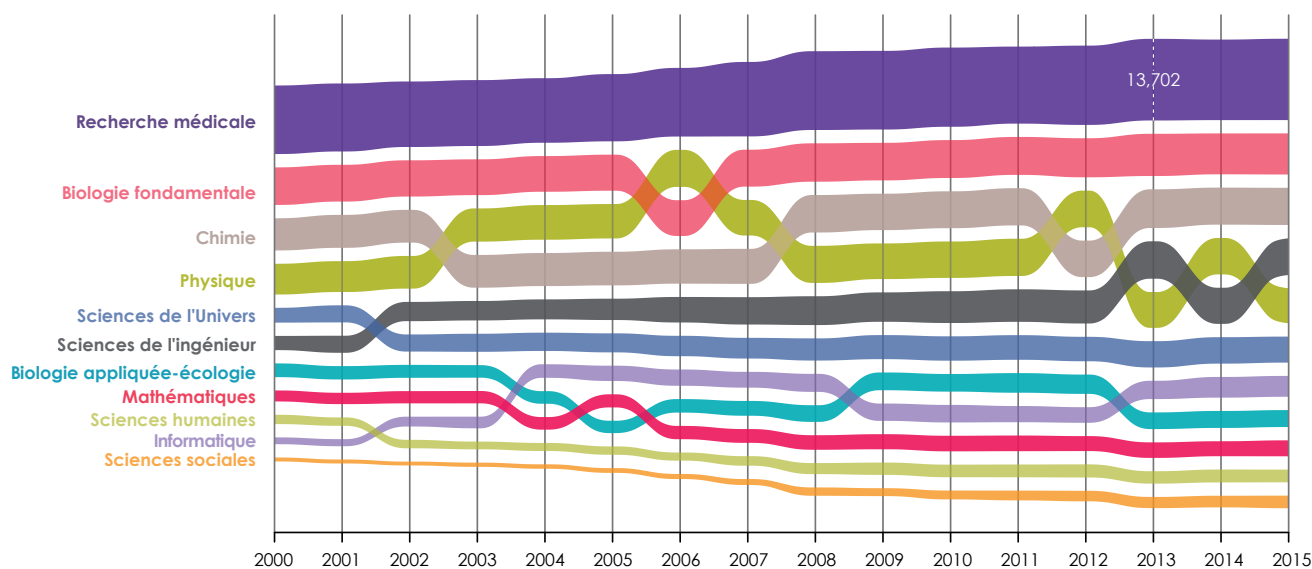


### LE CONSEIL D'ORIENTATION SCIENTIFIQUE

Composé de six femmes et six hommes, désignés par le président du Hcéres, le Conseil d'orientation scientifique (COS) est le garant de la qualité et du bon usage des données fournies par l'OST. Il approuve le programme de travail, donne son avis sur des priorités définies par l'OST et peut répondre à des questions techniques ou d'interprétation posées par l'OST. Il se réunit trois à quatre fois par an sous la houlette de son président, Jacques Mairesse.

## Nombre de publications de la France, par discipline, 2000-2015

Lecture : nombre de publications (articles, reviews, letters) en compte fractionnaire



Source cliquable : OST (2018) - La position scientifique de la France dans le monde, 2000-2015, Hcéres, Paris.

## EUROPE ET INTERNATIONAL

# Être présent sur tous les continents

**Au cours de l'année 2017, le Hcéres a consolidé sa présence sur la scène internationale et renforcé sa position d'acteur incontournable en Europe.**

**L**e rôle du Hcéres à l'international s'est renforcé et durablement consolidé en 2017. «*La stratégie mise en place par le Hcéres pour exporter son expertise tient en deux mots : confiance et qualité*», souligne François Pernot, directeur du département Europe et international (DEI).

En 2017, le Hcéres a ainsi élargi, avec succès, son réseau de partenaires internationaux. Aux côtés de l'Agence universitaire française (AUF) se joignent désormais la Banque mondiale, ainsi que l'Agence française du développement (AFD) et la Commission des titres d'ingénieur (CTI) avec lesquelles le Hcéres a signé une convention-cadre tripartite. Un nombre grandissant d'universités locales, comme au Vietnam ou au Costa Rica, ou encore en Afrique ou en Europe, est également venu grossir les rangs de ses partenaires. Un maillage

qui permet au Hcéres d'être aujourd'hui présent sur tous les continents. C'est le cas en Afrique subsaharienne où, à la demande de la Banque mondiale, le Hcéres a formé des experts à Bamako (Mali), mené des actions de préparation à l'évaluation et l'accréditation de masters francophones au Bénin et accrédité des masters : cinq au Cameroun, deux au Sénégal et un au Togo.

### Tisser sa toile

Le Hcéres s'est aussi largement impliqué en Asie, en Amérique du Sud, en Amérique centrale et au Moyen-Orient où plusieurs universités ont obtenu leur accréditation (quatre au Vietnam, une au Costa Rica) et où des missions exploratoires en vue d'accréditation ont été menées. «*La convention-cadre signée avec l'AFD et la CTI s'est concrétisée très rapidement sur le terrain par deux missions d'audit, au Cameroun et au Liban, l'une pour un master d'ingénierie, l'autre au sein d'un Institut des administrations des entreprises*», précise François Pernot.

### Faire entendre sa voix

En 2017, le Hcéres a confirmé sa position d'acteur incontournable en Europe par sa présence accrue dans les débats européens et sa participation à de nombreux projets menés à l'échelle européenne. Membre actif de

l'European Consortium of Accreditation (ECA) qui regroupe 18 agences qualité en Europe, le Hcéres a rejoint l'équipe dirigeante de l'ENQA (European Association for Quality Assurance in Higher Education), grande instance européenne de régulation rassemblant 48 pays européens, et fait entendre sa voix sur les grands enjeux des standards qualité dans l'enseignement supérieur et la



# 5

**c'est le nombre d'universités accréditées**



© Christian MALETTE



**L'objectif est d'aboutir à une évaluation européenne qui soit homogène, tout en tenant compte de l'évolution des pratiques.**

François Pernot



recherche. « L'objectif est d'aboutir à une évaluation européenne qui soit homogène, tout en tenant compte de l'évolution des pratiques comme c'est le cas avec les MOOC, les diplômes en ligne ou les classes inversées », poursuit-il. L'homogénéisation, justement, est au cœur du projet européen de développement du doctorat, mené en Ukraine, en Arménie, en Mongolie et au Kazakhstan. « Il ne s'agit pas,

ici, d'uniformiser des formations doctorales, mais de faire connaître nos standards européens afin de diffuser un modèle européen garantissant la valeur de ces diplômes de troisième cycle et leur mode d'obtention. »

Présent sur tous les fronts, le Hcéres devrait encore poursuivre son déploiement en 2018, notamment dans les pays d'Afrique anglophone, en Russie et au Luxembourg.



# 11

**c'est le nombre  
de formations accréditées  
(10 masters et 1 licence)**

## 3 QUESTIONS À

©DR



### FIONA CROZIER

Responsable du service international au sein de l'Agence d'assurance qualité (QAA) britannique.

#### Quelles vont être les conséquences de la sortie de l'Union européenne pour les universités britanniques, partenaires de nombreux établissements français ?

Nous ne sommes pas encore en mesure de les identifier précisément. De manière évidente, les universités britanniques ont des inquiétudes quant à la mobilité et au recrutement du personnel et des étudiants. Des craintes se font jour également concernant le

risque de perdre l'accès à certains financements de recherche. Mais une chose est sûre, la sortie de l'Union européenne n'aura pas d'impact sur la position des universités britanniques quant aux standards qualité. Le Royaume-Uni continuera à participer au Processus de Bologne et donc à faire partie de l'espace européen de l'enseignement supérieur (EEES).

#### Comment vont se positionner les universités en matière d'évaluation ?

Les universités anglaises continueront d'utiliser comme repères les outils fournis par l'EEES tels que les références et lignes directrices pour l'assurance qualité (ESG) ou encore le Cadre européen des certifications (FHEQ-EHEA). Ces outils ont d'ailleurs été complétés, au Royaume-Uni, par des référentiels spécifiques. Ces derniers incluent le "Quality Code" et les cadres de référence pour les qualifications dans l'enseignement supérieur déclinés

de l'FHEQ-EHEA. En conclusion, les universités britanniques disposent des instruments leur permettant de continuer à parler la même "langue" que les autres pays de l'EEES en matière d'assurance qualité.

#### Certaines universités britanniques expriment leur volonté de chercher des partenaires en France. Quelle est, selon vous, la valeur ajoutée du Hcéres ?

Pour QAA, la valeur ajoutée du Hcéres réside dans la possibilité qu'il soit un partenaire de premier plan pour aider les universités de nos deux pays à mieux comprendre les cadres réglementaires, tout comme les politiques nationales d'assurance qualité. Ainsi, une compréhension partagée de nos systèmes d'enseignement supérieur offrira à nos universités respectives les moyens d'engager des discussions en vue de partenariats solides, tant en matière de recherche que de programmes de formations.





# ORGANISER POUR ACCOMPAGNER

Le Hcéres est guidé par le souci de rendre plus performants et opérationnels son organisation et les moyens mis au service des évalués. C'est ainsi que la carrière des personnels mais également le recrutement et la formation des experts sont optimisés par le secrétariat général. Une meilleure prise en compte des métiers de l'évaluation – et de la logistique liée à celle-ci – avec la réorganisation du département de la recherche, a été l'un de ses chantiers de l'année 2017. Le secrétariat général a aussi préparé l'accueil de deux nouveaux départements au sein du Hcéres : l'Office français de l'intégrité scientifique (Ofis) et le département du système d'information (DSI).

Le département du système d'information se consacre aux données qu'il entend valoriser pour les mettre au service de tous les acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Ensemble, secrétariat général et département du système d'information, ont œuvré, en interne, en 2017, à la simplification et la rationalisation des procédures d'organisation des campagnes d'évaluation.

SECRÉTARIAT GÉNÉRAL

# Insuffler dynamisme et lisibilité

Les équipes du secrétariat général contribuent à améliorer la qualité de l'évaluation grâce à une organisation toujours plus rigoureuse et une adaptation des moyens. L'année 2017 a ainsi vu la création de deux nouveaux départements et la reconfiguration du département d'évaluation de la recherche.

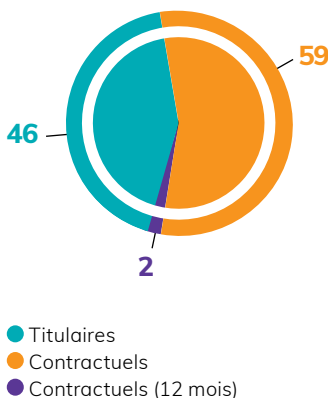
**E**n 2017, le plus gros chantier du secrétariat général a été la réorganisation du département d'évaluation de la recherche et du pôle support. «*Le temps était venu de mieux tenir compte de nos deux familles de métiers : l'appui à l'évaluation en tant que telle et l'appui administratif et logistique*», explique Nelly

Dupin, secrétaire générale du Hcéres. Une évolution cohérente avec l'optimisation des procédures d'évaluation : la simplification des tâches pour la gestion des comités de visite ou encore la dématérialisation de la rédaction des rapports d'évaluation. «*Cette volonté d'être au service des évalués et de leur fournir un travail de qualité est le leitmotiv de l'ensemble*

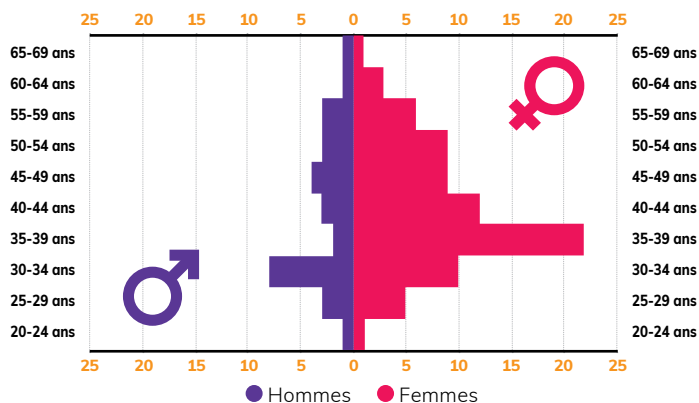
## 107 PERSONNELS ADMINISTRATIFS

Données au 31/12/2017. Source : bilan social 2017 du Hcéres

Répartition des personnels administratifs (personnes physiques) par statut



Répartition des personnels administratifs par tranches d'âge et par genre



des personnels. Ils l'ont fortement exprimé en 2016, au moment de la refonte de la marque Hcéres et de la construction de son identité», rappelle Nelly Dupin.

### Accompagner le changement

Le département Évaluation de la recherche produit le plus grand volume d'évaluations : il est donc celui qui mobilise le plus grand nombre d'experts. Sa reconfiguration, après un audit organisationnel, a permis de distinguer, d'un côté, le pôle consacré pleinement à l'évaluation et, de l'autre, le pôle logistique ou support, chacun employant une douzaine de personnes. «Entre février et septembre 2017, nous avons identifié de nouvelles fonctions et défini précisément les fiches de poste des chargés de projets, des gestionnaires administratifs et des personnels du pôle support. Il a été proposé ensuite

à chacun de poser sa candidature tout en bénéficiant d'un accompagnement au changement. Nous avons atteint notre objectif d'être opérationnels pour la prochaine campagne d'évaluation», détaille Nelly Dupin. « Nous sommes animés par un souci de cohérence et de progrès qui nous conduit à des améliorations constantes, tant en termes d'organisation que de moyens mis à disposition, en recourant à de nouveaux outils informatiques », résume Nelly Dupin, citant le projet Sirade (Simplification, RAationalisation, DÉmatérialisation).

### Améliorer le recrutement et la formation des équipes

Outre celui de l'évaluation de la recherche, trois autres départements participent aux campagnes d'évaluation. Tous s'appuient sur les compétences de conseillers scientifiques

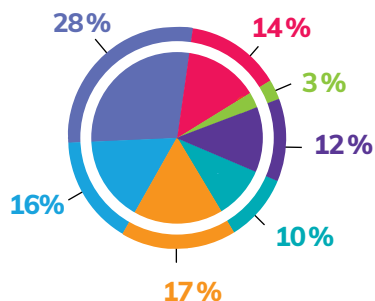


**15 000**

**c'est le nombre total d'experts mobilisés et formés par le Hcéres pour un cycle complet d'évaluations de cinq ans**

(anciennement délégués) : 106 enseignants-chercheurs ou chercheurs, en charge, à mi-temps, de l'organisation scientifique des évaluations. Ce sont eux qui proposent les experts, entre 3 000 et 3 500 selon les vagues, pour

Répartition des personnels administratifs par département

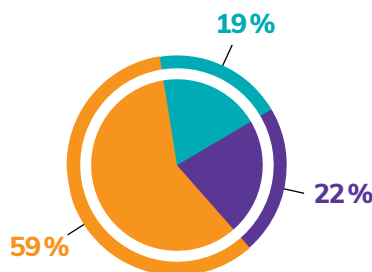


- DEE/DECT
- SG
- DEF
- DEI
- DER
- DSI
- OST

### 130 PERSONNELS SCIENTIFIQUES

Données pour l'année universitaire 2016/2017. Source : bilan social 2017 du Hcéres

Répartition des conseillers scientifiques par profil



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



former les comités d'évaluation. Ces experts sont en majorité enseignants-chercheurs ou chercheurs (étrangers pour 20 % d'entre eux). Les comités sont composés également de personnels administratifs, d'étudiants ou de représentants de la société civile. Le secrétariat général s'attache à améliorer le recrutement et la formation de ses experts. Un chantier commencé en 2017 et qui atteindra sa vitesse de croisière en 2018.

### Intégrer deux nouveaux départements

Le secrétariat général a aussi apporté son soutien à l'installation de l'Office français de l'intégrité scientifique (Ofis). Sa création en tant que nouveau département du Hcéres a été approuvée en mars 2017 (voir

page 35) par le Collège du Hcéres. Sa directrice a été recrutée en avril 2018 mais, dès octobre 2017, ont été désignés le président et les membres de son Conseil de l'intégrité scientifique. Les locaux, dans lesquels le Hcéres a emménagé en 2016, ne permettaient plus l'accueil de nouveaux personnels. Aussi, le secrétariat général a-t-il pris à bail un étage supplémentaire et aménagé des bureaux pour l'Ofis et pour le nouveau département du système d'information (DSI), créé en mai 2017 (voir page 48).

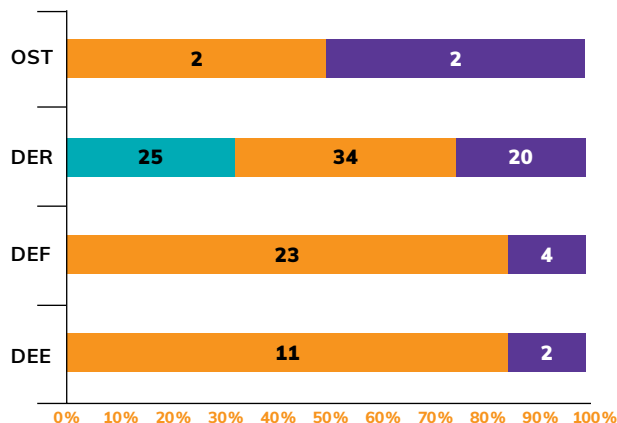
Respectivement ce sont une femme et un homme qui ont été placés à la tête de ces deux nouveaux départements. «*Nous nous devons de tendre vers la parité à chaque fois que c'est possible, insiste Nelly Dupin. Une préoccupation qui se traduit dans les recrutements*



## LE COLLÈGE DU HCÉRES

Le programme annuel d'évaluation du Hcéres, ainsi que son budget, sont votés par le Collège, composé de 15 hommes – dont son président Michel Cosnard – et 15 femmes, nommés pour quatre ans. Le prochain renouvellement aura lieu en 2019. Les membres – chercheurs, enseignants-chercheurs, ingénieurs, personnalités qualifiées, étudiants ou parlementaires – prennent également part aux décisions concernant le fonctionnement du Hcéres comme, en 2017, la création des départements Ofis et DSI.

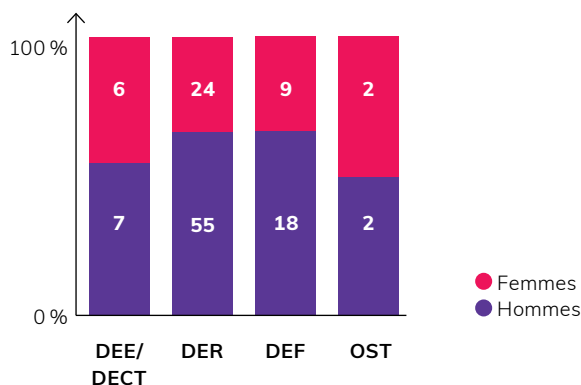
Répartition des conseillers scientifiques par département et par profil



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

Lecture : les enseignants-chercheurs exerçant la direction des départements et les conseillers chargés d'une mission spécifique ne sont pas comptabilisés dans les données de ces graphiques (7 personnes pour l'année 2016-2017).

Répartition des conseillers scientifiques par département et par genre



mais également dans la constitution des comités d'évaluation ».

### Cartographier les métiers et les compétences

Un travail de cartographie des métiers du Hcéres va voir le jour. Pour le mener à bien, mais également pour mieux répondre aux besoins de l'ensemble des personnels, les activités de ressources humaines (RH) et les activités comptables ont été confiées à deux services distincts en 2017. Une responsable RH et un gestionnaire administratif ont été recrutés. « Désormais, les ressources humaines vont pouvoir s'attacher à mieux définir les métiers et compétences requises afin de construire une politique de gestion prévisionnelle des emplois et de faciliter la mobilité des

personnels qui le souhaitent », précise Nelly Dupin. Dans ce cadre, pour favoriser cette mobilité, le Hcéres propose à ses équipes des préparations aux épreuves des concours administratifs. Ainsi chaque année, deux conseillers scientifiques dispensent une formation complète, théorique et pratique. Dans le cas spécifique du dispositif Sauvadet, prévu pour favoriser la titularisation des personnels contractuels, cet accompagnement a permis un taux de réussite de 100 % des candidats.

« Le professionnalisme est une de nos valeurs et pour impulser des changements bénéfiques au service de l'évaluation, la progression des personnels dans leur carrière et leurs missions est une condition nécessaire », conclut Nelly Dupin.



© Christian MALETTE



**Nous sommes animés par un souci de cohérence et de progrès qui nous conduit à des améliorations constantes.**

Nelly Dupin



## RESSOURCES FINANCIÈRES

Source : Chorus  
Crédits disponibles = mise à disposition des crédits diminués des autorisations d'engagement non consommées

Autorisations d'engagement	2015	2016	2017
Dotation masse salariale (T2)	8 709 587	8 490 000	8 946 066
Dotation fonctionnement (HT2)	7 675 467	9 356 270	8 825 548
<b>Total crédits disponibles</b>	<b>16 385 054</b>	<b>17 846 270</b>	<b>17 771 614</b>
Dépenses masse salariale	8 708 936	8 483 589	8 946 055
Dépenses fonctionnement	7 660 226	9 355 517	8 825 496
<b>Total consommation des crédits</b>	<b>16 369 162</b>	<b>17 839 107</b>	<b>17 771 551</b>
Information concernant les recettes par le biais des rétablissements de crédits masse salariale et fonctionnement confondus	193 558	60 305	600 837

Crédits de paiement	2015	2016	2017
Mise à disposition masse salariale (T2)	8 709 587	8 490 000	8 946 066
Mise à disposition fonctionnement (HT2)	7 865 786	9 281 843	8 840 130
<b>Total mise à disposition des crédits</b>	<b>16 575 373</b>	<b>17 771 843</b>	<b>17 786 196</b>
Dépenses de la masse salariale (T2)	8 708 936	8 483 589	8 946 055
Dépenses de fonctionnement (HT2)	7 840 185	9 254 046	8 240 475
<b>Total consommation des crédits</b>	<b>16 549 121</b>	<b>17 737 636</b>	<b>17 186 530</b>
Information concernant les recettes par le biais des rétablissements de crédits masse salariale et fonctionnement confondus	193 558	60 305	600 837



## SYSTÈME D'INFORMATION

# Rendre les données accessibles à tous

Qualité et fiabilité sont les deux critères qui caractérisent les données traitées par le Hcéres. Une transformation numérique s'est opérée en 2017 avec la création du département du système d'information (DSI) pour faire de la donnée l'un des outils de renforcement de la qualité des évaluations.

**L**e département du système d'information (DSI) a été créé au printemps 2017 avec l'objectif de structurer et valoriser des données récoltées par le Hcéres. « Nous recevons des données de qualité fournies par les établissements à des fins d'évaluation. Il est de notre devoir d'aller au-delà de leur utilisation dans le cadre de l'évaluation pour les valoriser au service de l'enseignement supérieur et de la recherche », explique Thierry Bédouin, directeur du DSI.

### Simplifier, rationaliser, dématérialiser

Cette réflexion sur l'optimisation du parcours de la donnée a abouti à différents chantiers numériques à court, moyen et long terme. En interne, dans un premier temps et à court terme, avec le souci de dématérialiser et rationaliser les procédures de collecte et de traitement. Ce projet, baptisé Sirade (Simplification, RAationalisation, Dématérialisation), a été entériné en 2017 pour une mise en route dès janvier 2018. Il vise à simplifier :

la gestion des indemnités des experts et des conseillers scientifiques, de leurs frais de mission et de déplacement, la saisie des rapports d'évaluation en ligne et l'organisation des déplacements et hébergements des comités d'évaluation.

Toujours en interne, la refonte du site Internet du Hcéres a été actée à l'automne 2017, en phase avec le positionnement de la marque Hcéres et la nouvelle identité visuelle. Elle répond à la nécessité de passer d'un site institutionnel à un portail de services autour de l'évaluation, l'analyse, l'intégrité scientifique et l'international, afin de refléter l'arrivée de l'OST (voir page 37) et la création de l'Ofis (voir page 35).

### Promouvoir des données ouvertes

Dans un deuxième temps, à moyen terme, le DSI réfléchit « à un traitement homogène des données pour garantir leur fiabilité et permettre leur exploitation, indique Thierry Bédouin. Les établissements fournissent au Hcéres un ensemble de données indispensables à leur évaluation. Il serait cohérent que celui-ci les structure et les organise pour mieux les valoriser au sein de la communauté ». Cette volonté s'inscrit dans un chantier plus large de capitalisation des données, lancé en 2017, et dont la réalisation prendra trois à quatre ans. « Tous les acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche sont impliqués dans la construction de ce système d'information global dans lequel s'intègre pleinement le Hcéres », relève Thierry Bédouin.

Parallèlement, le Hcéres s'est engagé dans une démarche de valorisation des rapports d'évaluation via le site d'archives ouvertes HAL. À

l'échelle européenne, c'est dans le cadre du projet DEQAR<sup>1</sup> conduit par EQAR<sup>2</sup> que le Hcéres a participé, en 2017, à la construction d'un portail européen d'accès aux rapports d'évaluation.

### Vers la construction d'un entrepôt des données

À plus long terme, le DSI réfléchit à la construction d'un entrepôt de données certifiées. « Harmoniser les données implique aussi de s'interroger sur leur qualité, souligne Thierry Bédouin. Il ne s'agit plus, cette fois, d'agréger des données mais d'avoir un regard critique sur leur utilité dans le cadre d'un partenariat de confiance avec les établissements évalués ». La création du DSI, en 2017, illustre la volonté du Hcéres de construire, brique par brique, un système d'information vertueux pour une amélioration continue de la qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche.

<sup>1</sup> DEQAR : Database of External Quality Assurance Results.

<sup>2</sup> EQAR : European Association for Quality Assurance in Higher Education.



# 80 %

**c'est la réduction  
du nombre d'actes de  
convocation des experts,  
obtenue grâce à  
la dématérialisation des  
procédures en vague C**



© Christian MALETTE

“

**Tous les acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche sont impliqués dans la construction d'un système d'information global dans lequel s'intègre pleinement le Hcéres.**

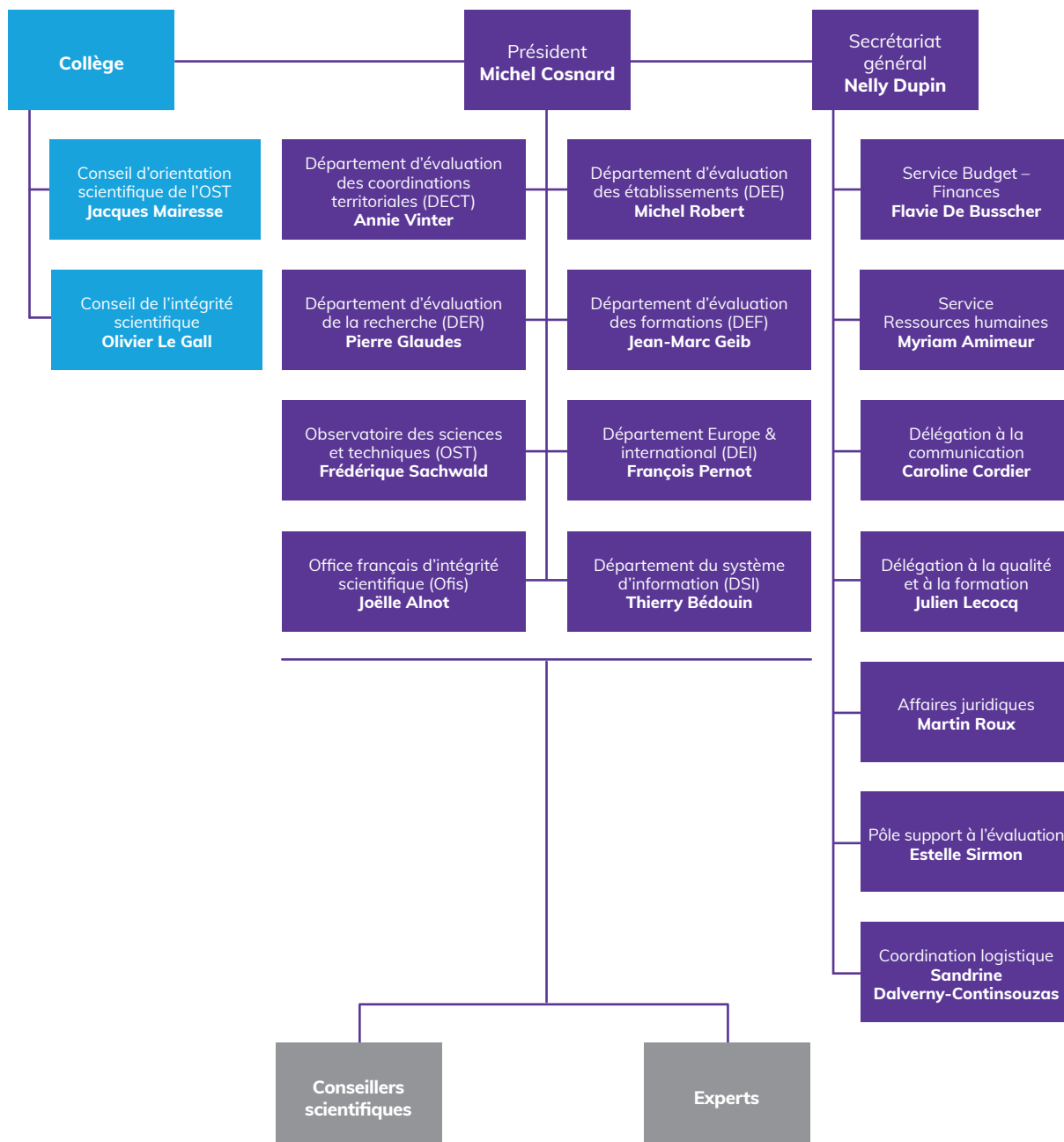
Thierry Bédouin

”



ORGANIGRAMME

# Les départements et services du Hcéres



# Liste des établissements évalués en vague C (campagne 2016-2017)



## COORDINATION TERRITORIALE ALSACIENNE (ASSOCIATION)

- Bibliothèque nationale et universitaire de Strasbourg
- École nationale du génie de l'eau et de l'environnement de Strasbourg
- École nationale supérieure d'architecture de Strasbourg
- Institut national des sciences appliquées de Strasbourg
- Université de Haute-Alsace
- Université de Strasbourg (établissement porteur de l'association)
- Université de Strasbourg - Établissements associés (Association)

## COORDINATION TERRITORIALE CHAMPENOISE (COMUE)

- Université de Champagne (Comue)
- Université de Reims Champagne-Ardenne
- Université de technologie de Troyes

## COORDINATION TERRITORIALE LIMOUSIN, POITOU-CHARENTES, CENTRE VAL-DE-LOIRE (COMUE)

- École nationale supérieure de mécanique et d'aérotechnique
- Institut national des sciences appliquées Centre Val-de-Loire
- Université confédérale Léonard de Vinci (Comue)
- Université de La Rochelle
- Université de Limoges
- Université de Poitiers
- Université d'Orléans
- Université de Tours

## COORDINATION TERRITORIALE LORRAINE (ASSOCIATION)

- Université de Lorraine (établissement porteur de l'association)
- Université de Lorraine (Association)

## COORDINATION TERRITORIALE MARSEILLAISE (ASSOCIATION)

- Aix Marseille Provence Méditerranée (Association)
- Aix Marseille Université (établissement porteur de l'association)
- École centrale de Marseille
- Science Po Aix
- Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse
- Université de Toulon

## COORDINATION TERRITORIALE NIÇOISE (COMUE)

- Observatoire de la Côte d'Azur
- Université Côte d'Azur (Comue)
- Université Nice-Sophia-Antipolis

## COORDINATION TERRITORIALE PICARDE (ASSOCIATION)

- Picardie Universités (Association)
- Institut polytechnique LaSalle Beauvais / ESITPA
- Université de Picardie - Jules Verne (établissement porteur de l'association)

## ORGANISMES DE RECHERCHE

- Bureau de recherches géologiques et minières (BRGM)
- Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer (Ifremer)
- Institut de radioprotection et de sûreté nucléaire (IRSN)
- Institut national des sciences et techniques nucléaires (INSTN)

## ÉTABLISSEMENTS HORS COORDINATIONS TERRITORIALES

- Agence bibliographique de l'enseignement supérieur
- École nationale supérieure d'architecture de Marseille
- École nationale supérieure d'architecture de Nancy
- Institut catholique de Rennes
- Institut catholique d'études supérieures de la Roche-sur-Yon
- Université de technologie de Compiègne
- Università di Corsica Pasquale Paoli

# 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.

L'indépendance, la transparence et l'équité sont ses valeurs.

Sa méthode ? Elle se fonde sur son engagement auprès des entités évaluées.

Pour être, à leurs côtés, un partenaire de progrès.



Retrouvez-nous en ligne



[hceres.fr](http://hceres.fr)



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



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