

# HCERES

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

## Rapport d'autoévaluation - 2016 Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement supérieur (HCERES)

Adopté par le Conseil du HCERES le 7 mars 2016



# Sommaire

1.	INTRODUCTION .....	5
2.	SYSTÈME d'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR FRANÇAIS, ET SYSTÈME D'ASSURANCE QUALITÉ DANS LE CONTEXTE NATIONAL .....	6
1.	L'évolution du système français de l'enseignement supérieur et de la recherche .....	6
2.	L'offre de formation dans l'enseignement supérieur français .....	7
3.	L'assurance qualité externe dans l'enseignement supérieur français .....	9
3.	HISTOIRE, PROFIL ET ACTIVITÉS DU HAUT CONSEIL ET SA POSITION DANS LE CONTEXTE NATIONAL	11
1.	L'AERES, de 2006 à 2013-2014 .....	11
2.	Une période de transition, de juillet 2013 à novembre 2015 .....	12
3.	L'installation du HCERES, à compter de novembre 2015 .....	12
4.	ACTIVITÉS d'ASSURANCE QUALITÉ EXTERNE du HCERES dans l'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR .....	15
5.	PROCESSUS et MÉTHODOLOGIES d'ASSURANCE QUALITÉ EXTERNE du HCERES .....	18
6.	ACTIVITÉS INTERNATIONALES .....	26
7.	ASSURANCE QUALITÉ INTERNE du HCERES .....	29
1.	La gouvernance .....	29
2.	L'organisation .....	29
3.	Les outils .....	30
8.	ANALYSE SWOT .....	32
1.	Des évaluations contributives du développement de l'enseignement supérieur et de la recherche .....	32
2.	Un concept d'évaluation intégrée en évolution .....	32
3.	La concrétisation d'une dimension internationale .....	32
4.	Une expérience solide pour relever les défis à venir .....	32
5.	SWOT .....	33
9.	PROCESSUS d'AUTO-EVALUATION .....	34
1.	Le travail d'analyse et d'animation du groupe « autoévaluation » .....	34
2.	Le travail d'analyse des départements et du secrétariat général .....	35
3.	La rédaction du rapport d'autoévaluation .....	35
10.	CONFORMITÉ AUX ESG (Partie 3) .....	36
10.1	Activités, politiques et démarches d'assurance qualité .....	36
10.2	Statut officiel .....	37
10.3	Indépendance .....	37

10.4	Analyse thématique .....	39
10.5	Ressources .....	41
10.6	Assurance qualité interne et attitude professionnelle.....	44
10.7	Évaluation externe périodique .....	45
11.	CONFORMITÉ AUX ESG (Partie 2) .....	46
11.1	Prise en compte de l'assurance qualité interne .....	46
11.2	Conception de méthodologies adéquates.....	52
11.3	Mise en œuvre des démarches.....	54
11.4	Evaluation par les pairs.....	56
11.5	Critères déterminant les résultats.....	60
11.6	Rapports .....	61
11.7	Plaintes et recours .....	63
12.	INFORMATION ET OPINIONS DES PARTIES PRENANTES DU HCERES .....	65
1.	Retours d'expériences annuels .....	65
2.	Sollicitations externes au cours du processus d'autoévaluation .....	67
13.	RECOMMANDATIONS ET PRINCIPALES CONCLUSIONS ISSUES DE L'ÉVALUATION PRÉCÉDENTE, ET ACTIONS DU HCERES.....	69
14.	DEFIS ACTUELS ET PISTES POUR UN FUTUR DÉVELOPPEMENT .....	74
1.	Mettre le HCERES au service des établissements évalués et affirmer son positionnement parmi les autres acteurs de l'évaluation .....	74
2.	Promouvoir une évaluation éthique et de qualité et consolider l'évaluation par les pairs .....	75
3.	Conduire une évaluation intégrée au niveau des politiques de site.....	75
4.	Mettre en œuvre la validation de procédure d'évaluation .....	76
5.	Simplifier les processus d'évaluation .....	76
6.	Accroître l'indépendance du HCERES.....	77
7.	Accroître la visibilité internationale du HCERES .....	78
8.	Bénéficier pleinement des compétences de l'OST .....	78
9.	Mettre en place une organisation interne adaptée à l'évaluation intégrée .....	78
	GLOSSAIRE.....	79
	ANNEXES .....	83
A.	Evaluation des entités de recherche .....	83
B.	Observatoire des sciences et techniques (OST).....	84
C.	Validation des procédures d'évaluation d'autres instances.....	85
D.	Liste des éléments de preuve .....	86

# 1. INTRODUCTION

L'évaluation externe du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES) s'inscrit dans un contexte national de l'enseignement supérieur et de la recherche en forte évolution, et de remplacement effectif de l'Agence d'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche (AERES) deux ans après la loi du 22 juillet 2013 instituant le HCERES.

Au regard de cette situation, la démarche d'autoévaluation est un acte majeur pour l'institution et se situe à un tournant de son évolution et de son organisation. En effet, après deux ans de transition, le HCERES dispose depuis octobre 2015 d'un nouveau conseil et d'un nouveau président. Ainsi, les résultats de l'évaluation interne et externe constitueront le socle fondateur pour le développement des orientations stratégiques 2016-2020 du HCERES.

Au-delà, cette démarche conçue comme un moment collectif de partage des acquis et des améliorations à conduire, constitue un enjeu essentiel pour la continuité de sa reconnaissance européenne et internationale. De tradition, l'AERES, puis le HCERES, sont régulièrement sollicités par des institutions et agences étrangères pour faire part de l'expérience acquise ou pour conduire des évaluations et cette activité en croissance régulière est fortement légitimée par sa reconnaissance européenne.

Conscient de ces enjeux et de la perspective d'une deuxième évaluation, le HCERES a souhaité, à travers ce rapport d'autoévaluation, montrer les évolutions apportées depuis 2010 et analyser sa prise en compte des ESG (chap. 8 à 14), tout en décrivant préalablement (chap. 2 à 7) le contexte d'intervention, son fonctionnement et son système qualité interne et externe.

## 2. SYSTÈME d'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR FRANÇAIS, ET SYSTÈME D'ASSURANCE QUALITÉ DANS LE CONTEXTE NATIONAL

### 1. L'évolution du système français de l'enseignement supérieur et de la recherche

Au cours des trente dernières années, le système de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) a profondément évolué. Trois tendances majeures se dégagent : le renforcement de l'autonomie des établissements, l'intensification de la contractualisation avec l'État et de l'évaluation, le regroupement territorial des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

#### ► Le renforcement de l'autonomie des établissements

Depuis 1968, les universités se sont engagées dans une dynamique d'établissements publics autonomes, sur les plans pédagogique, scientifique et financier. Cinq grandes missions sont ainsi affirmées : la formation initiale et continue ; la recherche scientifique et technique ; la valorisation des résultats ; la coopération universitaire et plus récemment l'orientation et l'insertion professionnelle. Ce processus d'autonomie s'est fortement accru avec la loi relative aux libertés et responsabilités des universités, dite loi LRU, d'août 2007. Celle-ci consacre notamment, le transfert aux universités de leur masse salariale et de leurs emplois, autrefois gérés au niveau national par le ministère. D'application progressive, elle concerne depuis 2013 l'ensemble des universités.

#### ► L'intensification d'une politique contractuelle et d'évaluation

Parallèlement à ce processus d'autonomie, l'État a amorcé dès 1984, la contractualisation de ses relations avec les universités et les organismes de recherche. Limitée dans un premier temps au volet recherche, elle s'est progressivement élargie à toutes les missions des établissements. Son objectif : favoriser un dialogue stratégique entre l'État et les établissements. En 2007, la loi LRU renforce le rôle central et obligatoire des contrats pluriannuels dans le dispositif de pilotage de la politique d'enseignement supérieur. En 2010, de quadriennal, le contrat est devenu quinquennal, la contractualisation s'opérant désormais en cinq vagues, composées en moyenne de 60 établissements publics et privés. A partir de 2012 (vague C), le périmètre des contrats intègre la dimension de site pour accompagner les regroupements territoriaux des établissements d'enseignement et de recherche. Dans ce cadre, s'organise progressivement, un dispositif national d'évaluation, pendant de l'autonomie des établissements et de la contractualisation.

#### ► Le regroupement territorial des établissements d'enseignement et de recherche

Dans un contexte de concurrence internationale, s'installe l'idée d'une coordination territoriale. En 2006, les pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) sont mis en place. Ils donnent la possibilité aux universités, grandes écoles et organismes de recherche, de coordonner et mutualiser leurs activités et leurs moyens. En 2013, la loi relative à l'enseignement supérieur et la recherche promeut les regroupements des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, au sein d'un même « site » afin de favoriser la coordination des offres de formations et les stratégies de recherche, l'amélioration des conditions de vie étudiante et la mutualisation des moyens au bénéfice d'une plus grande visibilité nationale et internationale. Vingt-cinq regroupements universitaires et scientifiques ont ainsi vu le jour : 20 sous forme de communautés d'universités et établissements (COMUE) et 5 sous forme d'associations<sup>1</sup>. Au moment de sa création, le statut de la COMUE, signé entre chaque établissement membre, identifie les compétences<sup>2</sup> que chacun de ses membres lui transfère.

<sup>1</sup> Dossier de presse du MENESR : « La rentrée étudiante 2015 : des résultats, des défis ».

<sup>2</sup> Une compétence s'entend de la capacité reconnue à un établissement ou à un organisme de piloter, décider ou mettre en œuvre une mission déléguée par l'État (budget, stratégie en matière de formation ou de recherche, gestion des personnels, gestion des locaux, etc.) en vertu de la loi.

Pour accompagner ces évolutions structurelles, le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche a déployé une politique de soutien aux établissements à travers divers programmes destinés à favoriser l'attractivité et le rayonnement tant national qu'international, comme le Plan Licence pour accompagner la réussite des étudiants ou le plan « Campus » en vue de la constitution de campus d'excellences. Par ailleurs, l'État a lancé un vaste programme d'investissement d'avenir (PIA) dans le cadre de la relance économique, en soutenant les forces de recherche et développement, notamment celles présentes au sein des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

## 2. L'offre de formation dans l'enseignement supérieur français

L'enseignement supérieur français relève principalement du domaine public, le secteur privé représentant 18% des étudiants<sup>3</sup>, en majorité dans les écoles de commerce et de management et dans des formations d'ingénieurs ou des formations dans les domaines de l'art et de la communication.

Il comprend l'ensemble des formations post-baccalauréat. Elles sont principalement dispensées par les universités (au nombre de 75) qui représentent près de 62% des étudiants, les autres établissements étant constitués par les grandes écoles (regroupant les écoles d'ingénieurs, les écoles de commerce, les écoles normales supérieures et les écoles vétérinaires), et les écoles spécialisées (qui comprennent les écoles d'art et d'architecture, les écoles de formation paramédicales, etc.). Il existe également un autre ensemble de formations se déroulant sur deux années (les classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE), les sections de techniciens supérieurs (STS) et les instituts universitaires de technologie (IUT). Cet ensemble d'établissements relève principalement du ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche et pour partie de ministères dits « techniques » comme l'agriculture, l'industrie, la culture, la santé....

À la rentrée 2014, 2 470 700 étudiants sont inscrits dans l'enseignement supérieur en France métropolitaine et dans les départements et territoires d'Outre-Mer.

L'accès aux formations post-baccalauréat, pour les titulaires d'un diplôme terminal de second degré<sup>4</sup>, est de droit pour l'université. L'accès aux autres formations est sélectif (passage d'un examen, concours ou remise d'un dossier), notamment pour les grandes écoles, les classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE), les sections de techniciens supérieurs (STS) et les instituts universitaires de technologie (IUT).

Dès 2002<sup>5</sup>, la France a décliné au niveau national le processus de Bologne par l'articulation de son offre de formation en trois cycles, donnant lieu à l'obtention d'ECTS (*European Credit Transfert System*). L'architecture adoptée en « Licence-Master-Doctorat » (LMD) est basée sur le nombre de semestres d'études accomplis depuis l'entrée dans l'enseignement supérieur, avec leur correspondance en crédits ECTS et leur déclinaison en compétences, ces dernières trouvant leur traduction finale dans le supplément au diplôme.

La délivrance des diplômes nationaux relève de la compétence de l'État. Il est garant de « la collation des grades et titres universitaires ». Dans ce cadre, les diplômes nationaux peuvent être délivrés par des établissements, de nature juridique diverse, si préalablement, leur offre de formation a été habilitée par l'État (tous les 5 ans). Certains établissements délivrent des diplômes qui leur sont propres. Depuis la loi du 22 juillet 2013, l'État a fait évoluer l'examen de l'offre de formation par l'instauration d'une procédure d'accréditation des établissements en lieu et place de l'habilitation des diplômes. « L'arrêté du 22 janvier 2014 fixant les modalités d'accréditation des établissements d'enseignement supérieur emporte habilitation de ce dernier à délivrer des diplômes nationaux dont la liste des mentions est annexée à l'arrêté ». Cette évolution voulue par l'État<sup>6</sup> « repose sur une approche intégrée de la stratégie de formation des établissements et de leur capacité à la mettre en œuvre, l'accréditation place la démarche de qualité au cœur de la dynamique de ce changement ».

<sup>3</sup> L'état de l'enseignement supérieur et de la recherche en France, juin 2015, Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche - données année 2013.

<sup>4</sup> Baccalauréat, diplôme délivré à l'issue de la dernière année de lycée et considéré comme le premier grade de l'enseignement supérieur.

<sup>5</sup> Décret n°2002-482 du 8 avril 2002 portant application au système d'enseignement supérieur français de la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur, décrets et arrêtés d'avril 2002, relatifs aux titres universitaires et diplômes nationaux.

<sup>6</sup> RAP 2015, sur les politiques nationales de recherche et de formations supérieures.

Dans ce cadre renouvelé, l'État a simplifié l'offre de formation en vue d'une plus grande lisibilité. Désormais, on dénombre 45 intitulés de mentions de licence, 173 intitulés de mentions de licence professionnelle (LP) et 252 intitulés de mentions de master. Les établissements sont libres d'organiser des parcours au sein de ces formations.

Par ailleurs, le Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (MENESR) conduit avec les ministères ayant la tutelle d'établissements d'enseignement supérieur ou de professions réglementées, une démarche d'inscription de leurs formations et diplômes concernés dans le cadre de l'Espace européen de l'enseignement supérieur. Ces travaux visent à ce que ces formations respectent l'architecture européenne et que ces diplômes puissent conférer le grade de licence ou de master.

Il est à noter qu'il n'existe pas d'équivalence automatique entre diplômes étrangers et diplômes français. Chaque établissement détermine ses propres critères d'admission, en fonction du parcours préalable de l'étudiant, des exigences de la formation envisagée et des principes européens. Dans cette optique, le centre ENIC-NARIC France du CIEP<sup>7</sup>, a adopté une approche comparative pour le traitement des demandes de reconnaissance des titulaires de diplômes étrangers. Ces derniers sont évalués en regard du système français. Le demandeur reçoit alors une attestation de comparabilité. Cette attestation ne constitue pas une équivalence, mais elle est parfois demandée par les établissements d'enseignement supérieur qui statuent ensuite sur l'équivalence.

#### ► Le premier cycle

Le diplôme de licence est délivré après 6 semestres d'études aboutissant à l'obtention de 180 ECTS (3 années d'études). Organisée en différents parcours, la licence permet à l'étudiant de choisir progressivement son orientation. Le début de la formation est constitué d'un socle pluridisciplinaire, les enseignements se spécialisant ensuite progressivement. Au cours de la formation, de nombreux dispositifs sont mis en œuvre pour accompagner tout étudiant dans sa réussite (référent enseignant, travail en petits groupes, développement d'enseignement à distance...).

Les étudiants ont la possibilité après quatre semestres de s'orienter vers une licence professionnelle (validant 60 ECTS et correspondant à un niveau global de 180 crédits). Elle est conçue dans un objectif d'insertion professionnelle immédiate. D'autres formations entrent également dans le cadre de ce premier cycle, comme les formations technologiques dispensées en deux ans par les IUT (composantes des universités). Les formations de médecine générale, pharmacie, odontologie et maïeutique, intégrées aux universités, sont accessibles par un concours à la fin de la première année. Les lycées dispensent aussi des formations de premier cycle, comme les brevets de technicien supérieur (BTS) en deux ans ou les classes préparatoires aux grandes écoles qui peuvent amener à l'obtention de 120 crédits.

#### ► Le second cycle

Le diplôme de master est structuré en 4 semestres d'études soit 120 ECTS, accessible après l'obtention d'un grade de licence. La formation dispensée comprend des enseignements théoriques, méthodologiques et appliqués, un ou plusieurs stages, une initiation à la recherche et, notamment, la rédaction d'un mémoire ou d'autres travaux d'études personnels. Le diplôme national de master ne peut être délivré qu'après validation de l'aptitude à maîtriser au moins une langue vivante étrangère dont l'enseignement doit être inscrit dans les parcours de formation. Il se caractérise par une ouverture sur la recherche et vise à l'insertion, tout en donnant la possibilité d'accéder au plus haut grade universitaire, le doctorat.

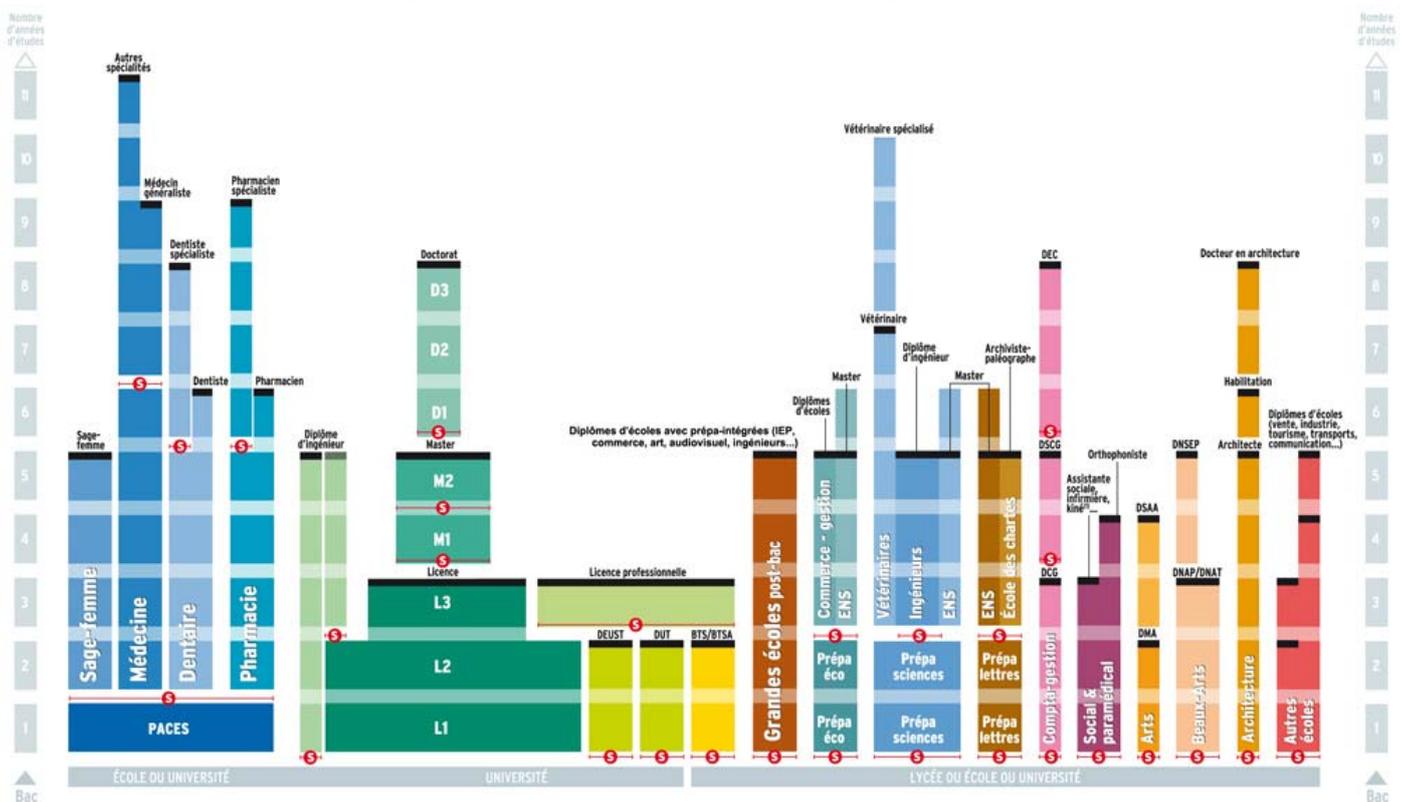
#### ► Le troisième cycle

Le doctorat permet d'obtenir, après soutenance d'une thèse, le grade de docteur. Cette formation est dispensée par les écoles doctorales, rattachées aux établissements d'enseignement supérieur. Les thèses peuvent être effectuées en cotutelle avec des établissements français ou étrangers.

---

<sup>7</sup> Centre international d'études pédagogiques.

Figure 1 : Schéma de l'organisation de l'offre de formation de l'enseignement supérieur français



■ Diplôme ou Diplôme d'État  
 S Accès sélectif (concours à épreuves, sélection sur dossier)  
 Il existe des passerelles entre ces différentes filières.

DNAT : diplôme national d'arts et techniques  
 DNSEP : diplôme national supérieur d'expression plastique  
 DSAA : diplôme supérieur d'arts appliqués  
 DSCG : diplôme supérieur de comptabilité et de gestion  
 DUT : diplôme universitaire de technologie  
 ENS : École normale supérieure  
 IEP : institut d'études politiques

BTS(A) : brevet de technicien supérieur (agricole)  
 D : doctorat  
 DCG : diplôme de comptabilité et de gestion  
 DEC : diplôme d'expert-comptable  
 DEUST : diplôme d'études universitaires scientifiques et techniques  
 DMA : diplôme des métiers d'art  
 DNAP : diplôme national d'arts plastiques

L : licence  
 M : master  
 PACES : première année commune aux études de santé  
 (1) Attention, certaines écoles paramédicales recrutent après la première année d'études de santé (PACES)



### 3. L'assurance qualité externe dans l'enseignement supérieur français

#### ► Le développement de la culture de l'évaluation en France

En France, la culture de l'évaluation des politiques publiques trouve ses racines dans la volonté de rationalisation des choix budgétaires dans les années 60. Dans cette approche, une attention particulière a été portée sur le rapport coût-efficacité de l'action publique par des estimations *ex-ante*, mais il faut attendre la fin des années 1980 pour que l'État se saisisse de l'évaluation et en fasse un instrument de modernisation.

Un décret de 1990<sup>8</sup> caractérisait l'évaluation ainsi : « évaluer une politique, c'est rechercher si les moyens juridiques, administratifs ou financiers mis en œuvre permettent de produire les effets attendus de cette politique et d'atteindre les objectifs qui lui sont fixés ». L'évaluation devint progressivement un outil d'aide à la décision au service des autorités publiques. D'abord mise en œuvre sous forme de contrôle ou d'inspection, chaque grand ministère se munit ainsi d'organes de contrôle appelés "inspections", émettant un jugement sur la conformité d'une intervention à la loi ou aux pratiques de bonne gestion comptable.

Pour accompagner le renforcement de l'autonomie des universités, l'État a créé en 1984 une autorité administrative indépendante, le Comité national d'évaluation (CNE) qui a assuré l'évaluation institutionnelle,

<sup>8</sup> Décret n°90-82 du 22 janvier 1990 relatif à l'évaluation des politiques publiques.

d'établissements d'enseignement supérieur, sans que l'État en fasse systématiquement une exploitation directe dans ses relations avec eux. L'évaluation devint ainsi un outil de production de connaissances, d'analyses et de recommandations, et contribuait à rationaliser la prise de décision.

L'évaluation des unités de recherche était quant à elle organisée soit par l'organisme de recherche produisant un label pour ses unités propres et celles en partenariat avec une université, soit par les services du ministère en charge de la recherche pour les unités strictement universitaires. Concernant les formations, l'État habilitait les diplômés à partir d'un examen sur dossier effectué au sein du ministère de l'enseignement supérieur à l'exception des formations conduisant à la délivrance du titre d'ingénieur<sup>9</sup>.

En 2006, les réflexions de l'État sur son rôle et ses modes de contrôle des politiques publiques aboutirent à la création de l'AERES, tout en conservant les modes traditionnels de contrôle (inspections et Cour des Comptes).

► Les instances françaises d'évaluation de l'enseignement supérieur

En France, l'assurance qualité externe des formations et des établissements d'enseignement supérieur se répartit entre 2 institutions, et 2 commissions dont les champs et périmètres d'action sont distincts : le HCERES, la Commission des titres d'ingénieur (CTI), la Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion (CEFDG) et la Commission consultative nationale des Instituts Universitaires de Technologie (CCN-IUT) pour les IUT.

	CTI	HCERES
Type d'assurance qualité	- Evaluation	- Evaluation
Périmètre	- Formations d'ingénieur	- Formations de licences ou de grade licence, de master ou de grade master, - Ecoles doctorales - Etablissements d'enseignement supérieur et de recherche - Entités de recherche - Organismes de recherche

L'évaluation du HCERES est non prescriptive, et ne conduit pas à une décision officielle. Elle est conçue pour aider les entités évaluées à porter une analyse étayée, à alimenter la prise de décision, et à définir des actions d'amélioration.

Lorsque leurs périmètres d'action sont susceptibles de se rejoindre, le HCERES et la CTI, également membre de plein droit ENQA, travaillent en coordination pour l'évaluation institutionnelle des écoles d'ingénieurs, et ont formalisé cette coopération par la signature d'une convention cadre en 2013. Cette convention vise une simplification et une harmonisation des procédures (calendrier, documentation demandée aux évalués) et des échanges de bonnes pratiques.

La CEFDG a, quant à elle, pour mission d'organiser les modalités de contrôle de la qualité des formations supérieures de commerce et de gestion. Elle examine également l'évolution des formations supérieures de management en cohérence avec le dispositif global des formations supérieures existantes. Les avis de la commission donnent lieu à des décisions de l'État, assorties de recommandations visant à orienter l'école vers une démarche de progrès. La commission peut être également amenée à prendre position pour un retrait de visa ou du grade de master.

Pour les IUT, il existe un dispositif particulier, opéré par la CCN-IUT dont le secrétariat est assuré par les services du ministère chargé de l'enseignement supérieur. Ses membres, au nombre de 34, représentatifs des parties prenantes des formations IUT, sont nommés par le ministère. La CCN-IUT est consultée par ce dernier sur les questions d'intérêt général relatives aux IUT et à leurs diplômes. Elle formule des avis sur la pédagogie, les conditions de recrutement des étudiants, l'évolution de la carte des formations et des spécialités.

---

<sup>9</sup> L'habilitation à délivrer ce titre était donnée après avis de la Commission des titres d'ingénieur (CTI) créée par une loi du 10 juillet 1934.

### 3. HISTOIRE, PROFIL ET ACTIVITÉS DU HAUT CONSEIL ET SA POSITION DANS LE CONTEXTE NATIONAL

Le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement (HCERES), créé en juillet 2013 et mis en place en novembre 2014, remplace l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES).

#### 1. L'AERES, de 2006 à 2013-2014

L'AERES, créée par la loi de programme sur la recherche d'avril 2006 et mise en place par décret en novembre 2006, s'est inscrite dans un contexte marqué par la réflexion sur l'évaluation des politiques publiques et l'évolution du système français d'enseignement supérieur et de recherche. Elle traduit la volonté de l'État de se positionner comme un état stratège et par là-même de se doter d'un outil d'évaluation unifié et de dissocier nettement la décision de l'état de l'évaluation et du contrôle. L'AERES a donc regroupé trois structures ayant des prérogatives en matière d'évaluation :

- le Comité national d'évaluation (CNE), autorité administrative indépendante, chargé d'évaluer les établissements d'enseignement supérieur et de recherche ;
- la Mission scientifique, technique et pédagogique (MSTP) dépendant du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, chargée d'évaluer les laboratoires de recherche, les formations et diplômes et les écoles doctorales ;
- le Comité national d'évaluation de la recherche (CNER), chargé d'évaluer les établissements de recherche.

Autorité administrative indépendante, sa mission première était d'évaluer les établissements d'enseignement supérieur et de recherche, les organismes de recherche, les entités de recherche et les formations. L'AERES comportait donc une particularité notable au regard des autres agences qualité européennes, son périmètre d'activités concernant aussi les structures de recherche. L'évaluation s'inscrit, de par la loi, en amont de la contractualisation avec l'État, dont elle est un préalable obligé. Dans ses missions, l'AERES pouvait également participer à des programmes de coopération et d'évaluation à l'étranger.

Dès sa création, l'AERES a porté les principes d'une évaluation réalisée par les pairs, indépendante et transparente, à travers ses référentiels d'évaluation externes. Fin 2011, l'AERES a achevé un cycle complet d'évaluation. Au cours de cette période, elle a fait évoluer ses référentiels pour tenir compte de :

- l'évolution de la structuration nationale de l'enseignement supérieur et de la recherche, comme récemment les regroupements d'établissements ;
- le passage aux responsabilités et compétences élargies des universités ;
- les orientations stratégiques de la politique nationale de l'ESR, comme les plans nationaux favorisant la réussite des étudiants notamment en premier cycle ;
- les avancées des entités évaluées en matière d'assurance qualité interne ;
- les recommandations de son évaluation externe par l'ENQA, en 2010.

A l'été 2012, les assises nationales de l'enseignement supérieur et de la recherche sont lancées par le gouvernement en préparation d'un nouveau projet de loi relatif à l'enseignement supérieur et la recherche, portant sur trois grandes thématiques : « agir pour la réussite de tous les étudiants ; donner une nouvelle ambition pour la recherche ; contribuer à la définition du nouveau paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche ».

Au cours de ces débats, l'AERES a été sujette à certaines critiques, portant notamment sur la lourdeur du processus ressentie par les entités évaluées. Le rapport des assises, de décembre 2012, propose de « redéfinir<sup>10</sup> le système d'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche en fonction des grands principes de déontologie et d'indépendance... ; de simplifier les procédures par rapport aux évaluations actuelles ; d'éviter les redondances et de mettre en œuvre la possibilité de simples validations des procédures d'évaluation organisées par les tutelles ».

<sup>10</sup> Extrait du rapport de Vincent Berger, rapporteur général des assises, au président de la République - 17/12/2012

## 2. Une période de transition, de juillet 2013 à novembre 2015

Ainsi, la loi n°2013-660 du 22 juillet 2013, dite loi ESR, relative à l'enseignement supérieur et à la recherche remplace l'AERES par le HCERES. Ce dernier conserve le statut d'autorité administrative et indépendante et reprend l'ensemble des droits et obligations de l'AERES. La loi lui confère des missions équivalentes et introduit la possibilité pour les entités évaluées de choisir une autre instance, à condition que le Haut Conseil en valide préalablement les procédures d'évaluation. Il conserve des prérogatives dans le champ international et se voit confier une mission d'évaluation *a posteriori* des programmes d'investissements d'avenir (pour financer des investissements innovants et prometteurs sur le territoire, notamment en lien avec la recherche).

Elle précise également en son article 90 que « pour l'exercice de ses missions, le Haut Conseil s'inspire des meilleures pratiques internationales. Il fonde son action, en ce qui concerne les critères d'évaluation, sur les principes d'objectivité, de transparence et d'égalité de traitement entre les structures examinées et, en ce qui concerne le choix des personnes chargées de l'évaluation, sur les principes d'expertise scientifique au meilleur niveau international, de neutralité et d'équilibre dans la représentation des thématiques et des opinions ».

Le HCERES créé, il devait encore faire l'objet d'un décret en Conseil d'État pour préciser ses modalités d'organisation et de fonctionnement et de deux autres pour nommer son conseil :

- le premier a été publié, le 14 novembre 2014 (décret n°2014-1365) ;
- les deux autres en octobre 2015 pour la nomination des membres de son conseil et début novembre pour celle de son Président.

Si de juillet 2013 à novembre 2015, la continuité de la mission du service public d'évaluation a été assurée par le conseil de l'AERES et son président, Didier Houssin, nommé en mai 2011, l'absence de statut et d'instance délibérative ont limité les évolutions relatives aux méthodologies et référentiels.

## 3. L'installation du HCERES, à compter de novembre 2015

Les membres du conseil au nombre de 30, dont son président, Michel Cosnard, ont été nommés par décrets du 30 octobre et du 5 novembre 2015.

### ► La gouvernance du HCERES : un conseil de 30 membres

La gouvernance du HCERES, définie par le décret 2014-1365 du 14 novembre 2014, est constituée d'un conseil de 30 membres, à parité hommes-femmes. Les membres sont nommés par le ministre chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche pour un mandat de 4 ans, renouvelable. Pour une large part, ils sont proposés par les parties prenantes de l'évaluation. Le conseil comprend également deux étudiants, deux élus (un député et un sénateur) et trois représentants d'agences d'assurance qualité européennes. Le président, pour garantir l'indépendance de l'institution au regard du gouvernement, est nommé par le président de la République, mais après audition par les commissions compétentes de l'Assemblée nationale et du Sénat. Les compétences du conseil et du président sont définies par la loi et le décret.

En son article 92, la loi précise que « le Haut Conseil est administré par un conseil garant de la qualité de ses travaux. Le conseil arrête le programme annuel d'évaluation du Haut Conseil. Il définit les mesures propres à garantir la qualité, la transparence et la publicité des procédures d'évaluation. »

En son article 1, le décret précise que « le conseil... s'assure que les évaluations menées par le Haut Conseil ainsi que celles menées par d'autres instances dont il valide les procédures prennent en compte les dimensions nationales et territoriales de l'enseignement supérieur et de la recherche, notamment dans le cadre de la coordination territoriale et des regroupements mentionnés à l'article L. 718-2 du code de l'éducation. Il s'assure également que ces évaluations prennent en compte les liens entre la formation et la recherche. Il précise le cadre, les objectifs, les critères et les modalités de déroulement des procédures d'évaluation, en fonction des principes énoncés au deuxième alinéa de l'article L. 114-3-1 du code de la recherche. Le conseil s'assure que les critères retenus et les procédures d'évaluation menées ou validées par le Haut Conseil prennent en compte la diversité de nature et de mission des structures et des formations évaluées ainsi que la diversité des champs disciplinaires. Il fixe également le cadre général dans lequel sont réalisées les évaluations, études ou analyses conduites à la demande des ministres compétents en matière d'enseignement supérieur et de recherche. Il veille, en vue de l'amélioration continue des critères et procédures d'évaluation, à ce que le Haut Conseil entretienne un dialogue régulier avec les acteurs institutionnels et les instances parties prenantes aux différentes évaluations ».

Le décret précise à l'article 2 les compétences du conseil : « Le conseil du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur délibère sur :

1° Une charte de l'évaluation définissant les mesures propres à garantir la qualité et la transparence des procédures d'évaluation.

2° Les référentiels des évaluations que le Haut Conseil conduit.

3° La validation de l'ensemble des procédures d'évaluation prévues à l'article L. 114-3-1 du code de la recherche.

4° Les conditions dans lesquelles sont nommés les experts.

5° Un programme pluriannuel d'évaluations compatible avec les échéances des contrats pluriannuels d'établissement mentionnés au cinquième alinéa de l'article L. 711-1 du code de l'éducation et au premier alinéa de l'article L. 311-2 du code de la recherche.

6° La politique du Haut Conseil en matière de coopération européenne et internationale.

7° Le rapport au Gouvernement prévu à l'article L. 114-3-7 du code de la recherche ainsi que le rapport au Parlement prévu à l'article 91 de la loi du 22 juillet 2013 susvisée.

8° Les conditions générales de recrutement, d'emploi et de rémunération du personnel contractuel du Haut Conseil.

9° Les conditions de remboursement, dans la limite des montants réellement engagés, des frais de déplacement et de séjour exposés par l'ensemble des personnes intervenant pour le compte du Haut Conseil.

10° Sur proposition de son président, le conseil délibère sur : le règlement intérieur du Haut Conseil ; l'organisation interne en départements ; la désignation des responsables de département ; la création d'un comité technique de proximité ; la composition du conseil d'orientation scientifique de l'observatoire mentionné à l'article 9 du présent décret. »

Les compétences du président sont spécifiées à l'article 8 du décret : « Le président du conseil dirige le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur. Il veille à l'impartialité, à la fiabilité et à la transparence des évaluations. Il signe les décisions relatives à la validation des procédures d'évaluation et atteste de leur conformité aux règles de déontologie et aux règles de validation adoptées par le conseil. Il nomme les experts dans les conditions définies à l'alinéa 2 de l'article L. 114-3-1 du code de la recherche et au 4° de l'article 2 du présent décret. Il contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président. Le président a autorité sur les personnels du Haut Conseil. Il est ordonnateur des recettes et des dépenses. Le président nomme le secrétaire général chargé de l'organisation administrative et du fonctionnement du Haut Conseil pour une durée de quatre ans renouvelable. Il nomme également les responsables de département ainsi que le directeur de l'observatoire des sciences et techniques mentionné à l'article 9 du présent décret. Il peut déléguer sa signature au secrétaire général, aux responsables de département et au directeur de l'observatoire pour les affaires relevant de leurs attributions respectives ainsi qu'aux agents placés sous son autorité, pour tous les actes relatifs au fonctionnement du Haut Conseil et à l'exercice de leurs missions. »

#### ► L'organisation interne

L'organisation du HCERES relève de la compétence du conseil et de son président. Le décret précise uniquement que le Haut Conseil peut s'organiser en départements et qu'il comporte un observatoire des sciences et techniques, « chargé de conduire des études et analyses stratégiques ». Le secrétaire général est chargé de l'organisation administrative.

Le HCERES recense 102 personnels administratifs et 115 délégués scientifiques (enseignants-chercheurs et chercheurs à temps partiel). Il comprend 4 départements, une mission Europe et Internationale, ainsi qu'un secrétariat général :

- trois départements d'évaluation (établissements, formations, entités de recherche - cf. annexe point A -) chargés de l'organisation des évaluations. Ils sont dirigés par un directeur et une adjointe administrative. Les directeurs sont nommés par le président après validation par le conseil, pour un mandat de 4 ans renouvelable. L'équipe administrative est composée de chargés de projet et de chargés de gestion. Chaque département s'appuie sur les compétences de délégués scientifiques pour organiser scientifiquement les évaluations ;
- un département dénommé Observatoire des sciences et techniques (OST) (cf. annexe point B), intégré par le décret du 14 novembre 2014 au HCERES, dédié à la réalisation d'études et analyses stratégiques. L'intégration administrative et physique dans les locaux du HCERES, a pris effet le 1<sup>er</sup> janvier 2015. Il est dirigé par une directrice et une déléguée administrative. L'OST est doté d'un conseil d'orientation scientifique (COS), en cours de nomination, dont la composition est validée par le conseil. Le(a) directeur(rice) de l'OST est nommé(e) par le président du HCERES sur proposition du COS. L'équipe est composée de chargés d'études, d'analystes, d'assistants de projets, de statisticiens et d'informaticiens.

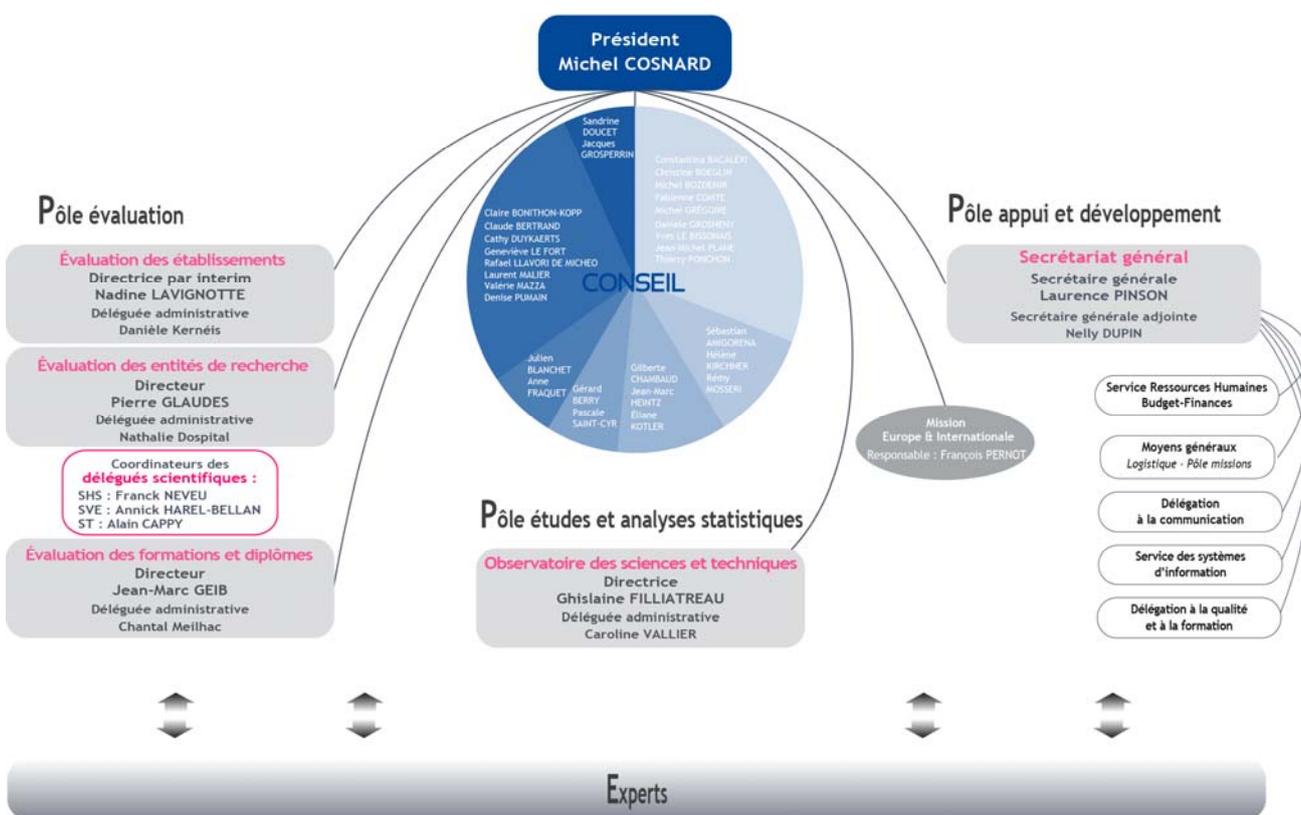
Pour l'essentiel, l'activité de ce département, étant en dehors du champ des ESG, n'est pas analysée dans ce rapport d'autoévaluation ;

- Une mission Europe et Internationale, composée d'un responsable scientifique, d'une chargée de projet et d'une assistante, dont la mission est de développer les activités en ce domaine ;
- Le secrétariat général regroupe les activités support que sont les ressources humaines, financières, le système d'information, le pôle missions (chargé de l'organisation des déplacements des experts et des délégués scientifiques), mais aussi la communication et la délégation à la qualité. Il est dirigé par la secrétaire générale et une adjointe.

Figure 2 : Organigramme du HCERES (au 18/11/2015)

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

Organigramme du HCERES  
18 novembre 2015



Le HCERES comporte également une instance de concertation et de dialogue social, le comité technique. Il est composé de 12 représentants du personnel (6 titulaires et 6 suppléants), élus par scrutin de liste (dernières élections : mars 2015).

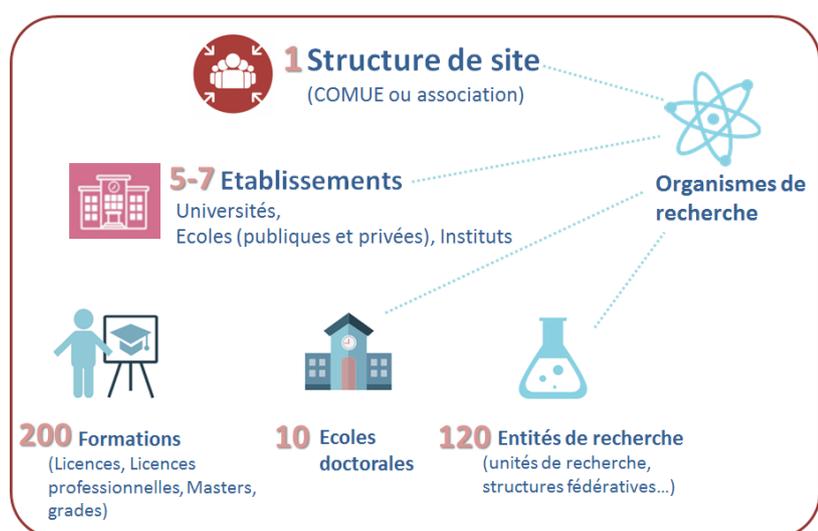
L'organisation actuelle sera revue d'ici juin 2016 – et proposée à la délibération du conseil – pour tenir compte des orientations du plan stratégique 2016-2020 relatives notamment à la consolidation du processus d'évaluation intégrée.

## 4. ACTIVITES d'ASSURANCE QUALITE EXTERNE du HCERES dans l'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

Dès la création de l'AERES, la conception des activités d'assurance qualité externe a traduit une volonté d'accompagner le système d'enseignement supérieur et de recherche français dans son ensemble, par le principe de l'évaluation intégrée. Le système a connu une évolution dans son organisation, et si en 2010, le périmètre de l'évaluation intégrée concernait seulement un établissement, il a fallu à l'AERES, puis au HCERES, tenir compte de la structuration progressive du système d'ESR autour des regroupements de coordination territoriale que sont les « sites »<sup>11</sup>. L'assurance qualité externe mise en œuvre par le HCERES a donc adapté son champ d'action en couvrant désormais les différents éléments qui composent un site.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie nationale de l'enseignement supérieur et de la recherche, les établissements et les sites s'engagent contractuellement avec le ministère, tous les cinq ans, sur un plan stratégique et des moyens. Pour organiser la contractualisation, la France est découpée en 5 zones géographiques (A, B, C, D, E). L'évaluation en est un préalable, ses résultats sont pris en compte pour la négociation contractuelle. Aussi, tout établissement d'enseignement supérieur et de recherche connaît au moins une évaluation externe par le HCERES une fois tous les 5 ans, une année avant le renouvellement de son contrat.

Figure 3 : Organisation typique d'un site (les chiffres sont basés sur des moyennes)



Si le site, les établissements qui le composent, ainsi que leurs formations, écoles doctorales et leurs entités de recherche, sont chacun l'objet d'une évaluation, elles ne peuvent se dérouler indépendamment les unes des autres.

En effet, l'évaluation des formations et tout spécialement des masters et des écoles doctorales, nécessite la connaissance de la qualité de leur adossement à la recherche. De même, l'évaluation des établissements est menée de façon à prendre en compte les évaluations de l'offre de formation et des entités de recherche.

Ces activités sont réparties au sein des trois départements d'évaluation du HCERES qui coordonnent leurs activités de manière à construire une « évaluation intégrée ».

### ► Précisions pour l'évaluation des formations et écoles doctorales

Ce champ d'activité concerne l'évaluation des formations de licence, licence professionnelle et de master, qui relèvent de l'autorité du ministère de l'enseignement supérieur, ou des niveaux grades qui relèvent d'autres ministères de tutelle, ainsi que l'évaluation des écoles doctorales (ED). Elle intervient en amont du dispositif national d'accréditation par l'État, et suit une périodicité de 5 ans. L'évaluation externe des formations concerne uniquement celles ayant au moins deux années d'existence.

<sup>11</sup> Qu'ils soient sous forme de COMUE ou d'association, et précédemment sous forme de PRES.

Les évolutions récentes relatives à l'accréditation des formations ont amené le HCERES depuis trois ans à développer la notion de « champ de formations ». Cela correspond à un ensemble de formations existantes d'un ou de plusieurs établissements, ayant une cohérence thématique propre (éventuellement multidisciplinaire) et jouant un rôle d'affichage stratégique. La définition et le périmètre des champs présentés sont de la responsabilité des établissements. Cette structuration donne une vision des dispositifs globaux mis en place par les établissements pour assurer la qualité des formations et leur attractivité, et souligne les enjeux stratégiques des formations dans la politique globale des établissements et du site. Initialement, les champs ne sont pas objet d'évaluation, mais ils constituent une source d'informations contextuelles, stratégiques et organisationnelles essentielles du paysage territorial. Ils font en revanche l'objet de synthèses élaborées par le HCERES.

Les écoles doctorales sont des structures internes aux établissements publics accrédités par le ministère de l'Enseignement supérieur pour délivrer le doctorat et mettant en œuvre la formation doctorale. Elles apportent aux doctorants une culture pluridisciplinaire dans le cadre d'un projet scientifique cohérent. Les écoles doctorales rassemblent des unités et des équipes de recherche d'un ou plusieurs établissements d'enseignement supérieur, dont au moins un établissement public. Ces établissements doivent être localisés sur un même site ou sur des sites proches. Leur coopération fait l'objet d'une convention qui est jointe à la demande d'accréditation. L'évaluation des mécanismes d'assurance qualité de ces structures prend en compte le lien formation-recherche dans le processus d'évaluation intégrée du HCERES, et l'implication des unités de recherche dans les formations doctorales.

Le tableau ci-dessous détaille le nombre d'évaluations par type de formation réalisées par le HCERES (chiffres basés sur l'intervalle vague B (2010-2011) à vague A (2014-2015)) :

	Licences	Licences Pro	Masters (mentions)	Ecoles Doctorales	Autres L & M*	TOTAL
<b>Total (France)</b>	1398	1671	1624	249	351	<b>5293</b>
<b>Moyenne (/an)</b>	280	334	325	50	37	<b>1059</b>

\* Les autres L et M regroupent les grades licences, grades masters, masters ingénieurs, et formations en santé.

Il est important de souligner que depuis 2007, le périmètre d'évaluation s'est considérablement élargi :

- aux diplômes conférant le grade de licence et de master pour les écoles d'architecture, et de grade de master pour les écoles d'art, pour le ministère de la culture et de la communication en 2011 et 2012 ;
- aux diplômes des formations de premier et deuxième cycles des quatre filières : médecine, pharmacie, odontologie et maïeutique dans les universités intégrant des études de santé, à compter de 2015 ;
- aux masters des métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation (MEEF), expérimentés à compter de 2016.

► Précisions pour l'évaluation des établissements et des sites

Les établissements évalués relèvent pour une large part du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, mais aussi du ministère de la culture et de la communication, du ministère de l'agriculture, ou du ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi.

Le périmètre global d'activité comprend actuellement près de 310 établissements d'enseignement supérieur et de recherche publics et privés et organismes de recherche, soit un volume annuel d'environ 60 établissements (sur une période de 5 ans). En 2010, le périmètre d'activité représentait près de 190 établissements soit un volume annuel d'un peu moins de 50 établissements (sur une période de 4 ans).

Depuis la loi de 2013, l'affirmation de la notion de site a conduit l'État à conclure un contrat avec les regroupements d'établissements, comme pour les établissements, sur la même périodicité. Ils entrent donc progressivement dans le périmètre d'activité du HCERES. Avant même leur mise en place, le HCERES (l'AERES) avait débuté sous différentes formes l'évaluation de politiques de sites (2009). Les regroupements d'établissements sont avant tout des organes de coordination stratégique sur les territoires. En matière de formation, ils ne dispensent pas directement des enseignements mais veillent à une bonne coordination des offres de formation des établissements du site (en général le niveau de coordination est celui du doctorat, plus rarement du master). En ce sens l'évaluation des formations de ces structures n'entre pas dans le champ des ESG. Cependant les synthèses réalisées au niveau des sites par les différents départements du HCERES concourent à l'évaluation de la politique des sites en matière de formation et de recherche.

► Précisions pour l'évaluation des entités de recherche (hors champs des ESG)

L'assurance qualité des entités de recherche représente une part importante du volume des activités d'évaluation du HCERES. En moyenne 575 entités sont évaluées par an : unités de recherche, structures fédératives, centres d'investigation clinique (CIC), centres hospitalo-universitaires (CHU), centres de lutte contre le cancer, plans nationaux de recherche (cancer, maladies rares), et réseaux thématiques de recherche avancée (RTRA).

Les entités de recherche ne sont pas directement responsables des formations académiques des niveaux licence et master. Ce sont les enseignants-chercheurs qui les organisent et assurent en grande partie les enseignements dans le cadre des départements de formation des universités et écoles. Ils apportent le potentiel recherche nécessaire à toute formation supérieure. Dans le cadre des écoles doctorales, les entités de recherche, au-delà de l'encadrement des doctorants, peuvent aussi être amenées à fournir des modules d'enseignement disciplinaire de niveau doctoral. Ces différentes implications « indirectes » des entités de recherche dans la formation sont examinées dans le cadre de l'évaluation des formations (critère « place de la recherche ») et dans celui de l'évaluation des écoles doctorales (critère « encadrement et formation des doctorants »), mais aussi dans l'évaluation des entités de recherche elles-mêmes, par le critère « implication dans la formation par la recherche ».

Le tableau ci-dessous détaille la répartition des entités de recherche que le HCERES est chargé d'évaluer (chiffres basés sur l'intervalle vague B (2010-2011) à vague A (2014-2015)) :

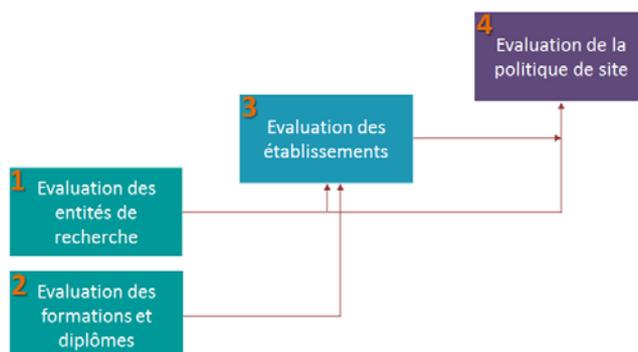
Vague B (2010-2011)*	Vague C (2011-2012)	Vague D (2012-2013)	Vague E (2013-2014)	Vague A (2014-2015)	Total
855	216	600	650	552	2873
				Moyenne	575

*\*Entre la vague B et la Vague C, la configuration des vagues a changé du fait de la création d'une 5<sup>ème</sup> zone.*

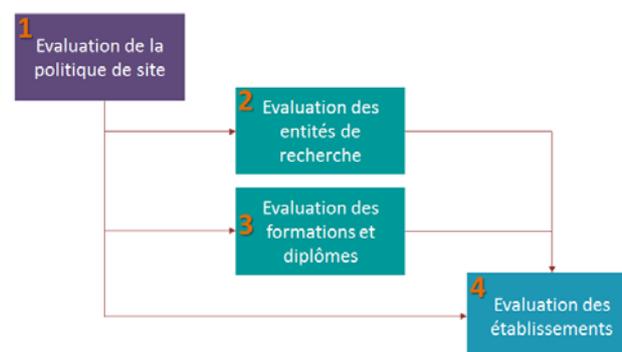
# 5. PROCESSUS et MÉTHODOLOGIES d'ASSURANCE QUALITÉ EXTERNE du HCERES

Comme explicité précédemment (cf. chapitre 4), le processus d'assurance qualité mis en œuvre par le HCERES est adapté à la structuration des sites. Leur mise en place étant récente, les sites n'ont pas, à l'heure actuelle, atteint le même stade de maturité en termes de structuration. De ce fait, et depuis les expérimentations de 2014 et 2015, le HCERES déploie son processus d'évaluation selon deux modes différents, après concertation avec les parties prenantes du site concerné.

Soit le processus est mis en œuvre de façon « ascendante » : les rapports d'évaluation des formations et des entités de recherche, alimentent l'évaluation des établissements, puis l'ensemble des résultats est pris en compte pour l'évaluation de la politique de site.

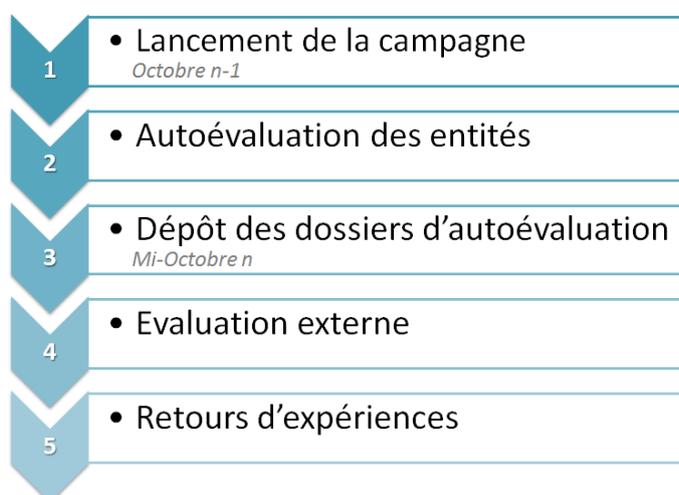


Soit le processus est déployé de façon « descendante » : les résultats de l'évaluation de la politique de site sont alors pris en compte pour les évaluations des formations et des entités de recherche, puis des établissements.



En parallèle de l'évolution du périmètre de l'évaluation intégrée, l'ensemble des référentiels d'évaluation du HCERES ont connu une révision au cours de la période 2011-2015 pour en harmoniser la construction avec les modèles européens et les simplifier, comme les conclusions de l'évaluation externe de l'AERES de 2010 le recommandaient.

Quel que soit le processus défini (ascendant ou descendant), l'évaluation intégrée d'un site se déroule en 5 grandes étapes :



Dans le présent rapport, la méthodologie recouvre l'ensemble « processus, référentiels et autres documentations » mis en œuvre pour encadrer les évaluations.

**Etape 1 :** cette première étape consiste tout d'abord à organiser et à planifier au sein du HCERES la vague d'évaluation, par l'identification du périmètre des entités à évaluer, puis à « lancer la campagne » en relation avec chaque site et ses établissements. Ce lancement intervient en deux phases :

- une demi-journée au HCERES (courant octobre N-1), au cours de laquelle sont réunis les présidents et directeurs des établissements concernés. Une explicitation sur le processus d'ensemble et son déroulé est réalisée ainsi que sur les évolutions ayant pu intervenir depuis la précédente évaluation ;
- une journée sur site (janvier-février N) au cours de laquelle des représentants du HCERES rencontrent les représentants des entités évaluées (établissements, formations, entités de recherche). Elle se déroule après la mise à disposition (mi-janvier N) sur le site internet du HCERES, de toute la documentation nécessaire à la préparation de l'autoévaluation. Chaque pan de l'évaluation intégrée, avec ses modalités et son référentiel, est présenté au cours d'ateliers, permettant ainsi d'informer et de répondre aux interrogations des participants.

Dans le courant du mois de mars (N), les entités évaluées sont informées de la période à laquelle l'évaluation externe se déroulera. Le HCERES découpe chaque vague en « mini vagues » d'évaluation, au regard du nombre d'entités, précisant ainsi l'ordonnancement calendaire.

**Etape 2 :** conformément aux principes européens, l'autoévaluation est de la responsabilité des entités. Le HCERES dispense des conseils sur la méthodologie, et une explication des référentiels, mais les entités sont libres de construire leur rapport selon leurs propres modalités.

**Etape 3 :** le dépôt des dossiers d'autoévaluation se réalise à une date fixe et unique pour toutes les entités d'une même vague (mi-octobre N), par le biais d'une plateforme web, intitulée « Pélican ». Cette plateforme est un outil de collecte de documents, partagé avec le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche. Elle a été mise en place en juin 2011, pour la vague C (2011-2012), dans le but de simplifier et de centraliser l'échange d'informations avec les parties concernées par la contractualisation et l'évaluation. Préalablement au dépôt (début juillet N), une formation aux futurs utilisateurs de la plateforme (2 à 3 représentants par établissement) est assurée dans les locaux du HCERES.

**Etape 4 :** l'évaluation externe démarre après le dépôt des dossiers. Chacun des volets de l'évaluation intégrée suit une modalité générale commune cadencée en 3 temps :

- une phase de préparation et d'organisation de l'évaluation avec l'entité évaluée et les experts ;
- une phase d'expertise, incluant une analyse sur dossiers et, selon l'objet, une visite ;
- une phase de restitution, incluant la rédaction du rapport, une phase contradictoire et la publication. Cette dernière intervient après la transmission des rapports aux entités et à leurs tutelles.

**Etape 5 :** après la publication des rapports sur le site internet, chaque département organise des retours d'expériences (questionnaires en ligne, réunions d'échanges), auprès des entités évaluées et/ou des experts, ou encore auprès des tutelles. L'analyse de ces retours permet au HCERES d'adapter ses modalités d'évaluation.

► Précisions pour l'évaluation des formations et des écoles doctorales

Jusqu'à la vague D (2012-2013), l'évaluation des formations concernait les projets de formations pour la prochaine période (évaluation *ex-ante*). Depuis 2013, pour la vague E, dans le cadre de l'installation de l'accréditation par la loi ESR, l'évaluation porte sur le bilan des formations (résultats de l'autoévaluation) de la dernière période (évaluation *ex-post*).

La méthodologie d'évaluation trouve ses fondements au niveau national dans le « cadre national de formation »<sup>12</sup> et le processus d'accréditation du ministère, et au niveau européen dans les « *European standards and guidelines* » (ESG). Les documents venant en appui à ces évaluations sont regroupés dans un livret global, composé de deux parties :

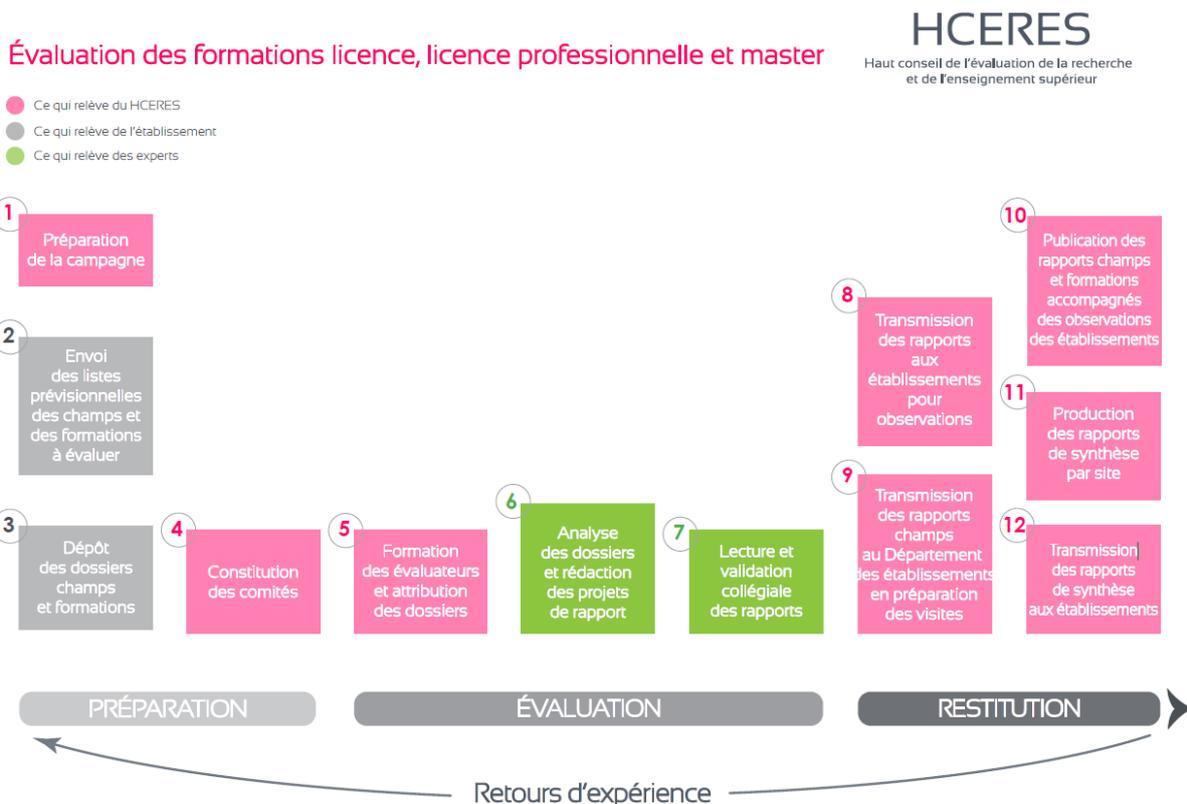
<sup>12</sup> Arrêté du MENESR du 22 janvier 2014 fixant le cadre national des formations conduisant à la délivrance des diplômes nationaux de licence, de licence professionnelle et de master, disponible sur le lien suivant :

<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000028543525&categorieLien=id>

- le référentiel : structuré sur le modèle champ/références/critères. Pour les formations de niveaux licence, licence professionnelle et master, il existe quatre champs (Finalité de la formation, Positionnement, Organisation pédagogique et Pilotage de la formation), et pour les écoles doctorales, il en existe trois (Fonctionnement et adossement scientifique de l'école, Encadrement et formation des doctorants, Suivi et insertion des docteurs). Elles donnent aux évalués, ainsi qu'aux experts, l'outillage pour construire leur analyse au regard des objectifs à atteindre, ou des actions à mener qu'elles décrivent ;
- les points d'attention : ils couvrent toutes les références et permettent aux entités évaluées et aux experts de structurer leur analyse et la rédaction des rapports d'autoévaluation et d'évaluation.

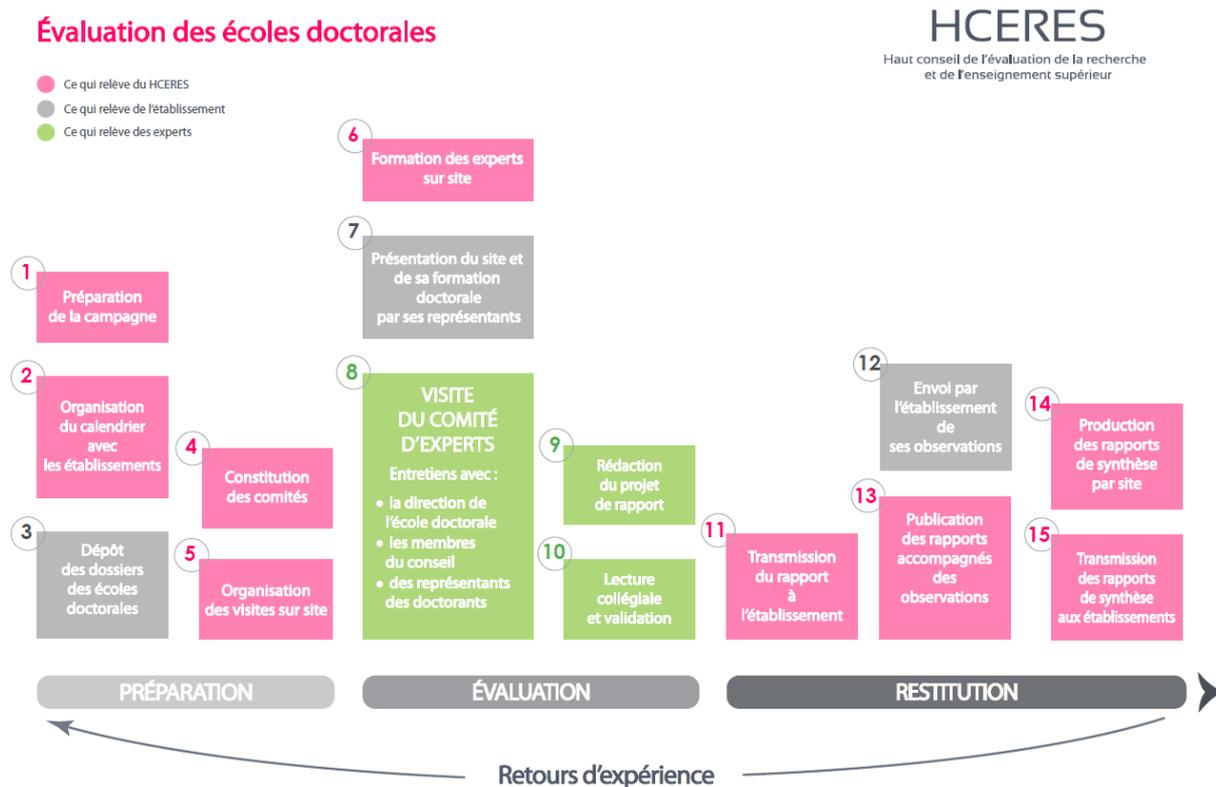
• Déroulement de l'évaluation externe pour les niveaux licence, licence professionnelle, et master :

Les comités d'experts sont structurés au regard des champs que l'établissement a définis, autrement dit un comité évalue les formations d'un champ. Un champ peut comporter des formations de niveaux différents (L, LP et M) sans limite de nombre. L'organisation et les travaux d'un comité sont suivis par un délégué scientifique et un personnel administratif du HCERES. Chaque comité se réunit deux fois lors d'une réunion de formation et de préparation (étapes 4 et 5 du schéma suivant), et lors d'une réunion de restitution (étape 7). L'évaluation s'effectue sur dossier entre les deux réunions. Chaque formation est confiée à deux experts qui sont chargés de renseigner la grille d'expertise fournie lors de la réunion de préparation. Pour les formations de licence et de master, les deux experts sont des académiques et/ou issus du monde socio-professionnel, et pour les formations de licence professionnelle un des deux experts est systématiquement issu du monde socio-professionnel. Parmi eux, un expert est désigné pour rédiger le rapport d'évaluation, structuré sur la base des 15 points d'attention, à partir des grilles d'expertise renseignées par les deux experts. Les rapports de toutes les formations d'un champ sont relus par le président du comité. Lors de la réunion de restitution, l'expert rédacteur présente son rapport d'évaluation à l'ensemble du comité pour discussion et validation collégiale. Enfin, le président du comité est chargé d'écrire le rapport de synthèse donnant une analyse globale du champ. Un délégué scientifique de site est chargé des relations avec le département des établissements pour préparer la visite du panel d'évaluation institutionnelle.



• Déroulement de l'évaluation externe pour les écoles doctorales

Chaque école doctorale est évaluée par un comité, comportant en moyenne cinq experts dont un président et un « jeune docteur ». L'organisation et les travaux d'un comité sont suivis par un délégué scientifique et un personnel administratif. Chaque évaluation comporte une visite sur site d'une demi-journée. Toutes les visites des ED d'un même site sont regroupées sur deux ou trois jours. Une séance plénière, réunissant l'ensemble des comités évaluant les ED du site, est organisée pour appréhender la stratégie et l'organisation de la formation doctorale du site (collège doctoral). La visite inclut *a minima* des entretiens avec des membres du conseil de l'ED, un panel représentatif de doctorants et l'équipe de direction. Chaque évaluation d'ED donne lieu à un rapport.



Pour ces 2 niveaux, une phase contradictoire s'installe au cours de laquelle il est demandé aux entités évaluées de faire part de leurs observations, qui sont ensuite intégrées au rapport d'évaluation.

Les rapports sont transmis au département d'évaluation des établissements en vue de la prise en compte des résultats pour l'évaluation externe de l'établissement. Les rapports d'évaluation des écoles doctorales sont également communiqués au département d'évaluation des entités de recherche. Ils sont ensuite transmis au ministère de tutelle de l'établissement en vue de la préparation de l'accréditation.

► Précisions pour l'évaluation des établissements

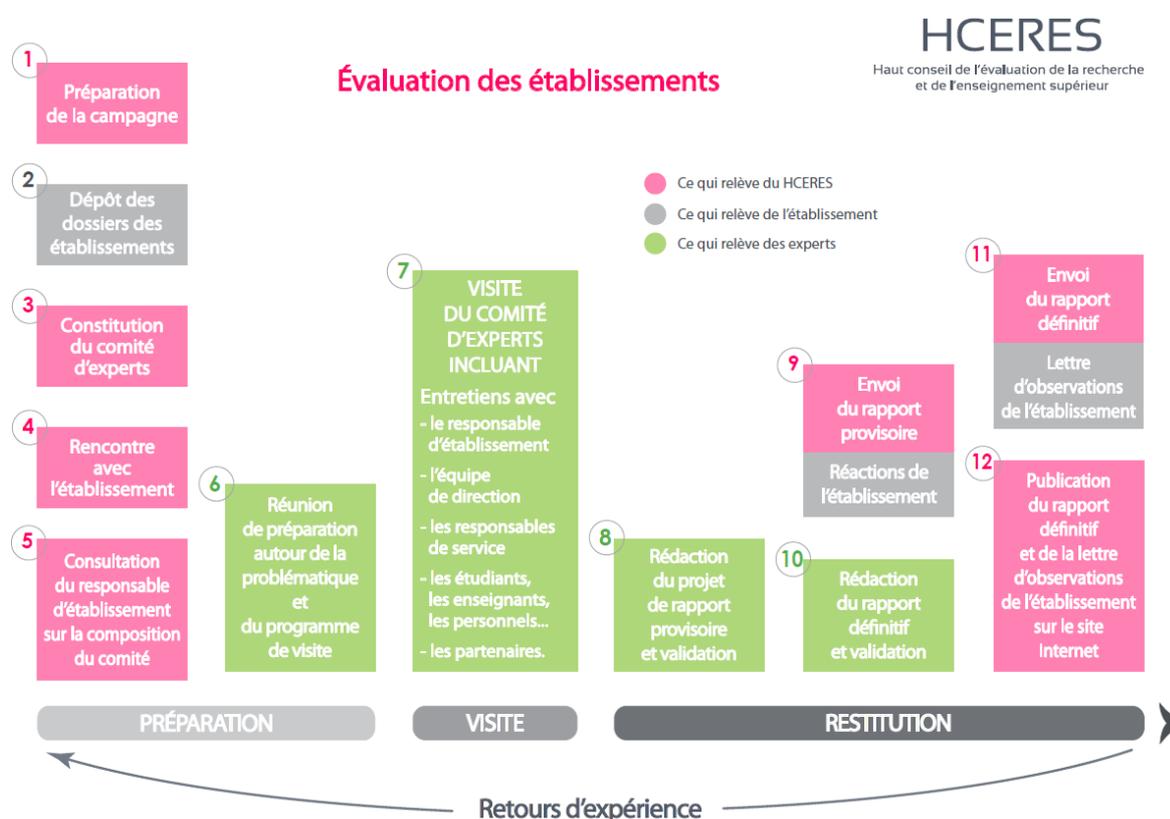
L'évaluation des établissements est une évaluation « *ex-post* », portant sur leur bilan des cinq dernières années.

Le référentiel d'évaluation a été structuré en 6 domaines, représentant les grands secteurs d'activité liés aux missions de l'enseignement supérieur et de la recherche : recherche et formation, réussite des étudiants, valorisation et culture scientifique et internationalisation, auxquels s'ajoutent la stratégie et la gouvernance d'une part, et le pilotage d'autre part. Ces 6 domaines sont subdivisés en 17 champs, qui définissent les principaux sujets sur lesquels va porter l'évaluation. Un champ est assorti d'une ou plusieurs références (34 au total). Celles-ci expriment des attendus dont l'évaluation estimera le niveau de réalisation. Pour ce faire, des critères sont associés à chaque référence, ils précisent la façon dont la réalisation de la référence va être appréciée par les experts. Les critères proposés aux évaluateurs sont qualitatifs et génériques. On retrouve parmi ceux-ci : la cohérence, la durabilité et la soutenabilité, l'effectivité, l'efficacité et l'efficience, la lisibilité, la pertinence. Cette liste n'est pas exhaustive, le

référentiel étant construit de manière à prendre en compte la diversité des situations et à faciliter la réflexion propre des experts.

Chaque évaluation est accompagnée sur l'ensemble du processus par une équipe du département constituée d'un délégué scientifique et d'un chargé de projet. Cette équipe organise en amont la préparation de l'évaluation (réception du dossier, collecte de documents, recueil des attentes de l'établissement, élaboration de la fiche de caractérisation, préparation du planning de la visite). A partir du profil de l'établissement, les comités d'experts sont constitués (cf. chapitre 11.4). Ils sont composés de 6 à 8 experts et comportent systématiquement un expert étudiant, un expert cadre administratif, un expert issu du secteur socio-économique et des experts académiques dont au moins un en activité à l'étranger. Une rencontre préalable avec l'établissement (étape 4 du schéma ci-dessous) est organisée pour recueillir ses attentes quant à l'évaluation externe et pour une meilleure identification de ses spécificités. A cette occasion, un point sur l'état d'avancement de la constitution du comité d'experts est réalisé afin de détecter d'éventuels conflits d'intérêts qui n'auraient pas été identifiés par l'équipe du HCERES.

A partir du rapport d'autoévaluation, du référentiel et des attentes exprimées par l'établissement, le comité réalise une note dans laquelle il identifie les problématiques qui caractérisent l'établissement. En parallèle, l'équipe du HCERES élabore le planning de visite (2,5 à 3 jours), en relation avec le président du comité et l'établissement. Les entretiens retenus concernent l'ensemble des acteurs internes de l'établissement et ses différents partenaires externes. Une réunion du comité (étape 6) dans les locaux du Haut Conseil permet, de finaliser le travail de problématique en amont de la visite, et de procéder à des rappels méthodologiques. Le comité prépare également avant la visite le questionnaire associé à chaque entretien à l'aide de fiches types fournies par le HCERES.



Après la visite, une première étape conduit à la production du projet de rapport par le comité sous la responsabilité de son président. L'équipe d'accompagnement du département puis un comité de lecture interne, vérifient la cohérence du rapport, la qualité de son argumentation et l'acceptabilité de ses formulations. Une réunion de restitution permet un dernier échange avec le comité. A l'issue de cette réunion le rapport provisoire est validé par le comité et transmis à l'établissement. La phase contradictoire, séquencée avec l'établissement, permet de recevoir dans un premier temps ses réactions (erreurs factuelles, erreurs d'interprétation, formulations impropres...) puis, dans un second temps, après transmission du rapport définitif, la lettre d'observations de l'établissement. Ces observations sont intégrées au rapport qui est publié sur le site internet.

► Précisions pour l'évaluation des sites (hors champs des ESG)

Malgré une structuration récente des sites, l'évaluation mise en œuvre par le HCERES porte sur un bilan mais elle peut tenir compte également des perspectives.

Le référentiel de l'évaluation externe des stratégies de coordination territoriale<sup>13</sup> est mis à disposition des entités évaluées et des évaluateurs. Il structure l'objet de l'évaluation en trois grands domaines : positionnement et stratégie, gouvernance et organisation, et enfin pilotage des activités et trajectoire de la coordination, le troisième étant subdivisé en trois champs. Chacun des domaines est décomposé en références selon lesquelles sera évaluée la coordination territoriale. Les deux premiers domaines sont communs à toute politique de coordination territoriale. Le troisième examine des objets qui peuvent varier d'un site à l'autre. Il est construit sur le même schéma que le référentiel établissement et les critères proposés aux experts sont également qualitatifs et génériques.

L'évaluation d'un site est accompagnée sur l'ensemble du processus par une équipe du département constituée d'un délégué scientifique et d'un chargé de projet et suit le même déroulement et la même organisation que l'évaluation d'un établissement. A partir du profil du site, les comités d'experts sont constitués (cf. chapitre 11.4). Ils sont composés d'au plus 10 experts : 5 experts académiques dont 1 étranger, 1 à 2 experts administratifs, 1 expert étudiant, 2 experts du monde socioéconomique. Il comporte au moins un expert attestant de compétences en lien avec le territoire, le monde de l'industrie et des entreprises, et/ou d'une expérience des restructurations induites par la mise en œuvre de réformes en matière de politiques publiques.

Selon que le processus global soit ascendant ou descendant, la documentation utilisée pour l'évaluation diffère. Le processus ascendant va de l'évaluation de chacune des entités composant le site jusqu'à l'évaluation de l'entité globale afin d'analyser la cohérence de l'ensemble. Le processus descendant place, quant à lui, la politique de site au centre de la démarche, et l'évaluation est alors focalisée sur l'analyse de la déclinaison de cette politique de site au niveau des entités — établissements, entités de recherche et formations — pour apprécier la cohésion et la dynamique de l'ensemble.

La rédaction et la publication du rapport suivent le même déroulé que celui adopté pour les établissements.

► Précisions pour l'évaluation des entités de recherche (hors champs des ESG)

L'évaluation des entités de recherche prend en compte à la fois l'évaluation du bilan et du projet de l'entité.

Le référentiel pour l'évaluation externe des entités de recherche est mis à disposition des évalués et des évaluateurs<sup>14</sup>. Il structure l'objet de l'évaluation en 6 grands domaines : production et qualité scientifiques, rayonnement et attractivité académiques, interaction avec l'environnement social, économique et culturel, organisation et vie de l'entité de recherche, implication dans la formation par la recherche, et enfin stratégie et perspectives scientifiques à cinq ans. Chacun de ces domaines est caractérisé par 3 types d'éléments :

- le champ d'application qui résume les aspects que l'évaluateur doit apprécier, en des termes généraux pour tous les types d'entités de recherche et pour tous les domaines ;
- des faits observables qui sont des données factuelles — les activités et les résultats — permettant à l'évaluation de se fonder sur des éléments de preuve ;
- des indices de qualité pour apprécier les faits, et déterminer ce qui constitue leur valeur et de manière à permettre aux évaluateurs d'explicitier une appréciation qualitative. Ceux-ci, se fondent sur des éléments d'appréciation auxquels les membres d'un groupe disciplinaire adhèrent dans de larges proportions.

L'évaluation mise en œuvre par le HCERES porte principalement sur les activités de recherche et la gouvernance de l'entité. Pour mieux appréhender le lien recherche/formation dans l'évaluation intégrée, un critère a été ajouté en 2013 : « critère 5 : Implication dans la formation par la recherche ». Ce critère analyse l'investissement de l'entité dans la formation par la recherche en master et en doctorat, en liaison avec les instances pédagogiques de ces cursus. Il prend en considération son implication dans l'évolution des contenus pédagogiques. Il analyse l'attention qu'elle porte à l'accueil et à l'accompagnement des étudiants de master et des doctorants, et il apprécie son attractivité pour eux. La prise en compte de ce critère se traduit notamment par l'analyse de la présence de stagiaires de master (M1 et M2) et de doctorants accueillis dans l'entité de recherche, des thèses soutenues, de

<sup>13</sup> <http://www.hceres.fr/content/download/25599/396880/file/ETAB-1-3-R%C3%A9f%C3%A9rentiel%20%C3%A9valuation%20externe%20des%20strat%C3%A9gies%20de%20coordination%20territorialeV1.pdf>

<sup>14</sup> <http://www.hceres.fr/content/download/25409/394989/file/R%C3%A9f%C3%A9rentiel%20AERES-Entit%C3%A9s%20de%20Recherche%20septembre%202015.pdf>

l'existence d'une politique d'accueil et d'accompagnement des stagiaires et des doctorants (taux d'encadrement, taux de doctorants financés, appui technique et financier, suivi scientifique, comités de thèse, etc.), de l'implication dans la conception ou la coordination de modules de formation et dans l'évolution de leurs contenus pédagogiques, etc. Ces aspects sont également pris en compte lors de l'évaluation des formations concernées, sans être redondants. Ce regard croisé permet aux entités de recherche évaluées d'identifier des pistes d'amélioration de leurs résultats et de leurs pratiques sur les différentes missions. Bien que ne portant pas directement sur la formation, l'implication dans la formation fait partie de leur responsabilité. Le rapport d'évaluation des entités de recherches prend en compte les niveaux de responsabilité et apporte des conclusions adaptées.

Chaque évaluation est suivie par un délégué scientifique et un chargé de gestion. Le délégué scientifique prépare l'évaluation en vérifiant les dossiers, en constituant le comité d'experts, et en préparant le planning de la visite. Le délégué scientifique propose au directeur du département les experts à recruter et le président de comité selon leur domaine scientifique et la taille de l'entité évaluée<sup>15</sup>. La composition du comité est ensuite présentée au responsable de l'entité évaluée afin de détecter d'éventuels conflits d'intérêts qui n'auraient pas été identifiés par le HCERES.

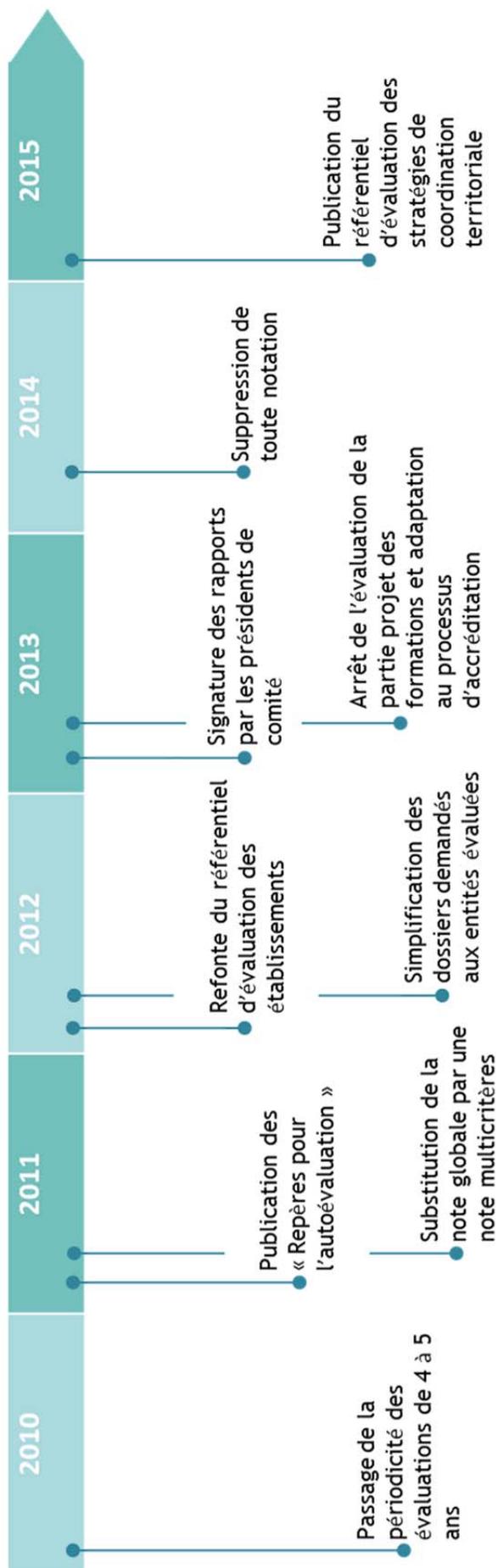
Avant la visite, le comité prépare un pré-rapport basé sur l'analyse du dossier. La visite comporte des entretiens avec le(s) directeur(s) de l'entité évaluée et ses équipes en présence de l'ensemble des personnels et des observateurs (tutelles, etc.), un entretien avec les doctorants et les post-doctorants, un entretien avec les personnels ingénieurs, techniciens et administratifs, le cas échéant, un entretien avec les personnels chercheurs et enseignants-chercheurs statutaires et des entretiens avec les représentants des tutelles (vice-président recherche, CNRS, INSERM, INRA...).

À l'issue de la visite, le président du comité coordonne la rédaction du rapport, en collaboration étroite avec les experts. Sa rédaction est organisée en deux grandes parties : une partie d'appréciation générale, et une partie d'appréciations détaillées. Le rapport fait l'objet de plusieurs relectures par les équipes du HCERES pour en vérifier la conformité avec les principes du HCERES. Une phase contradictoire en deux étapes est organisée pour recevoir les premières réactions de l'entité évaluée (erreurs factuelles, erreurs d'interprétation, formulations impropres...), puis pour valider le rapport définitif en intégrant les observations. Le rapport est adressé aux évalués et aux tutelles. En vertu du décret relatif au HCERES, seule la partie d'appréciation générale est rendue publique sur le site internet du Haut Conseil.

---

<sup>15</sup> Plus d'information disponible dans la procédure interne PRO-EVI2-02-Procédure d'organisation des comités d'experts et de conduite des visites (DS).

Figure 4 : Chronologie des évolutions de méthodologie de l'AERES/HCERES entre 2010 et 2015



## 6. ACTIVITÉS INTERNATIONALES

La loi de programme n°2006-450 du 18 avril 2006 pour la recherche, texte fondateur de l'AERES, prévoyait déjà (en son article 9) que l'AERES, pouvait « participer, dans le cadre de programmes de coopération européens ou internationaux ou à la demande des autorités compétentes, à l'évaluation d'organismes étrangers ou internationaux de recherche et d'enseignement supérieur ». Cette possibilité a été reprise, dans les mêmes termes, dans la loi n°2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche, définissant les missions du HCERES. Les missions légales du HCERES incluent donc bien un volet international.

Les activités internationales de l'AERES, puis du HCERES, ont d'abord été consacrées comme un des trois grands axes stratégiques définis en 2010 pour la période 2010-2014, qui prévoyait d'« inscrire la dimension internationale dans toutes les activités de l'AERES », avec notamment pour objectifs stratégiques de développer la réflexion et les compétences internationales au sein de l'AERES et d'en accroître la visibilité internationale. Cette ambition internationale a été réaffirmée dans l'actualisation du Plan stratégique en décembre 2011 dont un des quatre axes était de « renforcer le rôle de l'AERES au niveau européen et international », avec trois objectifs définis :

- développer le rôle d'évaluation de l'AERES au niveau européen et international ;
- organiser les activités de *benchmark* européen et international dans le champ de compétence de l'AERES, y compris en termes de qualité des processus d'internationalisation ;
- contribuer à et pérenniser la visibilité internationale de l'AERES.

La concrétisation de ces objectifs et l'intensification de l'implication du HCERES en-dehors de son champ d'action national se sont traduits en 2011, par la création de la Mission Europe et Internationale (MEI). Structure légère<sup>16</sup>, la MEI travaille en mode projet avec des relais :

- internes dans les départements, mais également en étroite coopération avec le délégué à la qualité ;
- externes en partenariat avec le MENESR, le MAE, la CPU, la CTI, la CEFDG, Campus France, le CIEP ;
- ou internationaux, avec d'autres agences d'assurance qualité, selon les activités menées.

Ainsi, malgré une longue phase de transition, le HCERES a maintenu une réelle visibilité aux niveaux européen et international autour de cinq types d'activités :

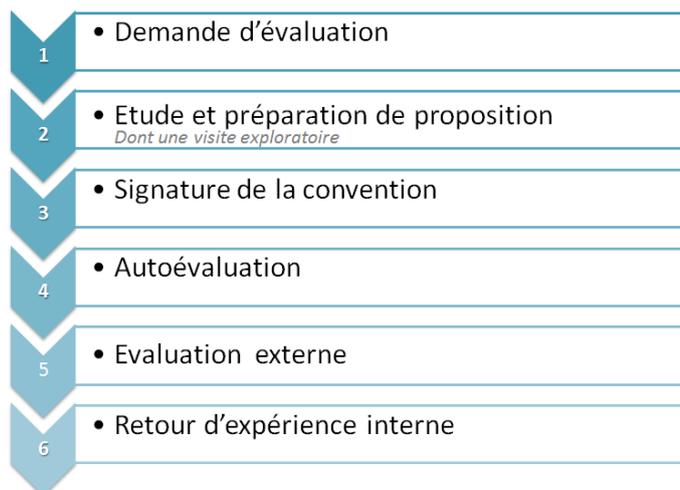
- participation aux réseaux d'enseignement supérieur, parfois spécifiques à l'assurance qualité, européens ou internationaux, dont ENQA, EQAR, ECA, ACA, Bologne, FrAQ-Sup, avec une implication dans les instances, dans des groupes de travail, des contributions aux débats ou des échanges de bonnes pratiques (ce qui représente environ 120 déplacements sur la période de référence) ;
- contribution active à cinq projets européens dont CEQUINT (*Certificate for Quality of Internationalisation* 2012-2014), portant sur la délivrance d'un certificat d'internationalisation des programmes et des établissements, et QACHE 2013-2015 (*Quality assurance of Cross-border Higher Education*) visant la définition de bonnes pratiques d'évaluation des formations délocalisées, et un bilan des activités transfrontalières par pays (*cross-border evaluation*) et Tempus TLQAA Liban 2012-2013 (aide à la création d'une agence au Liban) ;
- échanges réguliers et partenariats avec les autres agences européennes et internationales (20 conventions), notamment les agences espagnole (ANECA), italienne (ANVUR), japonaise (NIAD-UE), vietnamienne (VISTEC), chinoise (CEAIE), sénégalaise (ANAQ-SUP), malienne (AMAQ-SUP), angolaise (INAAREES), argentine (CONEAU) ;
- assistance à la création d'agences d'assurance qualité locales et à la définition des politiques associées (quatre projets en cours : Tunisie, Angola, Mali...) ;
- évaluation, ou évaluation à des fins d'accréditation, d'institutions ou de formations, seul ou en partenariat (20 formations ou établissements concernés). Initialement centré sur une activité d'évaluation à l'étranger, le HCERES a développé ses activités d'évaluation aux fins d'accréditation en respectant les *ESG* et de façon concertée :
  - en réponse à une forte croissance de la demande étrangère : la notion d'accréditation est davantage usitée à l'international que celle d'évaluation ;
  - et en veillant, après échanges avec les services du MENESR, à offrir une accréditation dont l'effet est équivalent à celui d'un label : la décision du HCERES n'étant pas créatrice de droit ni en France,

<sup>16</sup> Composée de trois personnes (un responsable, un chargé de projets et une assistante).

ni à l'étranger, le processus d'accréditation du HCERES n'a donc pas d'effet sur le processus de reconnaissance par la France des diplômes ainsi labellisés.

Le processus d'évaluation externe mis en œuvre à l'étranger comporte les mêmes étapes que celles décrites pour le niveau national.

**Etape 1 :** les évaluations conduites à l'étranger dépendent directement des demandes formulées par les établissements. Les prises de contact peuvent se faire à tout moment, de façon très informelle. En revanche, si une entité est intéressée par une évaluation institutionnelle ou une évaluation de programmes, il lui appartient de confirmer sa demande, par écrit, auprès du Président du HCERES et de la Mission Europe et International.



**Etape 2 :** les demandes font l'objet d'une étude de faisabilité, au regard des ressources disponibles du HCERES, des contraintes d'agenda et des besoins exprimés par l'établissement. Une phase d'échanges et de dialogue s'ouvre alors avec l'entité pour bien cerner sa demande et vérifier si le HCERES peut y répondre. À partir de cette étape, démarre un dialogue constant entre l'entité, la MEI, et le cas échéant un délégué scientifique choisi pour suivre ce dossier. Cette étape se conclut par :

- l'envoi d'un projet de convention intégrant une proposition financière;
- une visite exploratoire sur site pour comprendre le contexte dans lequel opère l'établissement, ses besoins, et la façon dont le HCERES pourra procéder sur place. Le référentiel, construit à partir de ceux existants en interne et appliqué au contexte international, est également expliqué. Sur ces bases, le HCERES et l'établissement, s'engagent ensuite par convention.

**Etape 3 :** la signature de la convention fonde l'accord des parties. Elle expose les principes fondamentaux et précise les points suivants : le calendrier, le processus, la méthodologie proposée, les voies de recours, les dispositions financières juridiques. Le rapport d'évaluation vise à établir un diagnostic; ce diagnostic constitue un outil d'aide à la décision pour l'entité évaluée, et le cas échéant, ses parties prenantes. Il n'a aucun caractère contraignant, ni prescriptif. La décision prise par le HCERES n'est pas créatrice de droit, que ce soit sur le territoire français, ou à l'international.

**Etape 4 :** conformément aux principes européens, l'autoévaluation des entités est de leur responsabilité, les entités sont libres de construire leur rapport selon leurs propres modalités.

**Etape 5 :** l'évaluation externe comporte trois temps :

- Une phase de préparation et d'organisation de l'évaluation avec l'entité évaluée et les experts : ils sont choisis conformément aux principes en vigueur au HCERES, sur des critères de professionnalisme, d'indépendance et d'éthique. Depuis la publication des ESG 2015, des étudiants sont prévus dans les panels d'experts. Les noms des experts sont préalablement communiqués à l'entité évaluée, afin de prévenir tout conflit ou lien d'intérêt. En complément, un représentant du HCERES - responsable du projet - les soutient dans leurs tâches et demeure l'interlocuteur permanent de l'établissement. Parallèlement à cela, la visite sur site (en moyenne 3-4 jours) est préparée par l'établissement en étroite coordination avec le responsable projet.
- Une phase d'expertise, incluant une analyse du dossier et une visite sur site. Les experts étudient d'abord le rapport d'autoévaluation et la documentation fournie par l'établissement. Lors d'une réunion préparatoire, les analyses individuelles sont mises en commun, le programme de la visite sur site précisé et les tâches entre les experts réparties. La visite permet notamment de rencontrer toutes les parties prenantes de l'établissement et d'approfondir les éléments du rapport d'autoévaluation.
- Une phase d'élaboration du rapport, incluant sa rédaction, une phase contradictoire avec l'entité évaluée et la publication du rapport ou de la décision prise. À l'issue de la visite sur site, les experts rédigent un premier rapport d'évaluation, dénommé rapport provisoire. Il est ensuite transmis par le président du comité au HCERES pour être examiné par un comité de lecture, constitué d'au moins trois représentants du HCERES. Le HCERES n'intervient pas sur le fond du rapport provisoire, mais s'assure de la rigueur et de la cohérence de l'argumentation, ainsi que de la conformité à la méthodologie préalablement définie. Le rapport provisoire est transmis à l'établissement pour observations et éventuellement rectification des erreurs

factuelles. Une fois la réponse de l'établissement reçue, les corrections nécessaires sont effectuées et le rapport est considéré définitif. Il peut alors être publié sur le site du HCERES.

À l'issue de l'étape 5, lorsque l'établissement en a fait la demande et que la convention le prévoit, l'évaluation externe peut être suivie d'une accréditation. L'accréditation, conçue comme la délivrance « d'un label », atteste de la qualité d'une institution ou d'une formation.

Les experts rédigent une proposition relative à l'accréditation, transmise à l'établissement en même temps que le rapport provisoire. La commission d'accréditation, dont les membres sont désignés par le HCERES et distincts des experts, étudie le rapport d'évaluation définitif et la proposition relative à l'accréditation au regard des critères communiqués à l'établissement en amont. À l'issue de ces travaux, la commission prend une décision relative à l'accréditation, qui peut prendre les formes suivantes :

- décision d'accréditation pour 5 ans ;
- décision d'accréditation pour 5 ans avec suivi obligatoire au bout de 2 ans ;
- décision défavorable à l'accréditation.

L'accréditation récente d'un établissement arménien a été menée en partenariat avec l'ANECA, dont la commission d'accréditation a comporté des membres du HCERES.

**Etape 6** : après la publication des rapports d'évaluation ou des décisions d'accréditation, des retours d'expériences sont organisés auprès des évalués et/ou des experts, dans une perspective d'amélioration continue des pratiques.

Au regard des axes définis dans le précédent plan stratégique, les activités européennes et internationales ont été développées au fil de l'eau, avec l'objectif d'engager et de maintenir une action internationale visible.

Les compétences ainsi développées au cours des différentes missions constituent une valeur ajoutée et une source d'enrichissement pour les travaux du Haut Conseil. La structuration des activités déjà amorcée et un renforcement du positionnement interne de la MEI permettront d'engager de nouveaux chantiers dont celui relatif à l'évaluation des structures françaises à l'étranger (*Cross border higher education*).

Depuis 2010, les activités internationales du HCERES se sont donc inscrites dans une logique progressive de consolidation de ses acquis, de déploiement de missions, et de structuration des méthodes et pratiques. La trajectoire du HCERES s'inscrit résolument dans un processus dynamique pour mieux irriguer en interne et renforcer son positionnement international.

# 7. ASSURANCE QUALITÉ INTERNE du HCERES

Le système qualité interne a fortement évolué depuis la création de l'AERES puis du HCERES, au regard des évolutions contextuelles et stratégiques.

## 1. La gouvernance

Le conseil du HCERES assure un rôle central dans le système d'assurance qualité interne. Il donne son avis et statue sur les méthodologies d'évaluation à mettre en œuvre. Il veille, par son analyse, à ce que le HCERES assure ses missions et que ses méthodologies respectent les principes qui fondent l'évaluation : objectivité, transparence et égalité de traitement entre les entités évaluées. Il s'assure également, par la prise en considération des comptes rendus qui lui sont faits, que l'organisation du HCERES lui permet d'atteindre ses objectifs, et le cas échéant, vote les changements nécessaires.

Le comité de direction est l'instance de pilotage du système d'assurance qualité interne avec, sous la direction de la secrétaire générale, la délégation à la qualité.

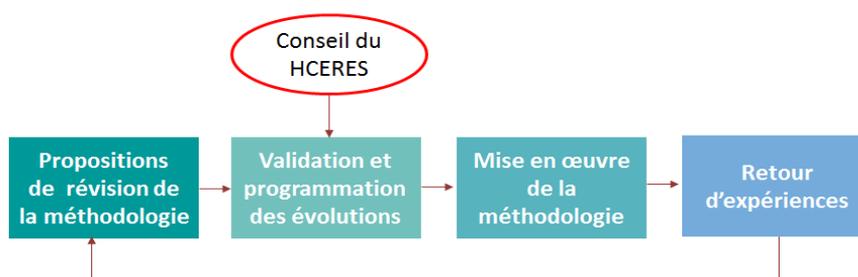
## 2. L'organisation

Lors de l'évaluation externe de l'AERES en 2010, un rôle prépondérant était donné au document « référentiel qualité interne ». En effet, l'AERES a pris le relais de plusieurs institutions (CNE, MSTP, CNER - voir chapitre 3) aux périmètres d'intervention, aux méthodologies et aux cultures très différents. Ce référentiel, bâti en trois parties et fondé sur les ESG, a été extrêmement utile pour la structuration de principes et de règles communs.

Sur cette base et au regard de la logique d'évaluation intégrée, chaque département a pu construire ses outils d'assurance qualité. En parallèle, les outils communs aux différentes activités d'assurance qualité ont été renforcés (cf. sous chapitre 7.3).

L'AERES, et le HCERES, ont veillé à maintenir l'activité de la délégation à la qualité, pour accompagner les services et les départements dans leur démarche qualité et le développement de leurs outils internes et externes et s'assurer du respect des principes édictés.

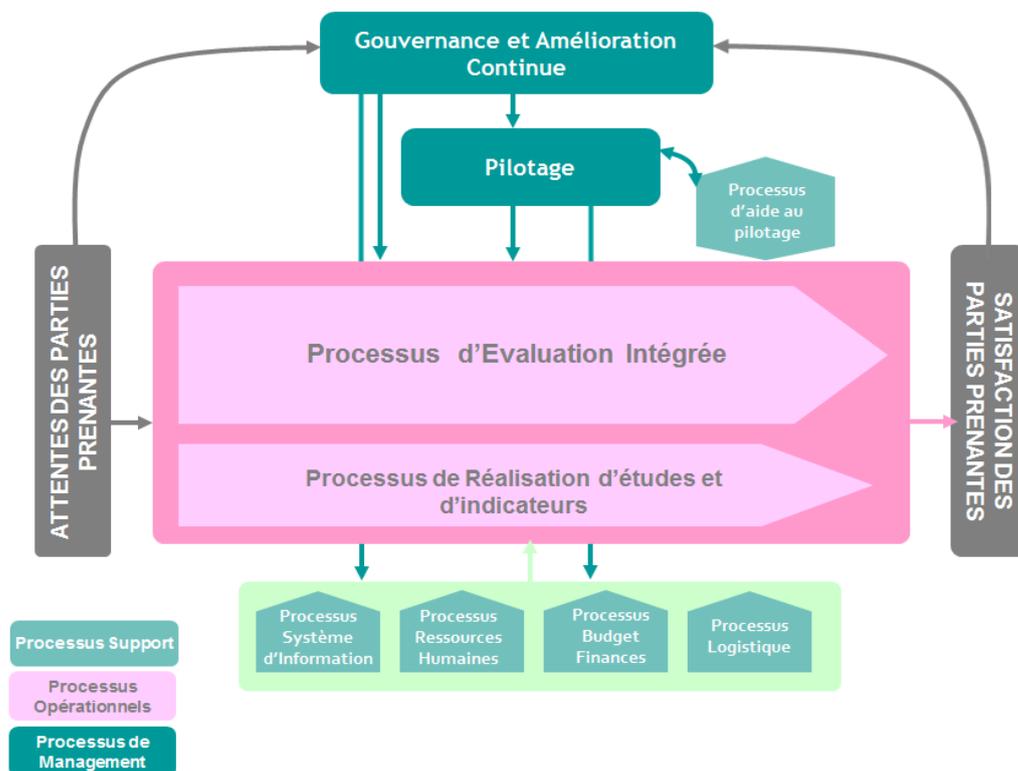
Les différences entre les objets évalués et les besoins spécifiques qui en découlent, et l'expérience de l'évaluation ont amené l'institution à adopter un système flexible, basé sur l'approche globale de l'assurance qualité (*plan / do / check / act*), que l'on peut schématiser comme suit :



Ainsi, le fonctionnement de chaque département est cadencé selon ce modèle. Dans ce cycle d'amélioration continue, le conseil du HCERES assure le respect des principes et des missions de l'institution.

L'organisation et l'articulation des différents processus du HCERES sont schématisées dans la figure ci-contre.

Cet ensemble est orchestré selon le cycle d'amélioration continue décrit précédemment, et selon les évolutions du cadre réglementaire de l'institution.



Il est à préciser que les activités de l'Observatoire des sciences et techniques ont été auparavant certifiées selon la norme ISO 9001, appliquée au fonctionnement en mode projet pour les projets de construction d'indicateurs.

### 3. Les outils

Au fil des vagues d'évaluation, de l'évolution de la réglementation et de son développement interne, l'AERES puis le HCERES ont mis en place des outils pour maîtriser et renforcer la qualité de leurs activités. Ces outils sont à la fois communs à l'ensemble de l'institution mais aussi spécifiques à chaque type d'activité. L'ensemble est coordonné par les organes de gouvernance et de pilotage que sont le conseil et le comité de direction.

► Des outils communs à toutes les activités d'évaluation

- La charte de l'évaluation<sup>17</sup> : elle constitue la pierre angulaire de l'évaluation conduite par le HCERES et le cœur de sa déontologie. Elle pose les objectifs que l'institution se fixe, et les grands principes de sa déontologie. Sont édictés les principes suivants : une conduite performante de l'évaluation (compétence, professionnalisme et périodicité) ; une évaluation impartiale (égalité de traitement, indépendance des résultats, intégrité des experts, et collégialité de l'évaluation) et enfin le respect des entités évaluées (diversité et autonomie, transparence et publicité, et confidentialité). Rendue publique sur le site internet, elle est également adressée à tout expert et fait partie intégrante de l'application GED/Vivier.

- Les « statut de l'expert » et « statut du délégué scientifique » : ils explicitent leurs engagements et leur rôle fondés sur la charte de l'évaluation. Ils sont adressés aux personnes recrutées pour ces fonctions et le statut de l'expert fait partie des éléments intégrés dans l'application GED/Vivier.

- La déclaration d'intérêt : pour garantir l'indépendance des évaluations, le HCERES demande à tous ses membres, que ce soient les membres du conseil, les agents permanents, les délégués scientifiques ou les experts, de déclarer les fonctions occupées pendant les cinq années avant leur prise de fonction, les mandats et les intérêts détenus au cours de la même période dans les établissements ou organismes qui ont vocation à faire l'objet d'évaluations conduites par le Haut Conseil. Ce dispositif est intégré à l'application GED/Vivier pour les experts.

<sup>17</sup> Révisée en 2012, elle sera de nouveau soumise pour approbation au nouveau conseil du HCERES en juin 2016.

- Des outils informatiques de gestion des évaluations : pour faciliter l'échange de documents entre les parties prenantes de l'évaluation, le HCERES pilote en coresponsabilité avec le MENESR, une application dénommée Pélican, au sein de laquelle les entités évaluées déposent leur dossier d'autoévaluation et les éventuels autres documents. Cette application est également utilisée par le ministère dans le cadre du processus de contractualisation.

Pour garantir la traçabilité des tous les dossiers d'évaluation et une mise à disposition de ceux-ci auprès des experts, le HCERES est outillé d'une application de gestion documentaire (GED) et d'une base de données sur les experts (Vivier). Ces deux applications sont liées, et utilisées par les personnels du HCERES et par les experts. Une bascule automatique des dossiers déposés dans Pélican est effectuée vers la GED. L'organisation des comités d'évaluation est renseignée dans la GED (enregistrement des personnels du HCERES chargés du dossier, des experts recrutés, des dates de réunion et/ou de visite...). Ce faisant, chaque expert reçoit un accès direct pour les dossiers d'évaluation qui lui sont confiées, ainsi qu'à la documentation HCERES utile. Les experts peuvent par la suite déposer leur contribution et le projet de rapport. L'application permet d'enregistrer les différentes versions successives du rapport. La publication des rapports sur le site internet du HCERES est rendue automatique à partir de cette application.

Ces deux applications, cœur du système d'évaluation, ont depuis 3 ans, connu de fortes améliorations en vue d'un meilleur service rendu aux usagers internes et externes, et ce dans deux directions : simplification et automatisation des processus.

Pour améliorer l'utilisation de l'application GED et la qualité des données qu'elle contient, un système de pilotage a été mis en place par le responsable des systèmes d'information et le responsable qualité : « les référents GED ». L'objectif est d'accompagner les départements et services dans l'utilisation de la GED et de la faire évoluer au plus près des besoins internes.

- La mise à disposition d'espaces informatiques partagés : sur les serveurs, le HCERES a réservé une zone dédiée au système d'assurance qualité interne, y figurent les documents relatifs aux procédures et aux processus.

- Une application de gestion d'enquêtes (Sphinx) pour professionnaliser la mise en œuvre des retours d'expérience.

- La gestion des archives : en 2013, l'AERES a fait appel au service du ministère de la culture et de la communication spécialisé dans l'archivage pour établir un diagnostic et des préconisations à ce sujet. Ces travaux ont été engagés en vue de mettre en place une démarche qualité de gestion des archives commune à toutes les activités et d'anticiper la transition de l'AERES vers le HCERES. Ainsi, des référentiels ont été élaborés et des personnes nommées pour coordonner la mise en œuvre régulière.

- La mise en place des séminaires internes à destination de tous les personnels du HCERES pour approfondir les connaissances des personnels sur des sujets précis : révision des *ESG*, Benchmark sur l'accréditation...

► Des outils spécifiques à chaque département ou service

Pour compléter les dispositifs précités, des outils d'animation et de contrôle du système d'assurance qualité interne ont été déployés dans les différents départements et services :

- des réunions périodiques de suivi d'activité : réunions de départements, réunion de services, réunion entre la secrétaire générale et les déléguées administratives ;

- des procédures d'assurance qualité documentées, élaborées avec l'appui du responsable qualité, pour décrire les processus internes des départements et des services, leur déroulement, les rôles de chacun, et les points de contrôle. Lorsque cela s'applique, elles sont complétées de formulaires pour faciliter la transmission d'information entre départements et/ou services ;

- des outils partagés pour la gestion des commandes, pour le fonctionnement des applications, etc. ;

- des groupes de travail : analyse des risques de l'activité d'évaluation des établissements, modernisation des applications...

Ce système d'assurance qualité interne donne au HCERES la garantie d'assurer ses missions conformément à ses principes déontologiques en réduisant *a minima* les risques, tout en se situant dans une dynamique de progrès et d'amélioration continue de tous ses processus internes.

## 8. ANALYSE SWOT

Avant de décliner l'analyse SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunités, Threats*) réalisée dans le cadre de l'autoévaluation, il peut être utile de livrer quelques éléments d'analyse globale de la trajectoire du HCERES au cours de la période écoulée.

### 1. Des évaluations contributives du développement de l'enseignement supérieur et de la recherche

Les lois de 2007 et 2013 ont fortement développé l'autonomie des établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Cette autonomie accrue se traduit par des positionnements, des stratégies et des pratiques de pilotage plus affirmés des établissements mais aussi de l'ensemble des entités de formation et de recherche qu'ils intègrent. Les attentes exprimées dans les référentiels du HCERES se sont inscrites dans ce contexte et les évaluations réalisées dans ses trois principaux domaines d'intervention ont fait bouger les lignes de l'ESR français. Ainsi, quelques éléments significatifs en lien direct avec ces évaluations peuvent être mis en exergue :

- le développement des politiques de la qualité, de la pratique de l'évaluation interne et des indicateurs de pilotage des établissements ;
- une meilleure identification des équipes pédagogiques et des outils de pilotage des formations ;
- une mise en évidence des liens formation-recherche ;
- la traduction opérationnelle des stratégies d'établissement.

### 2. Un concept d'évaluation intégrée en évolution

D'une évaluation intégrée conçue autour de l'évaluation des formations, des entités de recherche et des établissements, ce concept intègre progressivement la dimension des sites.

Exigeant dans sa mise en œuvre, ce concept a été développé par le HCERES dans un contexte très mouvant (cf. supra). Et pourtant, le HCERES a confirmé sa capacité à planifier et à mettre en œuvre un volume annuel très important d'évaluations, à poursuivre un dialogue constructif avec les parties prenantes et à mettre à la disposition de toute la communauté un ensemble de rapports publics.

Cela a toutefois généré des points de fragilité mis en évidence par l'autoévaluation. Malgré des avancées réelles, le fonctionnement des trois départements d'évaluation n'est pas suffisamment intégré. Cela se traduit au niveau de la formulation des référentiels qui n'est pas encore totalement homogène mais aussi au niveau de la gestion du vivier d'experts, encore perfectible dans les processus de recrutement et de formation, pour une efficacité accrue des évaluations.

L'expérience acquise en matière d'évaluation intégrée a aussi conduit à quelques questions qui seront abordées dans le cadre du plan stratégique 2016-2020, notamment sur le grain et la profondeur des évaluations et sur l'exploitation des productions du HCERES par un public plus large d'acteurs.

### 3. La concrétisation d'une dimension internationale

Au cours de la période écoulée, de nombreuses attentes de la communauté internationale se sont exprimées à l'égard du HCERES. Il a répondu à ces sollicitations en amplifiant très significativement son activité d'évaluation à l'international et sa présence dans les différents réseaux internationaux de l'assurance qualité. Le HCERES a ainsi franchi une étape déterminante lui permettant d'intensifier ses partenariats et de capitaliser un savoir-faire à l'international. Cette progression a également été révélatrice de la nécessité de mieux identifier les priorités d'actions du Haut Conseil dans ce domaine.

### 4. Une expérience solide pour relever les défis à venir

Le HCERES a capitalisé au cours des dernières années un véritable savoir-faire en matière d'évaluation externe et plus largement d'assurance qualité. Il reste toutefois à opérer un renforcement de la politique interne d'assurance

qualité pour une meilleure coordination et rationalisation de l'ensemble des processus d'amélioration continue afin de créer une dynamique plus affirmée et plus formalisée à l'échelle du HCERES.

L'évolution continue dans un contexte de fortes transformations de l'ESR français pourrait apparaître comme une forme d'instabilité. L'analyse de la trajectoire parcourue par le HCERES montre au contraire qu'il s'agit plutôt d'une réelle agilité avec d'une part, une preuve d'ouverture et d'écoute face à cet environnement mouvant et d'autre part, la confirmation d'une certaine maturité du HCERES dans sa capacité à maîtriser une amélioration continue et de s'affirmer pleinement comme une agence européenne d'assurance qualité.

## 5. SWOT

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des parties prenantes ancrées dans l'organisation via les membres de son conseil et par ailleurs régulièrement sollicitées pour l'évolution et la définition des méthodologies.</li> <li>- Une méthodologie d'évaluation rodée et éprouvée, basée sur une charte de l'évaluation et un système qualité complet.</li> <li>- Une tradition de production de synthèses à partir des rapports d'évaluation.</li> <li>- Une démarche qualité partagée par l'ensemble du personnel.</li> <li>- L'existence de compétences solides tant administratives que scientifiques, et des personnels impliqués dans l'organisation et la réalisation des opérations d'évaluation.</li> <li>- L'encadrement du processus d'évaluation par des délégués scientifiques disciplinaires qui sont aussi des pairs.</li> <li>- Une évaluation intégrée qui permet de couvrir les standards des <i>ESG</i>.</li> <li>- Des formations adaptées et apportées à tout expert impliqué dans les processus d'évaluation des formations, des établissements et des sites.</li> <li>- Un travail des comités d'experts fondé sur la collégialité.</li> <li>- Des référentiels d'évaluation des formations et établissements révisés et uniformisés dans leur approche.</li> <li>- Une conception des rapports d'évaluation structurée, encadrée et homogène.</li> <li>- Un processus de recours formalisé et piloté par une commission des plaintes et un taux de recours très faible.</li> <li>- Une capacité réelle d'action à l'international.</li> <li>- Le savoir-faire de l'OST en matière de production d'indicateurs et d'analyses.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un équilibre délicat entre le maintien d'une évaluation identique pour tous et une méthodologie révisée annuellement.</li> <li>- Une formulation commune des référentiels et d'un vocabulaire commun pas totalement finalisée.</li> <li>- La mise en œuvre délicate d'un suivi dans la mesure où le processus de contractualisation est déjà d'une durée de 5 ans.</li> <li>- Des difficultés pour impliquer les étudiants dans le processus d'évaluation des formations L, LP et M au regard du nombre à évaluer chaque année et des incidences financières.</li> <li>- Des difficultés de recrutement d'experts et de délégués scientifiques dans certaines disciplines.</li> <li>- Des difficultés pour consolider et renouveler le vivier d'experts.</li> <li>- Une organisation interne ne favorisant pas la fluidité de l'évaluation intégrée.</li> <li>- Une présence du HCERES pas assez marquée dans les débats et réflexions publics.</li> </ul>
Opportunités	Risques
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un contexte national de simplification du système de l'enseignement supérieur et de la recherche.</li> <li>- Une mise en place des regroupements d'établissements</li> <li>- Le renforcement de l'articulation des schémas régionaux avec les stratégies nationales de l'enseignement supérieur et de la recherche.</li> <li>- Une redéfinition en cours de l'accréditation des formations.</li> <li>- Un développement des sollicitations à l'international.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une augmentation continue du périmètre de l'évaluation dont le HCERES a la responsabilité, sans moyens supplémentaires.</li> <li>- Une répartition des compétences entre instances d'évaluation et de contrôle parfois redondantes.</li> <li>- Concernant les délégués scientifiques, des exigences financières posées par leurs établissements d'origine qui engendrent des difficultés pour leur recrutement.</li> </ul>

## 9. PROCESSUS d'AUTO-EVALUATION

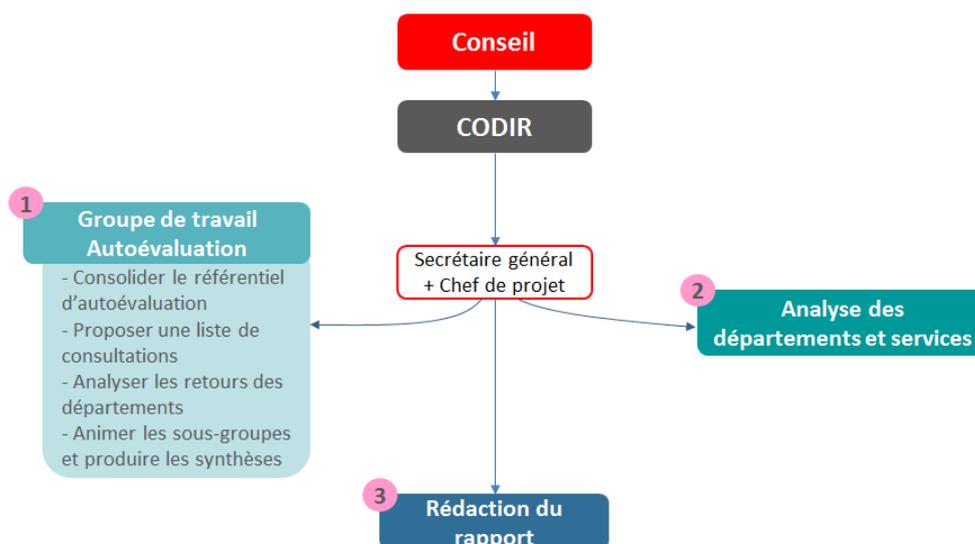
Le processus d'auto-évaluation du HCERES a été conçu et voulu comme une démarche participative associant les différents acteurs du Haut Conseil sous le pilotage politique du comité de direction et du conseil. Le calendrier de l'autoévaluation coïncidant avec la désignation du nouveau conseil et du nouveau président du HCERES, son objectif a été également de souligner les orientations en matière de qualité interne de manière à définir la future politique qualité du HCERES.

Le conseil du HCERES a dès sa première séance, le 14 décembre 2015, été informé de la démarche et de l'avancée des travaux. Le pilotage opérationnel a été assuré par la secrétaire générale et le responsable qualité en tant que chef du projet. Leur rôle a consisté à expliciter le contexte de l'évaluation du HCERES au regard des référentiels de l'ENQA et d'EQAR et par là-même de produire les éléments de cadrage pour le comité de direction.

Un groupe transversal a été mis en place pour participer activement aux travaux d'autoévaluation. Pour constituer ce groupe, chaque département a proposé des membres au regard d'une liste de profils offrant une représentation globale des activités et des compétences du Haut Conseil. Chacun des 13 membres du groupe a reçu du président du HCERES, une lettre de mission décrivant les objectifs du groupe, la démarche de travail, l'esprit et la déontologie du projet. Des membres du conseil ont été associés aux travaux du groupe.

Le projet s'est déroulé en 3 grandes phases, les 2 premières ont été lancées en parallèle.

Figure 4 : Schématisation de la démarche d'autoévaluation



### 1. Le travail d'analyse et d'animation du groupe « autoévaluation »

Le groupe de travail autoévaluation a commencé par étudier les documents de référence (ESG, rapports d'autoévaluation et d'évaluation externe de 2010), et a réfléchi à la façon d'évaluer les activités du HCERES non couvertes directement par les ESG, de manière à les intégrer dans la démarche d'assurance qualité interne.

À l'issue de ce premier travail, le groupe a défini trois problématiques transversales aux activités du Haut Conseil :

- l'évaluation des sites et l'analyse de la pratique de l'évaluation intégrée, et plus spécifiquement le regard sur les expérimentations en matière de « modulation des évaluations » (granularité et focalisation) ;
- l'articulation entre les méthodologies des départements et les dossiers demandés aux établissements ;
- les experts : processus de recrutement, gestion du vivier, formation, indemnisation.

Validées par le comité de direction, ces problématiques ont été traitées sous la forme de groupes de travail ouverts à l'ensemble des personnels du HCERES. 25 personnels ont participé à ces ateliers, en plus des membres du groupe transversal. Elles ont chacune fait l'objet d'une note de synthèse.

Le groupe transversal a également été source de propositions pour identifier les parties prenantes de l'évaluation spécialement sollicitées pour l'autoévaluation du HCERES, les questions à poser et le mode d'interrogation. Les retours ont fait l'objet d'une synthèse jointe à ce rapport (cf. partie 12). Le groupe s'est réuni lors de 5 séances, entre le 14 octobre 2015 et le 8 février 2016.

## 2. Le travail d'analyse des départements et du secrétariat général

Chaque département du HCERES a été chargé d'organiser l'analyse de ses pratiques et de son fonctionnement au regard des standards européens, quand cela était applicable, et de ses missions. Des lignes directrices sur le contenu à produire leur ont été fixées (entre autres : évolutions depuis la précédente évaluation, difficultés/freins ressentis pour la réalisation des activités, outils d'assurance qualité en place, évolutions envisagées pour les années à venir). Les départements ont réalisé cette analyse au sein de groupes internes, organisés par leur direction, d'octobre à décembre 2015.

## 3. La rédaction du rapport d'autoévaluation

Sous la responsabilité de la secrétaire générale et du responsable qualité, le présent rapport d'autoévaluation a été produit à partir des différents éléments cités ci-dessus : auto-analyses, notes de synthèse des problématiques et des consultations. Le rapport a été étudié et complété par le groupe autoévaluation au cours de plusieurs sessions de relecture (le 18 janvier et le 8 février) et les échanges se sont poursuivis jusqu'au 27 février 2016.

Le comité de direction a été systématiquement consulté pour validation à chaque étape du processus et durant les différentes phases de relecture du rapport d'autoévaluation. Le rapport final a été présenté au conseil du HCERES le 7 mars 2016 et adopté à l'unanimité des présents (26 voix pour, 0 contre, 0 abstention).

# 10. CONFORMITÉ AUX ESG (Partie 3)

Le chapitre 10 dans son intégralité concerne des éléments qui s'appliquent à toutes les activités d'évaluation du HCERES : évaluation des politiques de coordinations territoriales, des établissements, des entités de recherche, des formations, y compris aux activités d'évaluations menées au niveau international. En effet, le statut du Haut Conseil, les dispositions pour garantir son indépendance, la politique d'assurance qualité interne et sa mise en œuvre sont des éléments transverses dont toutes ces activités bénéficient.

## 10.1 Activités, politiques et démarches d'assurance qualité

### ESG 3.1 - Activités, politique et démarches d'assurance qualité

Les agences engagent les activités d'assurance qualité externe définies à la Partie 2 des ESG sur une base régulière. Elles ont des buts et objectifs clairs et explicites, intégrés à l'énoncé de leur mission qui est rendu public. Ces buts et objectifs se reflètent dans le travail quotidien de l'agence. Les agences garantissent l'implication des parties prenantes dans leur gouvernance et leur travail.

Les chapitres 11.1 à 11.7 viennent démontrer en quoi et comment le HCERES respecte la partie 2 des ESG au travers de ses processus et méthodologies.

La loi n°2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche qui établit le HCERES comme organisme français d'évaluation précise clairement les missions qui lui sont confiées, à savoir principalement, d'évaluer les formations et les diplômes, les entités de recherche, les établissements et leurs regroupements (cf. chapitre 3). Ces mêmes éléments sont repris sur le site internet du HCERES.

Elle précise également les principes fondateurs de l'évaluation : objectivité, transparence et égalité de traitement. Le HCERES doit construire ses méthodes en s'inspirant des meilleures pratiques internationales, et mettre en place des outils permettant de garantir la qualité de ses évaluations.

Le principe de périodicité de la contractualisation incluant les processus d'accréditation est fixé par la loi, soit tous les 5 ans. L'évaluation qui en est le préalable intervient également sur une périodicité de 5 ans. Lors de l'évaluation externe de l'AERES en 2010, la périodicité était de 4 ans. Cet allongement, qui va dans le sens des pratiques internationales, a été voulu entre autres, pour alléger le poids des mécanismes d'assurance qualité et laisser aux établissements le temps de mettre en œuvre les améliorations identifiées et leurs objectifs.

Développer et mettre en œuvre l'assurance qualité externe des formations, des entités de recherche et des établissements, constitue donc le cœur de l'activité quotidienne du HCERES. Cela se vérifie dans le volume des évaluations dont le HCERES a la responsabilité, qui ne cesse de croître, comme le montre le tableau suivant :

Vague	D	E	A	B*	C*
Etablissements	39	58	61	65	47
Formations	591	1080	993	1168	1425
Ecoles doctorales	74	45	56	31	56
Entités de recherche	600	585	471	415	626
<b>Total</b>	<b>1304</b>	<b>1768</b>	<b>1632</b>	<b>1679</b>	<b>2154</b>

Vague D d'évaluation : 2012-2013  
Vague E d'évaluation : 2013-2014  
Vague A d'évaluation : 2014-2015  
Vague B d'évaluation : 2015-2016  
Vague C d'évaluation : 2016-2017  
\* Estimations

Au début de chaque campagne d'évaluation, lors des réunions de lancement, les principes et les objectifs de l'évaluation sont présentés aux évalués. Comme cela est indiqué sur l'extrait de support de présentation ci-contre, l'objectif premier est d'aider les entités dans l'amélioration continue de leurs pratiques et d'apporter les informations nécessaires aux décideurs.

### Les grands principes d'évaluation

HCERES

- Des principes fondateurs qui demeurent :  
collégialité, transparence, égalité de traitement
- Des évaluations en soutien à la politique des établissements
- Une évaluation des établissements, des formations et des entités de recherche
- Deux orientations fortes :
  - L'évaluation des politiques de site
  - Des améliorations par type d'évaluation en vue de simplification

Pour veiller à la bonne réalisation de ses missions, le HCERES est administré par un conseil qui arrête le programme annuel d'évaluation et définit les mesures propres à garantir la qualité, la transparence et la publicité des procédures d'évaluation. Ce conseil est représentatif de toutes les parties prenantes de l'évaluation : chercheurs, ingénieurs ou enseignants-chercheurs, des représentants des étudiants proposés par les associations d'étudiants, et enfin des personnalités qualifiées, dont des membres d'agences d'assurance qualité européennes. Y siègent également des parlementaires désignés par la commission permanente compétente en matière d'enseignement supérieur et de recherche de chaque assemblée. Par leur participation au conseil, toutes les parties prenantes de l'évaluation sont impliquées dans la gouvernance du HCERES.

De plus, le principe d'assurance qualité interne selon lequel les méthodologies sont revues annuellement (voir ch.7 p.25, et ch. 11.2) implique la consultation des parties prenantes de l'évaluation, que ce soit sur la méthodologie existante ou la proposition d'évolution. Ce mode de fonctionnement donne une part active et régulière aux parties prenantes dans la façon dont sont menées les activités du HCERES.

Enfin, comme le recommandait le rapport d'évaluation externe de l'AERES en 2010, dans une perspective d'ouverture et de dialogue régulier, l'AERES et le HCERES ont mis en place des instances de consultations, avec des objectifs variés et identifiés : un comité étudiant installé en 2011, un comité « Monde professionnel » en 2013, un comité plus large de concertation institutionnelle dénommé « Mikado » en 2012, et enfin un comité « Régions ». Du fait de la transition de l'AERES en HCERES, la sollicitation de ces instances a été suspendue (cf. chapitre 13.).

#### *Ce qui se dégage<sup>18</sup>*

- + *Des parties prenantes ancrées dans l'organisation via les membres de son Conseil et par ailleurs régulièrement sollicitées pour l'évolution et la définition des méthodologies*
- ▶ *Redéfinir le contour et les modalités de fonctionnement des instances de consultation du HCERES, et réactiver leur sollicitation*

## 10.2 Statut officiel

### ESG 3.2 - Statut officiel

Les agences disposent d'une base légale établie et sont officiellement reconnues comme des agences d'assurance qualité par les autorités publiques compétentes.

Tout comme l'était l'AERES, le HCERES est une autorité administrative indépendante (AAI). Son statut et ses missions sont définis par la loi n°2013-660 du 22 juillet 2013 (article 90). Son organisation et son fonctionnement sont régis par un décret d'application pris en Conseil d'État, décret n°2014-1365 du 16 novembre 2014.

Si ces textes offrent la possibilité aux évalués de choisir une autre instance d'évaluation, la loi positionne le HCERES comme seul garant de toute méthodologie d'évaluation car lui seul « valide les procédures d'évaluation mises en œuvre » par d'autres instances.

Ainsi, ces dispositions confèrent au HCERES toute légitimité et reconnaissance pour mettre en œuvre ses activités d'assurance qualité sur le territoire national.

## 10.3 Indépendance

### ESG 3.3 - Indépendance

Les agences sont indépendantes et agissent de manière autonome. Elles ont la pleine responsabilité de leur fonctionnement et des résultats de leurs activités, sans l'influence de tierces parties.

<sup>18</sup> Dans les chapitres 10 et 11, les « + » et « - » indiquent des points forts et des points faibles, le symbole « ▶ » indique une piste d'amélioration.

► Indépendance statutaire

L'indépendance du HCERES vis-à-vis des autorités gouvernementales est garantie par son statut d'autorité administrative indépendante. Ce statut caractérise des « organismes administratifs qui agissent au nom de l'État et disposent d'un réel pouvoir, sans pour autant relever de l'autorité du gouvernement »<sup>19</sup>.

En novembre 2015, la commission d'enquête mise en place par le Sénat sur « le bilan et le contrôle de la création, de l'organisation, de l'activité et de la gestion des autorités administratives indépendantes », a reconnu dans son rapport<sup>20</sup> que le statut d'AAI était adapté aux missions du HCERES, et légitime par là même son indépendance statutaire.

► Indépendance organisationnelle

La gouvernance collégiale du HCERES est opérée par un conseil composé de 30 membres, représentatifs de la diversité des parties prenantes de l'évaluation, nommés par décret pour quatre ans. Les membres sont irrévocables. L'article 4 du décret d'organisation du HCERES<sup>21</sup> identifie, pour renforcer les précautions de déontologie applicables aux membres du conseil, des incompatibilités de fonction, notamment l'exercice d'un autre emploi supérieur dont la nomination s'effectue en conseil des ministres. Le conseil précise le cadre, les objectifs, les critères et les modalités de déroulement des procédures d'évaluation. Il fixe également le cadre général dans lequel sont réalisées les évaluations, et les études ou analyses. Il veille également à l'amélioration continue des critères et des procédures d'évaluation. L'ensemble des règles et des méthodologies définies et votées par le conseil est rendu public sur le site internet du Haut Conseil de façon à en assurer la transparence.

Par ailleurs, l'attribution de ses crédits est débattue et votée chaque année au Parlement. Ses dépenses ne sont pas soumises à un contrôle financier *a priori*. Seule la Cour des comptes est habilitée à contrôler les dépenses du HCERES *a posteriori* (Cf. article 9. du décret n°2014-1365).

Selon le décret, le conseil a également la liberté de délibérer sur l'organisation et le fonctionnement du Haut Conseil. Dans ce cadre, le HCERES a toute liberté pour recruter son personnel administratif et scientifique.

La combinaison des dispositions statutaires et des mesures prises par le conseil garantit l'autonomie et l'indépendance à la fois organisationnelle et opérationnelle du HCERES pour définir son fonctionnement et ses méthodologies. Cela est organisé tout en permettant un dialogue régulier et sans ambiguïté avec les acteurs institutionnels et les parties prenantes des différentes évaluations.

► Indépendance des résultats

Pour s'affranchir de toute influence externe sur les résultats d'évaluation, le HCERES s'est doté de plusieurs outils et a mis en place des mesures préventives, adoptées par le conseil :

- le principe d'une évaluation impartiale est un des trois principes sur lequel la déontologie de l'évaluation est fondée. Il est affirmé dans la charte d'évaluation, dont la dernière version a été adoptée par le Conseil le 13 décembre 2012. La charte pose ainsi l'exigence d'intégrité des experts, et demande la plus grande rigueur intellectuelle. Elle précise que leurs appréciations doivent être exclusivement fondées sur une analyse des informations recueillies. L'acceptation de la charte est un prérequis à toute mission d'évaluation, par le biais de l'application GED/Vivier. En acceptant d'être expert pour le HCERES, il s'engage à n'avoir aucun contact, à titre personnel et pendant la durée de sa mission, avec l'entité évaluée ;
- le statut du délégué scientifique et celui de l'expert reprennent les principes de déontologie portés par la charte de l'évaluation ;
- depuis 2011, tout membre du HCERES, et tout expert, engagent son intégrité en déclarant les éventuels liens (positifs ou négatifs) d'intérêts avant sa mission ;

<sup>19</sup> Conseil d'État - Les autorités administratives indépendantes - Rapport public 2001: "il est communément admis et reconnu, dans la ligne d'une jurisprudence ancienne et bien établie du Conseil d'État, qu'il existe au sein de l'État des autorités autonomes, distinctes de l'administration, mais appartenant à l'État et dotées d'un pouvoir de décision 79 (...) C'est là la reconnaissance même du principe de l'existence d'autorités administratives n'appartenant pas à la hiérarchie des administrations centrales aboutissant aux ministres".

<sup>20</sup> Rapport disponible sur le lien suivant : <http://www.senat.fr/rap/r15-126-1/r15-126-11.pdf>

<sup>21</sup> Décret n° 2014-1365 du 14 novembre 2014 relatif à l'organisation et au fonctionnement du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029762447>

- préalablement à la sélection des experts, un questionnaire est assuré, généralement par le délégué scientifique/chargé de projet sur les éventuels liens entre l'expert potentiel et l'entité évaluée ;
- la liste des experts est soumise à l'entité évaluée de manière à ce qu'elle puisse indiquer les conflits qui n'auraient pas été détectés ou déclarés ;
- Enfin depuis 2013, pour mettre en valeur la responsabilité des experts et leur indépendance de jugement, les rapports d'évaluation sont signés par le président du comité pour attester que le contenu est le reflet de l'avis collectif du comité, et par le président du HCERES pour attester du respect aux principes de la déontologie.

L'article 12 du décret n°2014-1365 précise également que les membres du Conseil, les experts et les agents du Haut Conseil ne peuvent participer aux délibérations ni à la rédaction de rapports relatifs à l'entité évaluée lorsqu'ils appartiennent à celle-ci.

*Ce qui se dégage*

- + *Le HCERES bénéficie d'un statut et d'une organisation lui conférant l'indépendance requise pour réaliser ses missions*

## 10.4 Analyse thématique

### ESG 3.4 - Analyse thématique

Les agences publient régulièrement des rapports décrivant et analysant les résultats généraux de leurs activités d'assurance qualité externe.

L'AERES, puis le HCERES ont depuis leur création entrepris des travaux d'analyse de portée plus large que les seuls rapports d'évaluation. Ces analyses regroupent le rapport annuel d'activité et les synthèses caractérisant le paysage de l'enseignement et de la recherche tant au niveau national qu'international.

#### ► Le rapport annuel d'activité

Le rapport d'activité annuel du HCERES<sup>22</sup> constitue une obligation légale (art. L 114-3-7 du code de la recherche) et doit être transmis au gouvernement. Au-delà de cette obligation, chaque année, l'AERES puis le HCERES ont veillé à réaliser un rapport clair et détaillé, car il constitue un outil essentiel d'information et un vecteur de transparence sur les résultats des évaluations, les méthodologies utilisées et leur évolution, les principes déontologiques et les moyens mobilisés tant humains que financiers. Les rapports sont publiés annuellement sur le site du HCERES et transmis au gouvernement, au parlement et à tous les établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Une version courte est également réalisée en anglais pour les partenaires européens.

#### ► Des synthèses thématiques

De façon plus ponctuelle, le HCERES s'est engagé, dans le cadre d'un projet européen à réaliser une étude menant à la publication d'un rapport. Ce projet a été piloté en interne par la Mission Europe et International du HCERES. L'objectif du projet Erasmus Mundus QACHE (*Quality assurance of cross-border higher education*), lancé en 2013, était de mieux cerner les activités d'enseignement supérieur transfrontalier et d'apporter des mesures pour en renforcer la maîtrise. Dans un premier temps, il a été nécessaire de dresser un bilan de l'enseignement supérieur français transfrontalier, et d'identifier la mesure de l'assurance qualité externe sur ces activités. Ce travail d'analyse et d'étude a été réalisé à partir des données collectées par les évaluations du HCERES et des rapports eux-mêmes, et complété par des données nationales. La publication de ce rapport, sur le site internet du projet<sup>23</sup>, a contribué à

<sup>22</sup> Rapport d'activité 2014 de l'AERES : [http://www.hceres.fr/content/download/23504/364450/file/RAP\\_2014\\_22122014VD.pdf](http://www.hceres.fr/content/download/23504/364450/file/RAP_2014_22122014VD.pdf)  
Rapport d'activité 2013 : <https://www.aeres-evaluation.fr/Actualites/Actualites-de-l-agence/Rapport-d-activite-2013>

<sup>23</sup> <http://www.engu.eu/wp-content/uploads/2015/02/QACHE-Country-Report-France.pdf>

nourrir les réflexions au niveau national, notamment par Campus France<sup>24</sup> et France Stratégie<sup>25</sup> sur l'offre française délocalisée à l'étranger.

- ▶ Des synthèses systématiques caractérisant l'enseignement supérieur et la recherche

Les réflexions internes sur l'utilité de rapports de synthèse élaborés à partir des rapports d'évaluation trouvent également leurs origines à l'occasion de la finalisation de l'évaluation intégrée des quatre premières vagues réalisées par l'AERES, entre 2007 et 2010. L'ensemble du territoire français ayant été couvert, l'AERES a publié une étude « AERES 2010 » qui présente les analyses régionales des évaluations et qui a mis en évidence les grandes tendances observées<sup>26</sup>.

À la suite de cette étude, à l'automne 2011, l'AERES a consulté les conseils régionaux pour connaître leur usage des évaluations et identifier d'éventuels besoins complémentaires. L'utilité de synthèses régionales, reprenant les résultats des trois niveaux d'évaluation (formation, entité de recherche et établissement) a été soulignée. Ainsi, à l'automne 2012, le président de l'AERES a décidé de mettre en place un groupe, composé de six délégués scientifiques issus des trois départements d'évaluation, chargé d'établir « les synthèses régionales ». Elles sont disponibles sur le site internet du HCERES.

L'utilité de ces synthèses s'est vue renforcée par l'évolution de la structuration nationale de l'enseignement supérieur et de la recherche, et l'accent mis sur la coordination territoriale. Ainsi, en s'inspirant de la méthodologie mise en œuvre pour les régions, l'AERES a entrepris un travail d'analyse régulier pour accompagner les établissements dans le développement de la politique de site (que ce soit précédemment pour les PRES, ou avec la loi de juillet 2013 pour les COMUE ou associations), et s'est lancée dans la production de synthèses de sites pour les formations, les entités de recherche et les établissements.

À partir de la vague A (2009-2010) jusqu'à la vague E (2013-2014), l'AERES a procédé, chaque année, à la rédaction de synthèses portant sur l'offre globale des masters pour le périmètre d'une académie. Ces synthèses sont élaborées en interne par un délégué scientifique, à partir des rapports d'évaluation des formations concernées. Depuis la vague d'évaluation A (2014-2015), l'élaboration en a été revue, pour prendre en compte le niveau « champs de formation ». Leur objectif est de porter une vision et une analyse au niveau du « site » de l'offre de formation et des ED. La rédaction de ces synthèses intervenant après la publication des rapports, elles sont envoyées à tous les établissements du site, et aux tutelles, mais ne sont, pour l'instant, pas rendues publiques sur le site du HCERES.

De la même façon et depuis la vague A (2014-2015), des synthèses des évaluations des entités de recherche sont élaborées sur le même principe, par un groupe interne de délégués scientifiques, à partir des rapports d'évaluation des entités de recherche d'un site. Elles sont adressées aux établissements du site, ainsi qu'aux tutelles. Elles sont également mises à disposition des comités d'experts pour l'évaluation des établissements de manière à préciser leur vision « Recherche et Formation » avant la réalisation de leur expertise.

Cette activité de synthèse pourra bénéficier du savoir-faire de l'OST en matière d'utilisation de données pour optimiser la qualité des synthèses produites.

---

#### *Ce qui se dégage*

- + *Une forte tradition d'utilisation des rapports d'évaluation pour produire des synthèses de portée plus large (site, région, thématiques...) au service des entités évaluées et de la société.*
  - ▶ *S'appuyer sur les compétences de l'OST pour développer l'expertise sur la caractérisation des sites.*
  - ▶ *Poursuivre les réflexions sur les synthèses de sites, en lien avec les orientations stratégiques du HCERES, et définir les attendus des synthèses globales de site*
- 

<sup>24</sup>[http://ressources.campusfrance.org/publi\\_institu/agence\\_cf/breves/fr/breve\\_02\\_fr.pdf](http://ressources.campusfrance.org/publi_institu/agence_cf/breves/fr/breve_02_fr.pdf)

<sup>25</sup><http://www.strategie.gouv.fr/publications/investir-linternationalisation-de-lenseignement-superieur>

<sup>26</sup> Résultats de l'étude disponibles ici : <http://www.aeres-evaluation.fr/Publications/Analyse-des-evaluations-etudes/AERES-2010-Analyses-regionales-des-evaluations-realisees-entre-2007-et-2010>

## 10.5 Ressources

### ESG 3.5 - Ressources

Les agences disposent de ressources adéquates et appropriées, humaines et financières, pour mener à bien leurs activités.

Le HCERES a l'entière disposition de moyens humains et financiers pour réaliser ses missions.

#### ► Les ressources humaines :

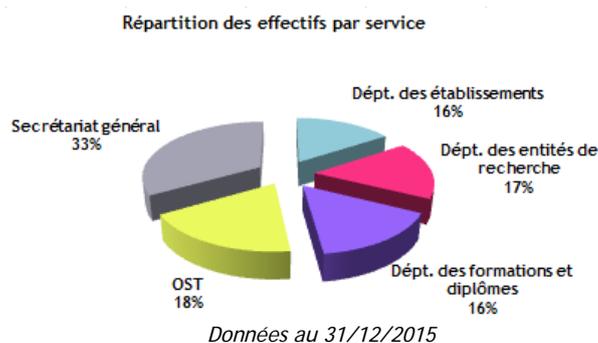
Pour mener à bien ses évaluations, le HCERES s'appuie sur des personnels administratifs permanents, des délégués scientifiques et des experts (cf. partie 11.4 pour ces derniers).

#### Les personnels administratifs :

Au nombre de 102, ils ont soit le statut de titulaire de la fonction publique, soit celui de contractuel, ces derniers étant selon leur ancienneté en contrat à durée déterminée ou indéterminée. Le HCERES fait également appel à des contractuels pour faire face aux pics d'activité, mais pour une période maximale de douze mois. Il convient de préciser que le HCERES recrute en priorité des personnels titulaires, chaque poste vacant faisant l'objet d'une publication sur un site internet dénommé « bourse à l'emploi interministériel de la fonction publique ».

Les règles de recrutement des contractuels, y compris la grille de rémunération, ont été adoptées par le conseil de l'AERES en 2008. Ces éléments sont intégrés dans le règlement intérieur, ils seront revisités en 2016, pour tenir compte des métiers de l'OST et des évolutions de fonctions depuis 2008.

Nombre d'agents	PP	ETP	ETPT
Titulaires	38,00	37,60	37,04
Contractuels	47,00	46,00	51,03
Contractuels (12 mois)	16,00	16,00	14,60
Apprentie	1,00	1,00	0,27
<b>TOTAL</b>	<b>102,00</b>	<b>100,60</b>	<b>102,94</b>



Les personnels administratifs sont affectés, soit dans les services support soit dans les départements en appui aux missions ; ils exercent principalement leur fonction à temps plein. Les fonctions exercées, décrites dans des fiches de poste, s'organisent de la façon suivante :

- les gestionnaires polyvalents, chargés de l'organisation des évaluations, de la gestion des ressources humaines, financières, de la gestion du parc informatique ou de la logistique, des secrétariats ;
- des chargés de projet dont la mission est de contribuer à la réalisation du programme d'évaluation en France et à l'étranger ; des chargés d'études pour analyse et traitement statistiques ; des chargés d'études thématiques (communication, qualité...) ;
- des informaticiens ;
- des responsables d'administration et de pilotage (service, département).

Le HCERES met en œuvre un dispositif annuel de management des compétences de ses agents (hormis pour les contractuels recrutés sur une période de 12 mois). Tout agent bénéficie d'un entretien annuel d'évaluation avec son responsable hiérarchique. Cet entretien est conçu de manière à faire un état des lieux des missions de l'agent, des objectifs qui lui ont été confiés sur la période écoulée, et de ses réalisations. A cette occasion, le responsable présente et discute ses appréciations sur la valeur professionnelle de l'agent, selon les critères retenus pour l'ensemble de la fonction publique (compétences professionnelles et technicité ; contribution à l'activité du service ; capacités professionnelles et relationnelles ; aptitude à l'encadrement ou à la conduite de projet). Enfin, les objectifs pour la période à venir sont également définis au cours de cette rencontre. De plus, la seconde partie de l'entretien est consacrée au choix des formations professionnelles dont l'agent bénéficiera pour diversifier ses connaissances et accroître son expertise.

Si des formations sont organisées de manière ponctuelle par le HCERES sur des thématiques relatives à l'enseignement supérieur et la recherche, un plan de formation plus spécifique sur la culture qualité en France et à l'étranger est encore à construire.

**Les délégués scientifiques :**

Au nombre de 115, ils sont chargés de l'organisation scientifique des évaluations. Enseignants-chercheurs ou chercheurs, ils sont employés à temps partiel. Leur établissement d'origine les met à disposition du HCERES en contrepartie d'une compensation financière. Leur nombre évolue selon le volume des vagues d'évaluation. Ils sont pour une large majorité (56%) enseignants-chercheurs, et en grande partie (62%) situés au département des entités de recherche.

	Enseignants-chercheurs	Chercheurs	Société civile	Total
Dept. Établissements	9	0	3	12
Dept. Recherche	31	20	20	71
Dept. Formations	21	0	4	25
OST	3	1	3	7
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>21</b>	<b>30</b>	<b>115</b>

Données au 31/12/2015

De façon plus générale, l'intégration de l'OST en janvier 2015 et la mise en place du nouveau plan stratégique (2016-2020), autour du renforcement de l'évaluation intégrée, impliqueront de modifier l'organisation administrative et d'accompagner les évolutions de ce changement.

► *Les ressources financières :*

Pour conduire les évaluations, le HCERES dispose d'un budget de 17,5 millions d'euros. Le financement repose pour l'essentiel sur la dotation de l'État. Son budget est débattu et voté par le Parlement lors des discussions annuelles sur le projet de loi de finances. Le président du HCERES est auditionné préalablement par les commissions compétentes de l'Assemblée nationale et du Sénat pour expliciter les enjeux et activités du HCERES pour l'année N+1 et préciser ses besoins en crédits.

Les crédits sont inscrits au programme 150 « formations et recherche universitaire » à l'action 15 « pilotage et support du programme » et depuis 2015 également au programme 172 « recherche scientifiques et technologiques pluridisciplinaires ». Depuis 2009, les crédits consommés évoluent, selon l'importance des vagues d'évaluation, entre 12 millions et 14,8 millions d'euros. L'année 2015 voit le périmètre budgétaire du HCERES évoluer du fait de l'intégration de l'OST au 1er janvier 2015. Le HCERES dispose de recettes issues de ses activités d'évaluation à l'international venant compenser les dépenses réalisées à cet effet.

Le tableau ci-après retrace l'évolution des crédits depuis 2011. L'année 2015 comprend également les dépenses de fonctionnement et la masse salariale des personnels de l'OST. La masse salariale intègre les salaires des personnels permanents ainsi que le paiement des indemnités des experts et délégués scientifiques. Les deux principaux postes de dépenses de fonctionnement (entre 2011 et 2014) concernent d'une part l'organisation des déplacements des missions d'expertises soit près de 40% et le paiement des loyers et charges afférentes soit près de 44%.

	2011	2012	2013	2014	2015
Dépenses de masse salariale	7 685 806	5 718 202	7 287 340	7 389 634	8 708 936
Dépenses de fonctionnement	7 541 141	6 298 221	7 894 757	7 243 645	7 849 740
Total des crédits consommés	15 226 947	12 016 423	15 182 097	14 633 279	16 558 676
Montant des recettes	22 642	24 446	380 221	350 417	193 557

Données au 31/12/2015

Comme toute institution publique, le HCERES est soumis aux règles de la comptabilité publique avec une particularité liée à son statut d'AAI, il fait uniquement l'objet d'un contrôle *a posteriori* de la Cour des Comptes.

Depuis 2015, le HCERES est particulièrement vigilant à l'allocation de ses crédits budgétaires afin de pouvoir disposer pleinement des ressources nécessaires pour réaliser ses missions. D'autant que depuis 2013, et effectivement à partir de 2016, le HCERES devra accroître la compensation financière allouée aux universités pour la mise à disposition d'enseignants-chercheurs. Cette évolution qui peut grever fortement le budget de fonctionnement du HCERES suppose de réfléchir au modèle économique à mettre en place.

► *Les ressources informatiques et le système d'information :*

Le HCERES dispose d'un parc informatique pour ses activités d'évaluation. Ces ressources sont adossées au réseau du ministère de l'enseignement supérieur afin de diminuer les coûts de fonctionnement. Récemment, les chargés de projet du département évaluation des établissements ont été équipés d'ordinateurs portables afin de favoriser leurs conditions de travail lors de leurs déplacements. Dans les futurs locaux du HCERES (à compter de mars 2016), des services supplémentaires seront mis à disposition des utilisateurs, comme un accès wifi pour les personnels et invités, généralisés sur toute la structure.

En appui au fonctionnement quotidien, le HCERES dispose de plusieurs applications :

- deux outils à périmètre national de gestion de la comptabilité de l'État que sont Chorus et Girafe. Chorus est l'outil utilisé par les services de l'État pour gérer les dépenses, les recettes et la comptabilité, il a été mis en place à l'AERES le 1er janvier 2010. Girafe (Gestion informatisée des rémunérations des agents de la fonction publique de l'État) est un outil de saisie de la paye pour les indemnités d'expertise et de rémunérations des délégués scientifiques ;
- un outil de gestion des ressources humaines : développé en interne et déclaré à la CNIL (commission nationale informatique et libertés) afin de disposer d'une base de données recensant les principales informations sur la situation administrative des personnels administratifs ;
- des outils de réservation des moyens de transports et d'hébergement, de gestion des ordres de mission et des états de frais, de gestion des salles et des commandes de fournitures.

En appui au déroulement des évaluations, il dispose de deux applications la GED et Pélican dont l'utilité et le fonctionnement ont été décrits précédemment.

Plus largement, en décembre 2011, le président de l'AERES a sollicité, pour appuyer la mise en œuvre du plan stratégique révisé, une analyse du système d'information (SI). Réalisée par un délégué scientifique spécialiste de ces problématiques, cette étude a montré tout à la fois la richesse et la fragilité du système d'information : richesse, de par les informations récoltées et produites lors des évaluations ; fragilité de par l'existence de systèmes non unifiés et multiples, source de redondances et de multiples saisies. A l'issue de l'analyse, un comité de pilotage du SI a été mis en place. Piloté par le président de l'AERES, il est composé des acteurs décisionnaires et spécialistes de ces questions. Un comité d'utilisateurs a aussi été installé pour recueillir les besoins d'améliorations, au quotidien. Les premières actions engagées ont porté en priorité sur l'application GED/Vivier et la valorisation des données.

Cette réflexion globale sur le système d'information a été quelque peu freinée par le remplacement de l'AERES par le HCERES. Suite à l'intégration de l'OST et la nomination récente d'un nouveau conseil, la réflexion est relancée.

► *Les locaux :*

Le HCERES dispose de 3003 m<sup>2</sup>, sis 20, rue Vivienne dans le 2ème arrondissement de Paris, loués auprès d'un bailleur privé. Le bail ferme a été signé le 1er avril 2007 pour une durée de 9 ans. Ils sont répartis en : 2 528 m<sup>2</sup> de bureaux, 475 m<sup>2</sup> en sous-sol, composés d'espace de salles de réunion modulables, 50 m<sup>2</sup> d'archives et de 34 places de parking.

Le coût du loyer étant relativement conséquent et la surface insuffisante au regard du nombre de personnels et de l'activité exercée nécessitant de nombreuses salles de réunions, une nouvelle implantation a été recherchée. Ainsi, le HCERES a emménagé mi-mars 2016 dans de nouveaux locaux d'une surface de 4000 m<sup>2</sup>, situés dans le 13<sup>ème</sup> arrondissement de Paris, à proximité des transports en commun et des gares à un coût moindre de près d'un million d'euros par an.

---

*Ce qui se dégage*

- + *L'existence de compétences solides tant administratives que scientifiques*
  - *Des ressources financières à stabiliser pour assurer la bonne conduite des activités*
  - *Travailler à l'élaboration d'un plan de formation intégrant un volet culture qualité. S'adosser pour ce volet sur les compétences de la MEI et du responsable qualité*
  - *Réviser les fonctions en lien avec la future organisation*
-

## 10.6 Assurance qualité interne et attitude professionnelle

### ESG 3.6 - Assurance qualité interne et attitude professionnelle

Les agences disposent de processus d'assurance qualité interne servant à définir, assurer et améliorer la qualité et l'intégrité de leurs activités.

Les fondements relatifs à la qualité et à la déontologie des évaluations sont décrits dans la « charte de l'évaluation » qui constitue la pierre angulaire de son activité. En édictant les objectifs que l'institution se fixe, elle définit également les attendus en termes de conduite professionnelle de chacun des personnels du HCERES. Rendue publique, elle est systématiquement adressée à tout expert avant son engagement. Le HCERES utilise actuellement la charte approuvée le 13 décembre 2012, par le conseil de l'AERES. Une version révisée, applicable à tout type d'assurance qualité mis en œuvre par le HCERES, sera proposée au nouveau conseil en juin 2016.

Les principales mesures adoptées par le HCERES pour garantir la qualité et l'amélioration de ses pratiques sont décrites dans le chapitre 7 relatif à l'assurance qualité interne du HCERES. Parmi celles-ci figurent :

- une amélioration continue des pratiques et des retours d'expériences institutionnalisés dans le fonctionnement du HCERES ;
- un engagement de tout collaborateur à la déontologie de l'évaluation et à une stricte obligation de discrétion ;
- des procédures de sélection des experts rigoureuses ;
- la mise en place systématique des déclarations d'intérêts pour les personnels, délégués scientifiques et experts ;
- la responsabilisation des experts par l'engagement qu'ils prennent à travers le « statut de l'expert » et le renforcement de la collégialité des comités ;
- des méthodologies d'évaluation pleinement inspirées des standards européens (ESG) rendues publiques, respectueuses de la diversité et de l'autonomie des entités évaluées (cf.ch. 11.1 et 11.7) ;
- une information préalable des entités évaluées sur la composition des comités (cf. ch. 11.4) ;
- des rapports d'évaluation publics, offrant la possibilité aux évalués d'y intégrer une réponse (cf. ch. 11.6).

De plus, dans sa démarche de transparence, le HCERES publie annuellement un rapport d'activité décrivant les évolutions des méthodologies et une synthèse des résultats de la vague d'évaluation réalisée, tout en faisant l'état de l'organisation et des moyens consommés.

Dans une volonté d'agir contre toute forme de discrimination, le HCERES s'est également engagé avec d'autres acteurs publics de l'enseignement supérieur, dans une instance d'orientation et de pilotage dans le domaine de l'égalité, le COMEGAL (Comité pour l'égalité dans l'ESR).

Si, pour garantir l'attitude professionnelle de ses personnels et experts ainsi que la qualité de ses évaluations le HCERES s'est muni d'une charte de l'évaluation, les réflexions menées lors de l'autoévaluation ont souligné l'utilité d'un élément de politique plus large, intégrant les aspects fonctionnels, et reliant les activités d'évaluation du HCERES et les éléments du système qualité interne.

#### *Ce qui se dégage*

- + *Une culture de la qualité qui se retrouve dans les pratiques de chaque département et service du HCERES.*
- ▶ *Formaliser une politique qualité interne, globale et intégratrice, à l'échelle du HCERES.*

## 10.7 Évaluation externe périodique

### ESG 3.7 - Évaluation externe périodique des agences

Les agences engagent une évaluation externe au moins tous les cinq ans afin de démontrer leur conformité aux ESG.

La première évaluation externe de l'AERES s'est déroulée 3 ans après sa création. A la suite d'une autoévaluation dont le rapport a été publié en février 2010 et à une évaluation externe en mai 2010, l'ENQA a validé la candidature de l'AERES en tant que membre de plein droit (valable jusqu'au 05/09/2015). Puis l'EQAR a validé la candidature de l'AERES au registre européen (valable jusqu'au 31/05/2015).

L'importance de l'adhésion de l'AERES à l'ENQA et à l'EQAR a été rappelée durant les assises nationales de l'enseignement supérieur, en soulignant les impacts indirects, au niveau international et européen, de la reconnaissance de ces instances pour la valorisation et la reconnaissance des entités évaluées. En novembre 2014, le HCERES s'est substitué à l'AERES, et l'ENQA et l'EQAR ont été informés de la situation. L'ENQA, puis l'EQAR, ont approuvé le transfert de l'adhésion de l'AERES au HCERES, les activités et les procédures appliquées restant sensiblement les mêmes. De plus, compte tenu de la révision des ESG, l'adhésion du HCERES est prolongée jusqu'au mois de décembre 2016.

L'évaluation externe du HCERES n'est pas imposée par la réglementation en vigueur. C'est donc dans une démarche volontaire et dans une perspective d'amélioration continue que l'AERES et le HCERES ont entrepris cet exercice. Les résultats de l'évaluation de 2010 ont d'ailleurs été grandement utilisés pour faire évoluer les pratiques de l'AERES, et du HCERES, comme cela est expliqué plus en détail dans le chapitre 13. De plus, soucieux de suivre l'évolution des bonnes pratiques en matière de qualité dans l'enseignement supérieur et de valoriser des méthodologies dans un cadre européen, le HCERES a accentué au fil des années la visibilité du lien entre ses méthodologies et les standards européens<sup>27</sup>.

Le présent rapport d'autoévaluation a été présenté au conseil le 7 mars 2016 et son analyse constituera le fondement du plan stratégique du Haut Conseil, pour la période 2016-2020.

---

<sup>27</sup> Voir l'introduction du référentiel d'évaluation externe des établissements :

<http://www.hceres.fr/content/download/25694/397625/file/Livret%20Global%20Etablissements.pdf>

# 11. CONFORMITÉ AUX ESG (Partie 2)

## 11.1 Prise en compte de l'assurance qualité interne

Le présent chapitre fait le parallèle entre les *ESG* et les référentiels d'évaluation du HCERES de manière à démontrer que chacun des standards de la partie 1 des *ESG* est traité lors des évaluations externes. S'il existe des référentiels adaptés à chaque type d'évaluation, la prise en compte des *ESG* s'y retrouve par complémentarité entre celui pour les établissements et celui pour les formations, ceci étant le propre du principe de l'évaluation intégrée.

De manière générale, les critères d'évaluation ont fait l'objet de nombreuses évolutions. Lors de l'évaluation externe de l'AERES de 2010, la rédaction de ceux-ci était faite sous forme de questions. Des travaux ont été menés en 2011 pour reformuler dans un premier temps le référentiel d'évaluation des établissements sur une construction : domaine/ champ / référence / critères, comme suggéré dans le rapport d'évaluation externe. Rendue publique en 2012, cette nouvelle formalisation a été utilisée pour la campagne d'évaluation de la vague E (2013-2014). Depuis, les référentiels d'évaluation des formations ont connu le même remaniement.

Le chapitre qui suit s'attarde sur le référentiel d'évaluation des formations et des établissements. L'analyse de la prise en compte de la partie 1 des *ESG* dans le référentiel d'évaluation des écoles doctorales est traitée dans le tableau comparatif des référentiels du HCERES en page 51. Concernant les référentiels utilisés pour les évaluations à l'étranger, constitués à partir des référentiels nationaux desquels ont été retirées les exigences liées au contexte national et à la réglementation française, leurs liens avec la partie 1 des *ESG* sont présentés dans le tableau comparatif, en page 51.

### ESG 1.1- Politique d'assurance qualité

Les institutions disposent d'une politique d'assurance qualité rendue publique et faisant partie intégrante de leur pilotage stratégique. Les parties prenantes internes développent et mettent en œuvre cette politique par le biais de structures et de démarches appropriées, tout en impliquant les parties prenantes externes.

#### ► Précisions pour l'évaluation des formations

Ce standard est apprécié par les experts au travers des références HCERES pour l'assurance qualité dans les formations, et des 15 points d'attention pour l'aide à la rédaction (des dossiers et des évaluations) basés sur les *ESG*. De plus, une attention particulière est demandée aux experts concernant la réalité de cette politique et de sa publicité.

#### ► Précisions pour l'évaluation des établissements

Le référentiel d'évaluation du niveau établissement adresse cette référence dans le domaine 6 (pilotage), au champ 2 : « La politique de la qualité et les outils au service de l'amélioration continue des activités » et particulièrement dans la référence 1 qui évalue si « une politique de la qualité est portée par l'équipe de direction ; elle comprend, pour chaque grand champ d'activité, des objectifs et des modalités adaptées, formellement approuvées, et rendues publiques », et si « les orientations de la politique de la qualité sont partagées par les personnels et les entités internes ; l'implication des personnels et des entités dans cette politique est favorisée par une ingénierie et des structures de management de la qualité appropriées. » Les références 1.3.1 et 3.2 traitent également de l'implication des parties prenantes.

### ESG 1.2 - Elaboration et approbation des programmes

Les institutions disposent de processus d'élaboration et d'approbation de leurs programmes. Les programmes sont élaborés de manière à répondre aux objectifs définis, y compris aux acquis d'apprentissage visés. La qualification résultant d'un programme est clairement spécifiée et communiquée ; elle correspond au niveau adéquat du cadre national de qualifications pour l'enseignement supérieur et, par conséquent, au cadre des qualifications de l'Espace européen de l'enseignement supérieur.

#### ► Précisions pour l'évaluation des formations

Ce standard est l'objet du champ 1 (finalité de la formation) et pour illustration, la référence 1-1 précise : « Les objectifs de la formation en matière de connaissances et compétences à acquérir sont clairement définis et connus des étudiants et autres parties prenantes ; l'intitulé de la formation est lisible par rapport à ses objectifs et à son contenu et est compréhensible de l'ensemble des parties prenantes ; le diplôme est accompagné d'une annexe descriptive ou d'un supplément qui précise les connaissances et compétences acquises par l'étudiant. »

De plus, la référence 3-2 rappelle que « le contenu de la formation est en cohérence avec le cadre national des formations. »

► Précisions pour l'évaluation des établissements

On retrouve ces attentes dans le champ 2 (la politique de formation initiale et continue) du domaine 2, à la référence 1. Celle-ci énonce entre autres que « les axes stratégiques en matière de formation répondent aux missions de l'établissement, confortent ses spécificités et sont en adéquation avec ses forces ; l'architecture de l'offre de formation est lisible. Les instances de pilotage de la formation, notamment la commission de la formation et de la vie universitaire ou ce qui en tient lieu, permettent une représentation pertinente des acteurs de la formation, ainsi que l'expression des différents points de vue ; elles fonctionnent de manière démocratique, transparente et efficace. Par le développement de relations ou d'alliances, l'établissement intègre son offre de formation, initiale et continue, dans son environnement territorial et régional, et conforte l'attractivité de celle-ci aux échelles locale, nationale et internationale. » Les références 2.2.2 et 2.2.3 sont également liées à ce standard.

### ESG 1.3 - Apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant

Les institutions garantissent que les programmes sont dispensés d'une manière qui encourage les étudiants à jouer un rôle actif dans le processus d'apprentissage, y compris dans son élaboration, et que l'évaluation des acquis des étudiants reflète cette approche.

► Précisions pour l'évaluation des formations

La référence 3-1, centrée sur les besoins et la diversité des étudiants et de leur parcours, précise que « la structure de la formation est adaptée aux différents parcours étudiants ». Cela implique que « la formation comprenne un ensemble d'unités d'enseignement cohérent avec les objectifs définis », qu'elle soit « structurée autour d'un tronc commun formant un socle de connaissances, déclinée en spécialités ou parcours-type permettant une spécialisation progressive des étudiants, qu'il existe des modules optionnels permettant aux étudiants d'adapter la formation à leur projet personnel, qu'elle offre des parcours adaptés au public en formation initiale et en alternance, et adaptés au public en formation à distance, et enfin qu'elle soit en capacité d'accueillir des étudiants ayant des contraintes particulières (situation de handicap, sportifs, salariés, etc.). »

A propos du rôle actif des étudiants dans la formation, la référence 4-2 ajoute : « il existe des organes de concertation réunissant l'ensemble des acteurs de la formation (enseignants, étudiants, administratifs) ».

► Précisions pour l'évaluation des établissements

Ce standard se retrouve principalement dans le domaine 2 (recherche et formation) et le domaine 3 (réussite des étudiants). En particulier, la référence 2.2.2 indique que les modalités d'enseignement sont « adaptées à ses divers publics ». En outre, « Les modalités de formation mises en œuvre (initiale, en apprentissage, en alternance, continue ; multidisciplinaires, à distance, innovantes) répondent aux attentes des étudiants et, le cas échéant, des partenaires économiques ou socioculturels, ainsi qu'aux objectifs pédagogiques ; l'établissement développe une politique d'innovation pédagogique et adapte ses méthodes d'enseignement, notamment en matière de production de ressources numériques. » La référence 3.1.1 est également en lien avec ce standard.

Concernant le rôle actif des étudiants, on retrouve cet engagement dans la référence du champ 2 (la vie étudiante) du domaine 3 : « L'établissement soutient et reconnaît l'engagement étudiant dans la gouvernance et la vie démocratique de l'établissement, ainsi que dans la vie associative et les activités culturelles et sportives. Les étudiants sont associés à la politique de formation de l'établissement, en particulier au sein des différentes instances compétentes ; ils sont partie prenante en matière d'évaluation et de management interne de la qualité. »

### ESG 1.4 - Admission, progression, reconnaissance et certification

Les institutions appliquent de manière cohérente et constante des règles prédéfinies et publiées couvrant toutes les phases du cycle d'études, c'est à dire l'admission et la progression des étudiants, la reconnaissance et la certification de leurs acquis.

► Précisions pour l'évaluation des formations

Les références HCERES veillent à ce que les formations aient établi les différentes phases du cycle d'études :

- pour l'admission : par rapport au positionnement dans l'offre globale (référence 2-1) et pour l'accessibilité par la référence 3-8 : « La formation pratique la validation d'acquis totale ou partielle : La formation délivre régulièrement des diplômes via la validation des acquis de l'expérience (VAE) ; la formation est accessible via des validations d'acquis de l'expérience (VAE) partielles, des validations d'acquis professionnels (VAP) ou des validations d'études supérieures (VES) » ;
- progression des étudiants : référence 3-6 ;
- réalisation de stages : références 2-3 et 3-3 ;
- évaluation et certification : références 3-3, 3-4 et 3-7.

► Précisions pour l'évaluation des établissements

L'expérience étudiante est traitée notamment dans le domaine 3 (la réussite des étudiants) au champ 1 « Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle » dont la référence 1 se décline comme suit : « L'établissement et ses entités de formation développent des actions cohérentes en faveur de l'orientation des lycéens et des étudiants, reposant sur une présentation claire des formations, des savoirs et compétences attendus, et des métiers visés. L'établissement décline une politique d'information et d'accueil des différents publics étudiants à tous les niveaux de formation. Cette politique comprend des dispositifs adaptés aux publics spécifiques, et notamment aux étudiants en situation de handicap. L'établissement analyse ses bassins de recrutement potentiel ; il met en œuvre une politique de recrutement des étudiants, notamment étrangers, et de validation d'acquis, dans le cadre de laquelle il fournit toutes les informations utiles. Une politique de détection des difficultés, d'aide à la réussite et d'accompagnement des différents publics étudiants est définie et mise en œuvre au sein des entités de formation, en particulier au niveau licence. L'insertion professionnelle des étudiants est préparée, tout au long de leur parcours, par différents dispositifs pédagogiques adaptés au niveau et aux modalités de leurs formations. »

**ESG 1.5 - Personnel enseignant**

Les institutions s'assurent des compétences de leurs enseignants. Elles mettent en œuvre des processus équitables et transparents pour le recrutement et le développement professionnel du personnel.

► Précisions pour l'évaluation des formations

Ce standard fait l'objet de la référence 4-1 « La formation est mise en œuvre par une équipe pédagogique formellement identifiée ». Elle précise notamment que « la liste des intervenants ainsi que leur qualité est connue des étudiants et plus généralement des publics concernés. Le rôle et les responsabilités des membres de l'équipe pédagogique sont clairement définis. La part des enseignements confiés à des d'intervenants extérieurs issus du monde industriel ou socio-économique ou encore culturel est en accord avec la finalité de la formation. Leur niveau de compétence et de responsabilité est en cohérence avec la formation. »

► Précisions pour l'évaluation des établissements

Le référentiel d'évaluation institutionnelle aborde ce point à travers plusieurs références, en particulier les références 2, du champ 3 du domaine 2 « La stratégie d'établissement s'appuie sur une politique de recrutement de personnels contribuant au lien entre recherche et formation » qui précise que « le recrutement des enseignants-chercheurs et des enseignants est cohérent avec les objectifs de l'établissement en matière de recherche et de formation ; il assure la continuité ou la jouvence des thématiques et des compétences, notamment par un apport suffisant de recrutements extérieurs ». Dans le suivant, sur les politiques de formation, il est précisé que « l'établissement propose à ses enseignants des formations à l'utilisation des outils et des ressources numériques et à la compréhension des enjeux qui leur sont associés ». Et plus globalement ce point recoupe les références 6.1.3 et 6.3.1.

**ESG 1.6 - Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiants**

Les institutions disposent de financements appropriés pour les activités d'apprentissage et d'enseignement et garantissent la mise à disposition de ressources pour l'apprentissage adéquates et facilement accessibles, ainsi qu'un accompagnement des étudiants.

► Précisions pour l'évaluation des formations

Ce standard est abordé sous l'angle de l'aide à la réussite des étudiants. La référence 3-6 y est dédiée : « La formation propose des dispositifs spécifiques d'aide à la réussite ». Elle se décline comme suit : « Il existe des

enseignements de mise à niveau pour certains étudiants entrant dans la formation. Les étudiants bénéficient d'un suivi individuel (par un enseignant référent ou par un autre dispositif). La formation met en œuvre des outils d'aide à la réussite (tutorat, répartition en groupes de niveau, etc.). Il existe des passerelles vers d'autres formations pour une réorientation avec conservation de tout ou partie des crédits européens acquis. » La référence 3-5 couvre la contribution du numérique comme ressource d'apprentissage.

► Précisions pour l'évaluation des établissements

Ce standard est repris dans le domaine 2, champ 2 et en particulier la référence 3 « les choix stratégiques de l'établissement sont effectifs, grâce à la qualité du pilotage et de l'organisation de l'activité de formation » qui précise : « Les fonctions de soutien à la formation sont efficacement organisées, du niveau de l'établissement jusqu'à celui des équipes pédagogiques. Les moyens humains, matériels et financiers dévolus à la formation sont connus, les coûts sont évalués, et l'établissement dispose des outils de suivi de l'activité. L'allocation des moyens aux entités en charge de la formation est faite en fonction de critères transparents, cohérents avec les choix stratégiques, et les moyens dédiés à la formation sont maîtrisés. L'établissement développe des infrastructures et des plateformes (notamment numériques) au service de la formation, avec le degré de mutualisation et les ressources humaines appropriés ». La mise à disposition des ressources pour l'apprentissage est également traitée au champ 2, référence 2 et au champ 4 sur la documentation.

### ESG 1.7 - Gestion de l'information

Les institutions s'assurent de collecter, d'analyser et d'utiliser des informations pertinentes pour le pilotage efficace de leurs programmes et de leurs autres activités.

► Précisions pour l'évaluation des formations

La gestion de l'information est une thématique que l'on retrouve à plusieurs niveaux dans le champ 4 « pilotage de la formation ». Les informations attendues concernent les effectifs et leur composition, l'attractivité de la formation, les flux transfrontaliers (référence 4-5), et des informations sur les étudiants sortants aux références 4-6 et 4.7 (taux de réussite, insertion professionnelle, temps de recherche de travail). Ces éléments sont complétés des informations relatives à l'évaluation de la formation et des étudiants (référence 4-8).

► Précisions pour l'évaluation des établissements

La gestion de l'information est essentiellement adressée au domaine 6 concernant le pilotage, particulièrement à la référence 3 du champ 3 « le pilotage de l'établissement s'appuie sur un système d'information complet et cohérent ; les ressources informatiques contribuent à la mise en œuvre de la stratégie : le schéma directeur du système d'information est cohérent avec la stratégie de l'établissement, et pertinent au regard de son organisation interne, de ses besoins et de ses ressources. Le pilotage du système d'information articule compétences techniques et direction politique au niveau approprié, et permet d'assurer la cohérence des rôles des différents acteurs impliqués. L'établissement dispose d'applications de gestion, de bases de données et d'indicateurs répondant aux besoins de son pilotage, au niveau central comme à celui de ses entités internes, ainsi qu'aux enquêtes ou dispositifs nationaux d'information, et, le cas échéant, au suivi de son contrat (...). Le système d'information constitue un outil de la politique de la qualité ».

### ESG 1.8 - Information du public

Les institutions publient des informations à propos de leurs activités, y compris leurs programmes, sous une forme claire, précise, objective, actualisée et facile d'accès.

► Précisions pour l'évaluation des formations

L'information du public étudiant et autre parties prenantes, est traitée dans plusieurs références, en regard des sujets de communication :

- objectifs de la formation et compétences à acquérir : référence 1-1 ;
- débouchés et poursuite d'études : référence 1-2 ;
- positionnement par rapport à la recherche : référence 2-1 ;
- relations avec le monde socio professionnel, culturel et associatif : référence 2-3 ;
- projets et stages : référence 3-3 ;
- compétences additionnelles : référence 3-4 ;
- liste des intervenants : référence 4-1 ;
- modalités d'évaluation des connaissances : référence 4-3 ;

- taux de réussite et de poursuite d'études : référence 4-6.

► Précisions pour l'évaluation des établissements

Le champ 4 du domaine gouvernance (1) concernant la communication précise que « la communication interne contribue, sous des formes variées, à l'information des personnels et des étudiants et favorise leur implication ; elle est intégrée à la vie de l'établissement. La communication externe de l'établissement, comme de ses entités internes, est cohérente, dans ses modalités et dans ses contenus, avec la stratégie ; elle est adaptée aux différents publics auxquels elle s'adresse ». De plus, concernant les formations (domaine 2, champ 2) le référentiel indique à la référence 4 que « l'établissement suit et diffuse ses résultats, et met en œuvre des dispositifs d'évaluation et de management interne de la qualité. Des informations précises, complètes et fiables sont régulièrement publiées sur les formations ». La référence 3.1.1 énonce également que « l'établissement et ses entités de formation développent des actions cohérentes en faveur de l'orientation des lycéens et des étudiants, reposant sur une présentation claire des formations, des savoirs et compétences attendus, et des métiers visés. »

### ESG 1.9 - Suivi continu et évaluation périodique des programmes

Les institutions suivent et évaluent périodiquement leurs programmes afin de s'assurer qu'ils atteignent les objectifs qui leur sont assignés et qu'ils répondent aux besoins des étudiants et de la société. Ces évaluations conduisent à une amélioration continue des programmes. Toute action planifiée ou entreprise en conséquence est communiquée à l'ensemble des parties concernées.

► Précisions pour l'évaluation des formations

Ce standard est l'objet de la référence 4-8 : « des procédures d'autoévaluation sont mises en œuvre au niveau de la formation ». Celle-ci se décompose comme suit : « la formation participe à un dispositif d'autoévaluation formalisé au niveau de l'établissement. Le conseil de perfectionnement est impliqué dans le processus d'autoévaluation. Les modalités d'évaluation des enseignements par les étudiants, leur analyse ainsi que les actions qui en résultent sont explicitées. L'évaluation de la formation par les étudiants et les diplômés est prise en compte dans le dispositif d'autoévaluation ». La référence 4-2 relative aux modalités de pilotage de la formation traite également de ce standard : « les modalités de réunion de l'équipe pédagogique, leur objet et leur périodicité sont bien établis. Il existe des organes de concertation réunissant l'ensemble des acteurs de la formation (enseignants, étudiants, administratifs). Il existe un conseil de perfectionnement dont la liste et la qualité des membres sont précisées. Celui-ci est soit spécifique à la formation, soit commun à un ensemble de formations. »

► Précisions pour l'évaluation des établissements

Le champ 2 du domaine 2 retranscrit ce standard à la référence 4 : « l'établissement suit et diffuse ses résultats, et met en œuvre des dispositifs d'évaluation et de management interne de la qualité ». Elle précise que « l'évaluation des formations et de leur contenu est effective et prise en compte par les équipes pédagogiques, les entités en charge de la formation, et l'établissement dans son ensemble » et que « l'établissement fait évoluer ses formations selon des procédures formalisées de revue périodique en lien avec le cadre national des formations ».

### ESG 1.10 - Processus d'assurance qualité externe périodiques

Les institutions engagent de manière périodique des processus d'assurance qualité externe conformes aux ESG.

En France, l'évaluation externe est un préalable obligatoire d'une part, à l'accréditation pour les formations, et, d'autre part, à la négociation du contrat quinquennal avec la tutelle (contractualisation). De ce fait, les formations et les établissements français sont dans l'obligation d'engager une évaluation externe tous les 5 ans.

#### *Ce qui se dégage*

- + Les référentiels d'évaluation externe intègrent l'approche des standards des ESG.

- *Poursuivre le travail d'harmonisation de la forme des référentiels pour une conception partagée. Ce sujet a été abordé au sein du sous-groupe de travail interne pour l'autoévaluation portant sur la problématique relative à « l'articulation des méthodologies des départements et des dossiers demandés aux établissements ».*

Figure 6 : tableau comparatif entre la 1<sup>ère</sup> partie des ESG et les référentiels d'évaluation du HCERES

ESG	Evaluation des formations	Evaluation des Ecoles doctorales	Evaluation des établissements	Evaluation des formations à l'étranger	Evaluation des établissements à l'étranger
1.1 - Politique d'assurance qualité	Toutes les références	1-1, 1-2, 1-3	6.2.1, 1.3.1, 3.2	5.5, 5.8, 5.9, 5.10	1.1, 1.2, 5.1, 5.2
1.2 - Elaboration et approbation des programmes	1-1, 3-2	1-2, 2-2	2.2.1, 2.2.2, 2.2.3	1.1, 1.2, 1.3	2.1
1.3 - Apprentissage, enseignement et évaluation centres sur l'étudiant	3-1, 4-2	1-2	2.2.2, 3.2, 3.1.1	1.11, 1.12, 3.1, 3.5, 4.2, 4.6, 4.7	2.1, 3.1, 3.3, 3.4, 5.2
1.4 - Admission, progression, reconnaissance et certification	2-1, 2-3, 3-3, 3-4, 3-6, 3-7, 3-8	1-2, 2-1, 2-2	3.1.1	1.6, 3.2	2.2, 3.1, 3.2
1.5 - Personnel enseignant	4-1	1-1	2.3.2, 6.1.3, 6.3.1	5.1, 5.2	4.1, 5.2
1.6 - Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiants	3-6, 3-5	1-1	2.2.3, 2.2.2, 2.4	1.12, 3.4, 5.4	4.2, 4.3
1.7 - Gestion de l'information	4-5, 4-6, 4-7, 4-8	3-1, 3-2	6.3.3	2.1, 3.1, 4.2, 4.4, 4.5, 4.6	5.3
1.8 - Information du public	1-1, 1-2, 2-1, 2-3, 3-3, 3-4, 4-1, 4-3, 4-6	1-1, 1-2, 3-1, 3-2	1.4, 2.2.4, 3.1.1	1.2, 1.4, 1.12	5.3, 7.1, 7.2
1.9 - Suivi continu et évaluation périodique des programmes	4-8, 4-2	1-1, 3-2	2.2.4	5.5, 5.8, 5.9, 5.10	5.1, 5.2
1.10 - Processus d'assurance qualité externe périodiques	En France, l'évaluation externe est un préalable obligatoire à l'accréditation et à la contractualisation. De ce fait, les formations et les établissements français sont dans l'obligation d'engager une évaluation externe tous les 5 ans.			5.11, 5.12	Les établissements respectent les obligations de leur réglementation nationale.

## 11.2 Conception de méthodologies adéquates

### ESG 2.2 - Conception de méthodologies adéquates

L'assurance qualité externe est définie et conçue de manière spécifique afin de garantir son adéquation à la réalisation des buts et objectifs fixés, dans le respect des réglementations en vigueur. Les parties prenantes sont impliquées dans sa conception et son amélioration continue.

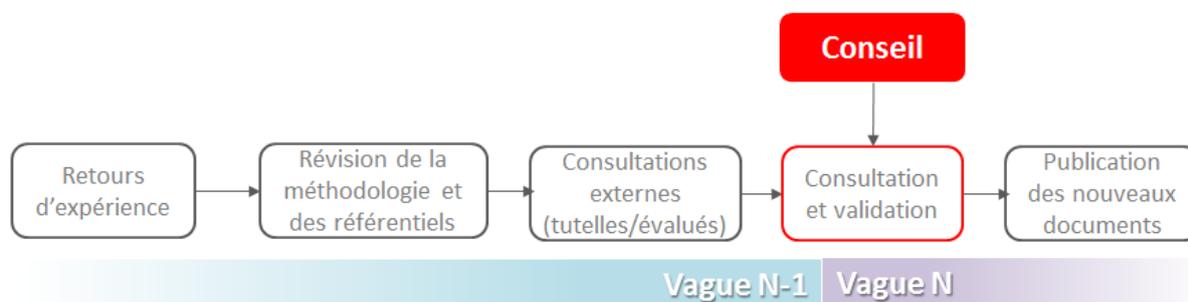
Le conseil du HCERES, donne son avis et statue sur les méthodologies d'évaluation, y compris sur les méthodologies mises en œuvre pour les évaluations réalisées en dehors du territoire national. Il veille, par son analyse à ce qu'elles respectent l'objectif premier de soutenir les entités évaluées dans l'amélioration continue de leurs pratiques et d'apporter les informations nécessaires aux décideurs, tout en se conformant au cadre réglementaire applicable au HCERES.

La conception et la révision des méthodologies d'évaluation sont issues de plusieurs facteurs :

- l'évolution de la structuration nationale de l'enseignement supérieur et de la recherche, comme récemment les regroupements d'établissements ;
- le passage aux responsabilités et compétences élargies des universités ;
- les orientations stratégiques de la politique nationale de l'ESR ;
- les avancées des entités évaluées en matière d'assurance qualité interne ;
- les recommandations de l'évaluation externe de l'AERES de 2010.

Ainsi, l'AERES et le HCERES, ont établi un cycle qualité de l'amélioration continue (cf. chapitre 7). A l'issue de chaque vague d'évaluation, chaque département organise et met en œuvre un retour d'expérience adapté auprès des experts, et/ou des évalués, et/ou des tutelles. Les résultats de ces retours d'expérience sont utilisés pour analyser la méthodologie et les référentiels, et les réviser. En complément, une analyse des observations des évalués sur les rapports d'évaluation est réalisée pour alimenter les réflexions sur les méthodologies employées.

Les documents d'évaluation (référentiels) modifiés font l'objet en amont de leur publication, d'un dialogue avec les représentants des établissements et les différentes tutelles (ministères). Ils leur sont présentés, et le HCERES recueille leurs observations et commentaires. Chaque révision est présentée au conseil pour approbation avant publication.



Ce cycle oblige le HCERES à considérer la portée des évolutions engagées. Les retours d'expérience induisent des ajustements et améliorations réguliers, sans perturber pour autant l'équité de traitement entre les évalués d'une vague à l'autre. Il permet également au HCERES de se montrer réactif dans ses méthodologies pour tenir compte des évolutions du système d'enseignement supérieur et de recherche. Dans ce cas, les révisions sont plus profondes, mais nécessaires, pour refléter la réalité du système évalué.

Ce cycle d'amélioration continue donne ainsi au système d'assurance qualité externe du HCERES toute sa crédibilité, sans perdre de vue sa nécessaire simplification.

Par ailleurs, dans tous les départements d'évaluation, un travail a été entrepris pour aider les entités évaluées à s'approprier la démarche d'autoévaluation par une présentation plus poussée de la méthodologie et la publication d'outils, dont le guide « Repères pour l'autoévaluation ». Cette approche valorise le rôle de l'assurance qualité interne des entités évaluées, et améliore la qualité de leurs rapports d'autoévaluation. Ainsi l'évaluation externe se base sur une documentation qui reflète au mieux les dispositifs d'assurance qualité des évalués.

À titre d'exemple, quelques évolutions récentes sont présentées ci-dessous.

► Précisions pour l'évaluation des formations

Depuis 2012-2013, les dossiers demandés aux évalués comportent un seul document regroupant la présentation de la formation, les résultats de l'autoévaluation, et des données brutes de suivi des étudiants. Pour tenir compte du processus d'accréditation porté par le ministère, l'évaluation a été révisée et s'appuie sur quatre grands principes :

- une évaluation du bilan des formations sur la dernière période ;
- une évaluation organisée par « champ de formations » ;
- des dossiers « champ de formations » et « formation » complémentaires et simplifiés ;
- un processus d'évaluation favorisant un dialogue accru avec les évalués.

Une seule et même procédure a été définie pour évaluer les formations de niveau licence et master au sein de comités « champ de formations ». Ceci a permis de rationaliser, homogénéiser les processus administratifs associés aux évaluations, et en simplifier la compréhension par les entités évaluées.

► Précisions pour l'évaluation des établissements

Comme présenté dans le chapitre précédent, le référentiel d'évaluation externe a fait l'objet d'une refonte profonde en 2012, après sollicitation des parties prenantes, notamment des représentants des présidents d'université, des directeurs d'école et des ministères concernés. Simplifié, ce référentiel s'inscrit pleinement dans l'esprit des standards européens et tient compte des évolutions du système français relatives à la dimension « site » de la politique contractuelle.

En 2011, les retours d'expérience réalisés auprès des établissements évalués et l'analyse des rapports d'autoévaluation, ont permis à l'AERES d'élaborer un document « Repères pour l'autoévaluation » dont l'objectif est d'accompagner les entités évaluées dans l'amélioration de leur processus d'autoévaluation.

De même, une approche simplifiée des données de caractérisation demandées aux établissements a été élaborée, avec l'identification d'un ensemble réduit de données élémentaires de caractérisation et l'utilisation des bases de données du MENESR (PAPESR et fiches RH MENESR).

La fiche de caractérisation produite par le département en amont de l'évaluation de chaque établissement donne des éléments de contextualisation permettant aux experts de mieux appréhender l'entité à évaluer. Sa construction a été révisée de manière à intégrer également les forces, les faiblesses et les recommandations non prescriptives exprimées dans la précédente évaluation.

Pour la vague B (2010-2011), le département a revu l'accompagnement des experts lors de la préparation de l'évaluation. D'une part, une réunion est organisée entre le président du comité et l'équipe HCERES pour une première prise de contact, le sensibiliser au rôle d'animateur et l'accompagner dans le lancement de la préparation de l'évaluation. D'autre part, le comité sous la responsabilité de son président, est désormais chargé de rédiger une note de problématique, en amont de la visite, à partir de l'analyse du dossier d'autoévaluation. Cette étape supplémentaire permet d'une part d'affirmer dès le début la dimension collégiale du diagnostic à mener, et d'autre part, de s'assurer d'une bonne appropriation du dossier par les experts.

Depuis la vague C (2011-2012), la procédure comporte une rencontre préalable avec l'équipe dirigeante de l'établissement pour recueillir ses attentes quant à l'évaluation externe et pour une meilleure identification des spécificités à prendre en compte par le comité.

De manière générale, les évolutions ont largement contribué au développement d'une culture qualité des entités évaluées. Ce constat, déjà perceptible en 2010, s'est confirmé, au regard de l'amélioration de la qualité des dossiers d'autoévaluation, et de la trajectoire des entités évaluées constatée lors de leur dernière évaluation.

Compte tenu du petit nombre d'évaluations réalisées au-delà du périmètre national, et du caractère récent de la MEI et de ses activités, les référentiels utilisés n'ont pas évolué au même rythme que les référentiels nationaux, et les évolutions mises en œuvre par les autres départements du HCERES n'ont pas encore été intégrées dans les documents méthodologiques pour les évaluations à l'étranger. Une refonte de ces documents est en cours, et la validation par le Conseil du HCERES est prévue d'ici la fin 2016.

*Ce qui se dégage*

- + *Les parties prenantes qui, par leur implication dans le processus de révision des méthodologies, s'assurent que ces dernières répondent à leurs objectifs, ou soient adaptées en conséquence.*
- *Un équilibre délicat entre le maintien d'une évaluation identique pour tous et une méthodologie révisée annuellement*

## 11.3 Mise en œuvre des démarches

### ESG 2.3 - Mise en œuvre des démarches

Les démarches d'assurance qualité externes sont fiables, utiles, prédéfinies, mises en œuvre de manière constante et cohérente et publiées. Elles incluent :

- une auto-évaluation ou démarche équivalente ;
- une évaluation externe comprenant en principe une visite sur site ;
- un rapport résultant de l'évaluation externe ;
- un suivi cohérent.

Avant chaque lancement de campagne, le cycle d'amélioration mentionné au point 11.2 s'applique. La publication officialise les documents auprès des évalués concernés.

L'organisation de la campagne en 5 étapes, cadencée par zones géographiques, donne à chaque département la possibilité de construire son calendrier de façon intégrée.

La phase de préparation débute par une identification des entités à évaluer. Chaque département construit ses tableaux de gestion et de suivi des entités à évaluées. Cette caractérisation permet de confier la responsabilité de chaque évaluation à une équipe (binôme) du département concerné, constituée d'un délégué scientifique et d'un chargé de projet ou d'un chargé de gestion, quel que soit le type d'assurance qualité mis en œuvre : formation, établissement et entité de recherche.

Cette équipe suit chaque évaluation sur l'ensemble du processus :

- vérification des dossiers déposés ;
- collecte de documents utiles à l'évaluation ;
- sollicitation des experts et constitution des comités ;
- préparation du planning de la visite et/ou du programme des réunions ;
- contacts avec l'entité évaluée ;
- contacts avec le comité d'experts.

Ce binôme est garant de l'application de la méthodologie à chaque étape de la procédure. Pour renforcer la maîtrise de l'application des méthodologies, les départements disposent de procédures qualité internes documentées, sur lesquelles les binômes s'appuient pour suivre l'avancée des processus.

La méthodologie d'évaluation du HCERES repose sur les principes européens :

- une autoévaluation réalisée par l'entité évaluée. Le rapport d'autoévaluation constitue le document central du dossier ;
- une évaluation externe par un comité de pairs ;
- une phase aval d'élaboration du rapport par le comité d'experts ;
- une publication du rapport avec préalablement, une phase contradictoire.

#### ► Précisions pour l'évaluation des formations

L'application d'une seule et même procédure aux différentes formations de niveau L, LP et M a rationalisé et homogénéisé les procédures administratives associées et simplifié leur mise en œuvre pour les personnels. De plus, le département a fortement renforcé la formation des délégués scientifiques (DS) et des agents à la conduite des comités et à la formation des experts, par plusieurs séances de travail en amont de la réunion des comités. La

formation des experts par les DS a amélioré leur appropriation de la procédure d'évaluation et des référentiels associés. En matière d'organisation, la prise en compte des regroupements d'établissements a conduit à désigner un DS et un personnel administratif pour coordonner et suivre les actions au niveau de chaque site. Cette disposition renforce la circulation de l'information et donne une vision globale du site.

Pour que chaque expert ait une vision claire de la qualité attendue des objets évalués, des documents descriptifs sont produits, qui présentent les attendus des formations de master, de licence ou de licence professionnelle. Enfin, les fiches d'expertise et les maquettes des rapports formation et champ fournis aux experts ont été revues et améliorées pour guider les experts dans la réalisation de leur analyse et la rédaction des rapports de manière à harmoniser la qualité de ceux-ci.

#### ► Précisions pour l'évaluation des établissements

Le département a multiplié les actions pour renforcer la professionnalisation de ses équipes et la rigueur dans l'application des méthodologies :

- des efforts de formation des délégués scientifiques et des chargés de projet, avec la mise en place récente d'une session de formation d'intégration des nouveaux personnels, et de façon récurrente, le développement de séminaires de travail, la participation à des séminaires ponctuels de formation, comme la valorisation de la recherche, l'évaluation des CHU ou le pilotage financier des établissements. De plus, une phase systématique d'observation a été mise en place pour les chargés de projets nouvellement recrutés, incluant la participation à une évaluation en tant qu'observateur ;
- une meilleure structuration des réunions bimensuelles du département pour suivre le bon déroulement des évaluations en cours mais aussi en préparation, et traiter de façon collective des questions de méthodes et pratiques ;
- une amélioration des outils : le livret de l'expert dont le contenu a été largement restructuré et constitue à la fois un outil de description des étapes de la procédure d'évaluation externe, un rappel du socle méthodologique de l'évaluation et un recueil de conseils aux experts pour la mise en œuvre opérationnelle des évaluations. Véritable guide, il accompagne l'expert à chaque étape de l'évaluation dans les tâches qui lui sont confiées. De plus, le département a œuvré auprès des experts pour systématiser l'utilisation de la fiche d'entretien, outil pratique qui permet aux experts de mieux préparer le questionnement et le recueil des informations lors des visites et qui renforce la collégialité ;
- le contenu des sessions de formation des experts a été revu et amélioré, et une session dédiée exclusivement aux présidents de comité a été mise en place ;
- l'introduction depuis la vague B (2010-2011) de la rédaction d'une note de problématique, sous la responsabilité du président du comité et des experts, en amont de la visite, pour s'assurer d'une bonne appropriation collégiale du dossier par les experts (voir 11.2) ;
- une plus grande exploitation de l'outil Gestion Electronique des Documents (GED) qui sert de support pour enregistrer le suivi de chaque évaluation ;
- la définition d'un ensemble de procédures en coordination avec le responsable qualité et de mémos pratiques ont contribué à une plus grande professionnalisation des équipes qui accompagnent chaque évaluation externe. Un travail de mise à jour de ces procédures est à entreprendre, au regard des évolutions de la méthodologie et du processus mis en œuvre.

Ces différentes évolutions conduisent à un renforcement très significatif de l'ingénierie d'accompagnement du processus d'évaluation et de la professionnalisation des personnels et des experts, et de ce fait améliorent la fiabilité de la mise en œuvre des méthodologies.

Le suivi se réalise systématiquement lors de l'évaluation suivante. Il est demandé à chaque entité évaluée de se positionner par rapport à la précédente évaluation, d'expliciter les avancées et la manière dont les recommandations ont été prises en compte. La nouvelle version de la fiche de caractérisation, qui intègre désormais les forces, les faiblesses et les recommandations exprimées dans la précédente évaluation incite les experts à effectuer une analyse de la trajectoire et des dispositions prises par l'établissement à l'issue de sa précédente évaluation.

La question du suivi a déjà été discutée avec les représentants des entités évaluées. L'introduction d'un processus évaluatif intermédiaire pose le problème du poids de l'évaluation sur les entités évaluées. En effet, après les périodes d'autoévaluation (fin d'année n-1), puis d'évaluation externe par le HCERES (année n), les entités évaluées ont la responsabilité d'élaborer l'année suivante (n+1) les dossiers liés à la contractualisation, ou à la accréditation. Les réflexions et argumentations de ces dossiers prennent entre autre appui sur les produits de l'évaluation. La périodicité de l'évaluation externe étant de 5 ans, les entités évaluées lancent leur autoévaluation un

peu plus de 2 années après leur dernier dossier. Dans ce contexte, et durant la période de transition AERES-HCERES, il a été décidé de ne pas faire évoluer la méthodologie en place, mais d'insister sur l'évaluation de la trajectoire des entités depuis la précédente évaluation. D'autres solutions, comme la demande d'une brève présentation des évolutions à mi-parcours, sans évaluation, sont à l'étude, mais impliquent encore des discussions avec l'ensemble des parties prenantes.

► Précisions pour les évaluations à l'étranger

A l'étranger, la procédure suivie par la MEI est la même pour l'évaluation des formations et des établissements, pour homogénéiser et simplifier les pratiques. Elle comporte systématiquement :

- une phase d'échanges préalable avec l'entité évaluée pour comprendre sa demande,
- une visite exploratoire sur site pour cerner ses besoins plus précisément,
- la signature d'une convention qui précise les étapes clés et modalités de l'évaluation,
- une autoévaluation de l'entité,
- une évaluation externe avec visite systématique sur site,
- la rédaction d'un rapport avec phase contradictoire,
- la publication du rapport sur le site Internet du HCERES.

Ces démarches sont portées à la connaissance de l'évalué à plusieurs reprises (échanges préalables, visite exploratoire, convention...). Elles sont également explicitées aux experts lors des réunions préparatoires. Toute la procédure est détaillée dans les documents produits par la MEI :

- Référentiels et Guidelines d'évaluation externe de formations internationales ;
- Référentiels et Guidelines d'évaluation externe d'établissements internationaux, (déclinés spécifiquement pour l'Arménie) ;
- Guide du processus d'évaluation et d'accréditation institutionnelle en Arménie (document conjoint ANECA-HCERES).

Les maquettes des documents à remplir par les entités évaluées, comme celles du rapport à rédiger par les experts sont également présentées dans ces documents.

*Ce qui se dégage*

- + *Pour l'évaluation des établissements, une forte appropriation des dossiers d'évaluation grâce à l'introduction de la note de problématique.*
- *La mise en œuvre délicate d'un suivi dans la mesure où le processus de contractualisation est déjà d'une durée de 5 ans.*

## 11.4 Evaluation par les pairs

### ESG 2.4 - Evaluation par les pairs

L'assurance qualité est menée par des groupes d'experts externes incluant un ou plusieurs étudiant(s).

Quel que soit le département d'évaluation, la composition du comité d'experts répond à des règles communes à la fois statutaires et institutionnelles. L'article 10. du décret n°2014-1365 précise que « les experts sont nommés par le président du Conseil du Haut Conseil selon les procédures et critères validés par le Conseil. Les noms et *curriculum vitae* des experts français et étrangers ayant participé à des évaluations sont rendus publics. La composition des comités d'experts, y compris la nomination de leur président, fait l'objet d'une discussion préalable avec l'entité évaluée qui fait part d'éventuels conflits d'intérêt. »

Les règles de sélection des experts trouvent également leur fondement dans la nature de l'objet évalué (type de structure, ou domaine scientifique...) et dans les champs couverts par le référentiel d'évaluation (gouvernance, pilotage, qualité scientifique...). Le nombre d'experts constituant les comités est modulable selon la taille de l'objet évalué.

Les responsabilités et les principes de déontologie applicables au rôle d'expert sont repris dans le document « statut de l'expert », adressé à tout expert recruté pour une évaluation. Le rôle de président est clairement identifié, et son recrutement fait l'objet d'une démarche distincte du reste du panel en fonction des aptitudes que cette responsabilité demande.

Dès son installation en 2007, l'AERES disposait d'un « vivier » (base de données) d'experts, constitué à l'origine par consultation des parties prenantes. En 2013, ce vivier et l'application qui le gère (GED/Vivier), ont fait l'objet d'un travail de refonte et de modernisation, pour en améliorer les performances : faciliter les recherches de profils, simplifier les modalités de remplissage pour les experts, éliminer les fiches « expert » obsolètes, actualiser les données, intégrer les dispositifs de déclaration d'intérêts et surtout de validation obligatoire de la charte de l'évaluation. Le HCERES a repris ce vivier dans son fonctionnement.

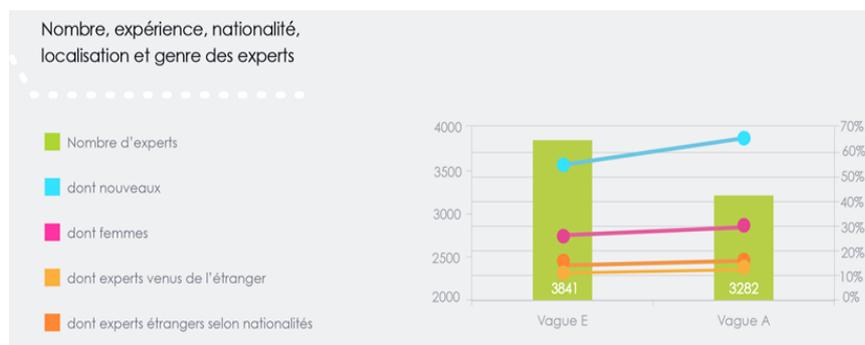
Les profils des experts se répartissent en 4 catégories : académiques, professionnels, administratifs et étudiants. En janvier 2016, le vivier comptait 18185 experts.

Type d'expert	Nombre
Académique	17270
Professionnel	462
Administratif	353
Étudiant	100
<b>Total</b>	<b>18185</b>

L'application GED/Vivier a été conçue et développée pour permettre un suivi du parcours des experts mobilisés (évaluations passées, etc...), leurs actions dans l'outil (validation de la charte de l'évaluation, mise à jour des CV...), et la composition des panels. Ces informations font l'objet d'un point régulier par le biais de la publication interne bimensuelle des « chiffres clés du HCERES », qui regroupent les indicateurs de suivi de la vague d'évaluation en cours.

Malgré sa richesse, ce vivier ne donne pas entièrement satisfaction, notamment pour la recherche des profils d'experts, l'information étant incomplète. Il est constaté que lors du recrutement des experts, un recours encore important repose sur la connaissance des délégués scientifiques de la communauté scientifique. D'autres modalités sont mises en place au sein des départements pour enrichir le vivier comme la sollicitation des responsables des objets évalués au cours de la vague précédente.

En moyenne, 40 % des experts d'une vague ont déjà effectué une évaluation, et 60 % sont recrutés pour la première fois. Ci-contre, la répartition des experts mobilisés au cours des 2 vagues précédentes (Vague A (2014-2015) et Vague E (2013-2014)).



Répartition des experts mobilisés par le HCERES au cours des vagues A (2014-2015) et E (2013-2014)

Le cas particulier des experts issus du monde socio-économique est complexe, car pour ces profils, il est difficile de trouver des candidats qui connaissent suffisamment le fonctionnement de l'enseignement supérieur et la recherche pour assurer pleinement leur rôle d'expert. De plus, les sources de candidats sont limitées, et les voies de sollicitation des profils adéquats méconnues. Les questions de l'attractivité du HCERES, notamment au regard du montant des indemnités et de la disponibilité des experts se posent, et elles sont d'autant plus présentes pour ces profils « professionnels ». Dans le même ordre d'idées, il est parfois difficile de trouver des profils étudiants, ou académiques avertis de la gouvernance des politiques de site.

► Précisions pour l'évaluation des formations

Le processus de recrutement des experts diffère selon que l'évaluation porte sur une école doctorale ou des formations L, LP et M (voir chapitre 6). Mais dans les 2 cas, le processus commence par l'identification des profils de président et des experts nécessaires selon l'objet évalué (domaine scientifique) par le délégué scientifique (DS) concerné. Le recrutement est ensuite discuté de façon collégiale avec les DS des domaines scientifique proches. Enfin, le directeur du département valide la composition des comités.

La charge de travail annuelle du HCERES est constituée par l'évaluation de près de 2000 formations. La configuration actuelle de l'évaluation des formations de niveaux L, M confie chaque formation à 2 experts académiques, et pour les formations de LP, à un expert académique et un représentant du monde socio-économique.

Un expert réalise généralement plusieurs évaluations au cours de la même vague. Au regard du nombre de formations à évaluer, le HCERES n'est pas en capacité financière d'élargir et de diversifier le nombre d'experts. Aussi, l'évaluation intégrée permet d'approfondir l'évaluation des formations lors de celle de l'établissement, dont les comités comprennent un expert étudiant et un expert étranger, et qui s'appuie sur les synthèses de l'évaluation des formations. Le développement futur des champs de formation dans la structuration de l'offre des établissements ouvre des possibilités d'évolution des activités d'assurance qualité du HCERES vers un grain d'évaluation plus large que l'entité de base. Des réflexions tant internes qu'externes sont en cours.

La formation des experts se déroule lors de la 1<sup>ère</sup> réunion du comité pour les formations de niveaux L, LP et M. Pour les écoles doctorales, elle se déroule en deux temps, par l'appropriation des documents méthodologiques qui leur sont transmis et lors de la visite, au cours d'un 1<sup>er</sup> entretien à huis clos des experts, assurée par le DS. Ainsi 100% des experts mobilisés bénéficient d'une formation. Au cours de celle-ci, l'équipe du HCERES procède à une présentation de la procédure et de ses objectifs, une explicitation des référentiels, des rôles, et de l'utilisation des fiches d'expertises. Elle précise également les consignes de rédaction des rapports.

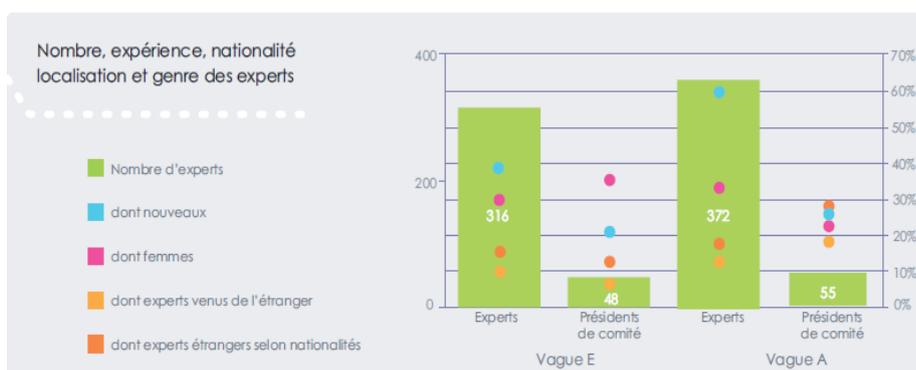
► Précisions pour l'évaluation des établissements

Comme détaillé au chapitre 6, les comités d'experts sont constitués de 6 à 8 experts en fonction de la taille et de la complexité de l'établissement et comportent systématiquement au moins un expert en activité à l'étranger, un expert étudiant, un expert cadre administratif d'établissement et un expert issu du secteur socio-économique en complément des experts pairs. Le critère principal de sélection des experts concerne les compétences et les responsabilités exercées dans les domaines de la gouvernance et du pilotage des établissements.

Le processus de constitution des comités, repensé en 2012, est séquencé en 3 temps : une première phase de recrutement des présidents des comités, coordonnée pour l'ensemble des établissements de la vague ; puis une deuxième phase de sélection des experts, organisée sur les profils adaptés au regard des établissements à évaluer. La validation de chaque expert par le directeur du département est préalable aux échanges entre le HCERES et l'expert. Ensuite, la dernière étape du processus consiste à soumettre la liste des experts retenus à chaque établissement pour qu'ils puissent signaler des éventuels liens ou conflits d'intérêts qui n'auraient pas été détectés. Le directeur du département nomme ensuite les experts par délégation du président du HCERES. Il est à noter qu'avant la validation des comités, la possibilité est offerte aux établissements de proposer des profils - et éventuellement des noms - d'experts pour la composition des comités, et favoriser, s'ils sont retenus après vérification de l'absence de conflit ou lien d'intérêt, leur légitimité. Ces propositions servent aussi à alimenter le vivier.

Tout expert recruté est invité à une session de formation en début de vague (une session distincte est organisée pour les présidents de comités).

Pour la vague A en 2016, plus de 50 % des experts ont été formés à la rentrée 2015. Or, près de 60 % des experts mobilisés avaient déjà réalisé au moins une évaluation au cours des vagues précédentes. La quasi-totalité des experts ont donc suivi une formation, soit sur l'année en cours soit l'année précédente. Tous les experts reçoivent en complément, lors de la réunion de préparation des rappels méthodologiques



Répartition des experts mobilisés pour l'évaluation des établissements au cours des vagues A (2014-2015) et E (2013-2014)

Pour toute activité d'évaluation du Haut Conseil, l'appréhension des conflits d'intérêts, est *a minima* traitée par trois mesures qui contribuent à éviter de telles situations :

- lors de la sélection, un questionnement est assuré, généralement par le binôme DS/CP sur les éventuels liens entre l'expert potentiel et l'entité évaluée ;
- l'expert potentiel s'engage en déclarant les éventuels liens (positifs ou négatifs) sur la déclaration d'intérêts ;
- la liste des experts est soumise à l'entité évaluée de manière à ce qu'elle puisse faire remonter les éventuels conflits qui n'auraient pas été détectés ou déclarés.

C'est la combinaison de ces actions qui évite l'interférence de conflits d'intérêts dans les évaluations. De plus, par transparence, le profil des experts est rendu public sur le site internet du HCERES à l'issue de la vague d'évaluation, pour permettre une publication commune à l'ensemble des évaluations.

► Précisions pour les évaluations à l'étranger

Pour les évaluations effectuées à l'étranger, la MEI travaille en étroite collaboration avec les départements d'évaluation des formations et des établissements. Elle s'appuie donc sur les délégués scientifiques de ces départements et sur le vivier d'experts commun du HCERES. Les experts mobilisés pour les évaluations à l'étranger sont recrutés selon les principes généraux du HCERES et intégrés sur l'application GED/vivier, dans laquelle ils signent la charte de l'évaluation et remplissent la déclaration d'intérêts.

Les experts sont choisis avec soin, pour leur professionnalisme et leur indépendance, soit par des délégués scientifiques, soit en partenariat avec une autre agence (l'ANECA dans le cadre des évaluations institutionnelles en Arménie). Une fois le comité constitué, sa composition est approuvée par le responsable de la MEI en concertation avec le directeur du département concerné. Elle est ensuite présentée à l'établissement pour que celui-ci puisse signaler des éventuels liens ou conflits d'intérêts qui n'auraient pas été détectés au préalable.

Pour l'évaluation des formations, les comités comptaient jusque-là trois experts (deux universitaires et dans la mesure du possible un représentant du monde socio-économique). Depuis la révision des ESG intervenue en juin 2015, les comités comportent quatre experts dont systématiquement un étudiant. Cela était déjà le cas pour l'évaluation des établissements, dont les comités étaient composés de quatre personnes, dont un étudiant.

La formation des experts est assurée en deux temps : au moment du recrutement des experts dans les départements d'évaluation, mais aussi lors des réunions préparatoires des évaluations.

---

*Ce qui se dégage*

- + *Des formations apportées à tout expert impliqué dans l'évaluation des formations et des établissements, ainsi qu'un accompagnement de proximité assuré par le HCERES.*
  - *Difficultés pour impliquer les étudiants dans le processus d'évaluation des formations L, LP et M au regard du nombre à évaluer chaque année et des incidences financières.*
  - *Difficultés pour recruter des experts issus du monde socio-économique, académiques et en lien avec l'évaluation des politiques de site.*
  - *Les évolutions envisagées sur le changement du grain de l'évaluation des formations favoriseront une meilleure prise en compte des recommandations des ESG en matière de constitution des comités d'experts, en particulier s'agissant de la participation des étudiants.*
  - *Une utilisation plus active du vivier, et en particulier de son dispositif de sollicitation des experts, serait l'occasion d'enrichir son contenu notamment sur les aspects « mots clés » et « compétences ».*
  - *Le vivier donne aussi la possibilité de solliciter les institutions pour de nouvelles candidatures, cette fonctionnalité serait à mettre en œuvre.*
-

## 11.5 Critères déterminant les résultats

### ESG 2.5 - Critères déterminant les résultats

Tous les résultats ou jugements issus des démarches d'assurance qualité externe sont basés sur des critères explicites et publiés qui sont appliqués de manière constante et cohérente, que les démarches mènent à une décision officielle ou non.

Tous types d'assurance qualité confondus, le processus de conception des méthodologies et référentiels, comme décrit au chapitre 11.2, implique une publication systématique des éléments utilisés pour les évaluations bien avant le début de la campagne. Le HCERES est une agence d'évaluation qui ne rend pas de décision, néanmoins les rapports produits portent des jugements. La notation des entités évaluées (formations et entités de recherche) a été entièrement abandonnée en 2013. Les référentiels utilisés explicitent les critères sur lesquels fonder les jugements (voir aussi chapitre 11.1).

#### ► Précisions pour l'évaluation des formations

Les référentiels d'évaluation des formations et des écoles doctorales ont été revus en 2013-2014 pour s'adapter au processus d'accréditation mis en place par le ministère. La dernière révision de cet ensemble méthodologique<sup>28</sup> se fonde sur les objectifs nationaux fixés à chaque formation pour atteindre une qualité reconnue au niveau français et européen. Ces objectifs sont détaillés dans les « références pour l'assurance qualité dans les formations du HCERES », autour de 4 champs (finalité, positionnement dans l'environnement, organisation pédagogique, pilotage). Chacun d'eux est décliné en plusieurs références, ou « objectifs à atteindre » (22 références au total) eux-mêmes déclinés en critères explicites.

Ces critères sont retranscrits dans les grilles d'analyses que doivent renseigner les experts, et structurent le plan des rapports d'évaluation. L'ensemble de ces éléments (références et critères) fait l'objet de présentations auprès des évalués lors des réunions de lancement.

Pour s'assurer qu'ils soient appliqués de manière constante, plusieurs dispositions sont mises en œuvre :

- ces éléments font partie intégrante de la formation des experts ;
- le pilotage et le suivi des évaluations est assuré par un binôme du HCERES (DS et agent permanent) ;
- la rédaction et la structure des rapports sont guidées par des « maquettes » rappelant aux experts les informations et argumentations qu'ils doivent contenir ;
- une discussion collégiale des rapports est assurée lors de la réunion de restitution pilotée par le président du comité, sous l'assistance du binôme HCERES pour s'assurer de la bonne prise en compte des critères.

#### ► Précisions pour l'évaluation des établissements

Le référentiel d'évaluation institutionnelle<sup>29</sup> est structuré en 6 grands domaines, eux-mêmes déclinés en 17 champs d'activité qui définissent les principaux sujets sur lesquels va porter l'évaluation. Il comprend au total 34 références, chacune déclinée en plusieurs objectifs à atteindre associés à des éléments d'interprétation dans son annexe « les constituants du référentiel ».

L'ensemble exprime les attendus dont l'évaluation estimera le niveau de réalisation. Pour ce faire, des critères spécifiques sont associés à chaque référence, ils précisent la façon dont la réalisation de la référence va être appréciée par les évaluateurs. Par exemple, la deuxième référence exprime l'existence d'une stratégie : « l'établissement s'est doté d'une stratégie au regard de ses missions et de son environnement ». Les critères associés explicitent la façon dont sont pris en compte les missions, le contexte dans lequel l'établissement agit, les relations avec sa ou ses tutelles, et enfin ses principaux projets d'investissement.

Les critères que le HCERES propose aux évaluateurs sont qualitatifs. Ils ont été construits en s'appuyant sur des critères génériques. Parmi les plus fréquemment utilisés se trouvent les critères classiques de cohérence, d'efficacité d'efficience, de lisibilité et de pertinence.

Pour s'assurer que ceux-ci sont pris en compte de façon constante, ils sont présentés lors de la formation des experts. Un binôme du HCERES (DS et agent permanent) assure le suivi de la prise en compte de ces critères lors de la préparation de l'évaluation en analysant les grilles d'entretiens préparées par les experts, et en assistant pour le

<sup>28</sup> Pour la vague d'évaluation C (2016-2017) : <http://www.hceres.fr/MODALITES-D-EVALUATIONS/Campagne-d-evaluation-2016-2017/Evaluations-des-formations>

<sup>29</sup> <http://www.hceres.fr/MODALITES-D-EVALUATIONS/Campagne-d-evaluation-2016-2017/Evaluations-des-etablissements>

chargé de projet aux débats en huis-clos du comité. Une relecture collégiale des rapports par un comité de lecture permet de s'assurer de la bonne prise en compte de tous les critères.

La forme révisée et harmonisée des référentiels du HCERES, et les éléments explicatifs, favorisent une meilleure appropriation de ceux-ci, à la fois par les évalués et par les experts. L'accompagnement et l'encadrement des évaluations par les binômes du HCERES renforcent ces mesures et contribuent à garantir un niveau constant de la qualité des évaluations du HCERES.

► Précisions pour les évaluations à l'étranger

Pour l'évaluation des formations à l'étranger, le référentiel utilisé comporte 5 champs :

- projet pédagogique ;
- positionnement dans l'environnement scientifique et socio-économique ;
- les Etudiants ;
- l'insertion professionnelle et la poursuite d'études ;
- le pilotage de la formation.

Ces champs correspondent en partie à ceux du référentiel national de la vague C 2011-2012 à partir duquel le référentiel international a été construit, mais formulé en liste de questions. Ces questions sont indicatives, elles ont été conçues pour envisager des situations internationales très variées, mais aussi pour laisser une grande marge de liberté aux établissements dans la façon de réaliser leur autoévaluation.

Concernant l'évaluation des établissements, le référentiel a été conçu, en partenariat avec l'agence espagnole ANECA, sur la base du référentiel utilisé par le HCERES pour l'évaluation des établissements nationaux de la vague E (2013-2014). Il comportait 7 critères, avec une référence pour les expliciter, 24 sous-critères au total, eux-mêmes subdivisés autant que nécessaire afin d'assurer clarté et précision.

Pour assurer la constance et la cohérence de l'application de ces critères, plusieurs outils ont été mis en place :

- les documents méthodologiques sont systématiquement remis aux experts ;
- les experts sont particulièrement sensibilisés sur ces points lors des réunions préparatoires
- le personnel HCERES en charge de l'évaluation s'assure de la bonne application de la méthodologie tout au long du processus ;
- des maquettes sont proposées aux experts (grilles d'entretien, maquette de rapport etc...)

*Ce qui se dégage*

- + *Une forme révisée des référentiels d'évaluation, selon les bonnes pratiques internationales, favorisant leur appréhension par tous (experts et entités évaluées).*
- *L'harmonisation de l'approche des référentiels peut encore être prolongée aux référentiels d'évaluation des entités de recherche, et la culture d'un vocabulaire commun en matière d'évaluation peut être améliorée.*

## 11.6 Rapports

### ESG 2.6 - Rapports

Les rapports des experts sont publiés dans leur intégralité ; ils sont clairs et accessibles à la communauté académique, aux partenaires externes et aux autres personnes intéressées. Si l'agence prend des décisions officielles sur la base de ces rapports, ces décisions sont publiées conjointement avec les rapports correspondants.

Le principe de transparence se traduit par une publication systématique de tous les rapports d'évaluation, à l'exception, depuis 2014, comme le prévoit le décret statutaire du HCERES (n°2014-1365) à l'article 11, des évaluations des entités de recherche pour lesquelles seul un résumé final est publié. Cette disposition a été adoptée

au regard des questions de confidentialité pouvant toucher aux activités de recherche. La publication étant la règle, le HCERES s'est doté d'un mécanisme informatisé de publication des rapports.

Les experts déposent d'abord les rapports d'évaluation dans la GED, ceux-ci sont relus et mis en forme par le HCERES. Une étape supplémentaire a été intégrée et généralisée, comme le recommandaient, en 2010, les experts lors de l'évaluation externe. Les rapports sont transmis une première fois aux entités évaluées dans une optique de phase contradictoire pour recueillir les éventuelles erreurs factuelles. Dans un second temps, le rapport est transmis pour recueillir les observations quant aux avis et recommandations formulées. Les observations reçues, sous forme de lettre officielle, sont intégrées à la fin du rapport. Cette version finalisée est enregistrée dans la GED, et le statut de l'évaluation dans l'application est changé en statut « finalisé ». Cette action lance un processus de transfert du rapport vers le site internet du HCERES (transfert guidé par les informations de caractérisation du rapport) qui le rend public.

Pour en faciliter l'accès, la recherche des rapports sur le site web du HCERES se réalise selon 3 modes :

- par un moteur de recherche ;
- par différentes listes (liste alphabétiques des établissements, listes thématiques...) <sup>30</sup> ;
- par la carte de géolocalisation <sup>31</sup>.

#### ► Précisions pour l'évaluation des formations

Le processus de préparation des rapports se décompose en deux temps :

- la rédaction d'une fiche d'expertise par expert, qui permet de mettre en forme l'analyse de la formation au regard des critères ;
- la rédaction du rapport d'évaluation, à partir des deux fiches d'expertise de la formation. Le rapport est systématiquement composé de deux grandes parties. Une première est dédiée à la synthèse de l'évaluation. Elle met en lumière, en une page maximum, des points caractéristiques de l'évaluation sur la base des fiches d'expertise, et se conclue par un ensemble de points forts/points faibles/recommandations. La seconde partie donne une analyse factuelle des critères d'évaluation, organisée selon chaque point d'attention.

De plus, pour guider et harmoniser la rédaction des rapports d'évaluation des formations, le département a mis en place des outils à destination des experts :

- des consignes de rédaction ;
- des maquettes commentées : elles donnent la structure attendue de chaque rapport, et décrivent le type de contenu souhaité au regard de chaque partie.

Afin de veiller à la qualité des contenus et au respect des règles du HCERES, chaque rapport est relu par le binôme HCERES chargé d'organiser l'évaluation et par un second délégué scientifique. Une procédure qualité documentée permet de formaliser la globalité du processus de rédaction des rapports et indique le processus de suivi.

#### ► Précisions pour l'évaluation des établissements

L'organisation des rapports est encadrée par le HCERES et précisée par la fiche 5 du livret de l'expert. Le rapport doit être concis (20 pages environ), construit (six chapitres correspondant respectivement aux 6 domaines du référentiel, et une introduction consacrée à la présentation des caractéristiques principales de l'établissement et de son positionnement) et argumenté (le rapport doit évaluer et non pas décrire, et les argumentations doivent suivre le plan « présentation de la problématique/analyse/jugement »).

Les parties introduction et conclusion sont partiellement formatées, leur contenu est précisé dans le livret de l'expert (annexe 4). Chaque conclusion comprend une partie explicitant sous forme synthétique, les points forts, les points faibles et les recommandations formulés par le comité à l'issue du processus d'évaluation.

La composition du comité d'experts est décrite en fin de rapport ainsi que l'équipe d'accompagnement du HCERES.

Le processus de production des rapports comporte un comité de lecture, dont la mission est de vérifier la qualité d'écriture, le respect des principes déontologiques, et la démonstration des jugements énoncés. Ce comité se

<sup>30</sup> <http://www.hceres.fr/PUBLICATIONS/RAPPORTS-D-EVALUATION/Rapports-d-evaluation-acces-par-listes-alphabetiques-des-etablisements-et-organismes-evalues>

<sup>31</sup> <http://www.hceres.fr/PUBLICATIONS/RAPPORTS-D-EVALUATION/Acces-par-carte-de-geolocalisation-interactive>

déroule avant la réunion de restitution, dédiée à l'étude collégiale des remarques du comité de lecture et de valider la version finale du rapport.

Les rapports sont signés par le président du comité pour attester de l'indépendance de l'avis émis et par le président du HCERES pour attester du respect des principes de l'évaluation.

► Précisions pour les évaluations à l'étranger

Les rapports d'évaluation sont rédigés par les experts. La structure des rapports et les exigences en termes d'argumentation et de cohérence sont précisées dans les documents méthodologiques (Guide pour l'Arménie et Référentiel formations). Dans un souci d'accessibilité, les rapports d'évaluation se terminent par une partie points forts, points faibles, recommandations.

Une phase contradictoire est prévue lors de la rédaction du rapport dans les procédures d'évaluation des formations et des établissements à l'étranger, ce qui permet à l'établissement de corriger d'éventuelles erreurs factuelles. Les rapports sont signés par le président du HCERES et le président du comité pour les formations ; par le président du HCERES et le directeur du département d'évaluation des établissements dans le cas de l'Arménie.

La publication des rapports est systématiquement traitée dans les conventions bilatérales qui lient le HCERES et l'entité évaluée. Les rapports sont publiés avec la réponse de l'établissement, sur le site Internet du HCERES.

*Ce qui se dégage*

- + *Une publication systématique des rapports d'évaluation, dont le contenu est encadré par le HCERES (plans de rapport, relectures).*

## 11.7 Plaintes et recours

### 2.7 - Plaintes et recours

Les procédures de plainte et de recours sont clairement définies dans la conception du processus d'assurance qualité externe, et communiquées aux institutions.

Un mécanisme global de gestion des plaintes a été structuré dès 2009 pour toutes les activités de l'AERES, y compris celles mises en œuvres en dehors du territoire national. Il a évolué en 2012 pour tenir compte de l'avis d'EQAR et d'ENQA qui recommandaient de mettre en place une procédure de recours. Le rapport d'évaluation externe de l'AERES précisait : « étant donné l'impact de ces jugements, l'Agence devrait examiner l'hypothèse de se doter d'une véritable procédure d'appel ou de donner un pouvoir de décision à la commission des conflits ».

Il a donc été décidé que la nouvelle commission des plaintes dispose d'un pouvoir consultatif, et que le président, prenant la décision pour clore le recours, s'adosse sur cet avis.

En juin 2012, le président de l'AERES a nommé les nouveaux membres de la commission des plaintes et réclamations. Cette commission était composée de 6 membres du conseil, dont l'un d'entre eux désigné président par le conseil. La composition de la commission, le règlement intérieur, le régime des plaintes et réclamations sont disponibles sur le site internet de l'AERES<sup>32</sup>.

Au 31 décembre 2015 et depuis le début d'activité de l'AERES, 70 plaintes ont été déposées, dont 49 touchant à la qualité des évaluations, parmi lesquelles 31 en lien avec la notation. 3 seulement ont conduit à refaire une évaluation. Pour une évaluation contestée, la notation a été révisée. Le nombre de plaintes est faible au regard de la totalité des évaluations conduites (0,7 %), tout type confondu (formations, entités de recherche et établissements).

<sup>32</sup> <https://www.aeres-evaluation.fr/Actualites/Actualites-de-l-agence/Commission-des-plaintes-et-reclamations>

Compte tenu de la transition AERES/HCERES et du long délai avant la nomination du nouveau conseil du HCERES, une commission des plaintes devra être mise en place d'ici décembre 2016.

---

*Ce qui se dégage*

- + Un processus de recours formalisé est piloté par une commission des plaintes.*
  - + Un taux de recours très faible témoignant de la reconnaissance des évaluations du HCERES.*
  - ▶ A la nomination de la nouvelle commission des plaintes, sa composition et ses modalités de fonctionnement seront publiées sur le site internet du HCERES, afin d'assurer une diffusion la plus complète et la plus large possible, auprès des entités évaluées.*
-

# 12. INFORMATION ET OPINIONS DES PARTIES PRENANTES DU HCERES

## 1. Retours d'expériences annuels

### ► Organisation

Pour renforcer la qualité et l'exploitabilité des retours d'expérience, le HCERES s'est doté d'une application dédiée à la gestion d'enquêtes, Sphinx. En parallèle, l'organisation des retours d'expériences, autrefois totalement à la charge des départements est désormais soutenue par un statisticien du service des systèmes d'information.

Les retours d'expériences se sont inscrits progressivement dans le cycle annuel d'activité des trois départements d'évaluation. Comme cela a déjà été exposé dans le présent rapport, les résultats de ces enquêtes sont pris en compte dans l'évolution des méthodologies mises en œuvre, et sont un élément constitutif du système qualité.

Chacun des départements définit le périmètre sur lequel porte ses enquêtes. Néanmoins, les items suivants se retrouvent dans chacune des enquêtes conduites : l'utilité de l'évaluation, la documentation et le référentiel employé, le déroulement du processus d'évaluation et de la visite, la composition du comité, le rapport d'évaluation et ses modalités de diffusion.

Concernant les parties prenantes impliquées dans les retours d'expérience, le tableau ci-dessous résume la situation :

	Parties prenantes consultées
Evaluation des formations	<ul style="list-style-type: none"> <li>- directions des écoles doctorales</li> <li>- experts</li> </ul>
Evaluation des entités de recherche	<ul style="list-style-type: none"> <li>- directeurs d'unités de recherche</li> <li>- présidents des comités d'experts</li> <li>- responsables scientifiques des établissements et organismes de rattachement des unités évaluées</li> </ul>
Evaluation des établissements	<ul style="list-style-type: none"> <li>- chefs d'établissements</li> <li>- experts mobilisés</li> </ul>

Ces retours d'expérience font l'objet d'une synthèse, principalement utilisée en interne pour discuter et améliorer les pratiques.

### ► Quelques résultats

Les enquêtes menées permettent, entre autre de mesurer la satisfaction des parties prenantes vis-à-vis du processus d'évaluation.

Les tableaux ci-dessous présentent la synthèse des retours d'expériences établissements puis experts réalisée pour la période 2011-2014, concernant l'évaluation des établissements. Les chiffres indiquent les moyennes des taux de satisfaction pour le nombre de questions posées de la phase du processus concernée (ils agrègent les résultats obtenus sur plusieurs questions) et offrent donc une meilleure robustesse statistique. A chaque question, 4 choix sont possibles : satisfait (vert foncé), plutôt satisfait (vert clair), plutôt insatisfait (orange clair), insatisfait (orange foncé). Pour simplifier l'interprétation, la seconde ligne regroupe les satisfaits/plutôt satisfaits et les plutôt insatisfaits/insatisfaits.

Évolution des taux moyens de satisfaction des établissements évalués

Etape du processus concernée (nbre de questions)	Vague B (2010-2011)				Vague C (2011-2012)				Vague D (2012-2013)				Vague E (2013-2014)			
Phase préparatoire (4)	ND*				28	44	21	7	34	49	16	1	59	32	8	1
					72		28		83		17		91		19	
Phase amont (10)	42	43	12	3	37	45	12	6	42	40	13	5	71	26	2	1
	95		15		82		18		82		18		97		3	
Visite (5)	59	29	8	4	44	46	10	0	48	34	14	4	74	20	3	3
	88		12		90		10		82		18		94		6	
Phase aval (5)	34	34	20	13	56	30	14	0	44	36	13	7	65	27	5	3
	67		33		86		14		80		20		92		8	
Processus complet (20)	44	38	12	5	44	42	12	3	44	37	13	5	70	25	3	2
	82		18		85		15		82		18		95		5	
Exploitation et impact du rapport (11)	32	49	14	5	14	67	19	0	31	48	17	4	55	38	5	3
	81		19		81		19		79		21		92		8	

\* ND : Information non disponible

Évolution des taux moyens de satisfaction des experts mobilisés pour l'évaluation des établissements

Etape du processus concernée (nbre de questions)	Vague B (2010-2011)				Vague C (2011-2012)				Vague D (2012-2013)				Vague E (2013-2014)			
Phase amont (17)	ND				56	36	7	1	60	35	5	0	59	35	5	1
					92		8		95		5		94		6	
Visite (10)	ND				70	22	6	2	71	25	4	0	67	27	5	0
					92		8		96		4		94		5	
Phase aval (8)	ND				54	35	9	2	59	35	5	1	52	40	7	1
					89		11		94		6		92		8	
Processus complet (35)	ND				60	32	7	2	63	32	5	0	60	34	6	1
					92		9		95		5		94		7	
Dossiers et outils mis à disposition (7)	ND				51	36	10	3	52	39	7	2	53	39	7	1
					87		13		91		9		92		8	
Implication de l'établissement évalué (4)	ND				60	29	9	2	46	40	11	3	56	35	7	1
					89		11		86		14		92		8	

Ces enquêtes sont également sources d'informations utilisées pour faire évoluer les pratiques du HCERES. Ci-dessous, sont présentés quelques cas concrets d'actions ou de conclusions tirées des retours d'expérience :

Retours d'expérience de la vague D (2012-2013)

- Les experts ont exprimé une satisfaction limitée vis-à-vis de la note rédigée par l'équipe du HCERES pour caractériser l'établissement. En réaction, le contenu type et les sources utilisées pour la rédaction de cette note ont été revus et améliorés pour la vague suivante.

- Les commentaires laissés par les experts au cours de l'enquête ont également souligné que l'utilité de la note de problématique et des fiches d'entretien était mal comprise, et leur utilisation délaissée. Lors des sessions de formation des experts mobilisés pour la vague suivante (E), une attention particulière a été portée pour la

présentation de ces outils. Il en est résulté une utilisation plus systématique et, selon les résultats de l'enquête de la vague A, les experts ont noté que l'utilisation de ces outils permettait de renforcer la collégialité du comité.

- Une amélioration significative de la satisfaction des établissements évalués vis-à-vis de la nouvelle version du référentiel d'évaluation a été notée. Leurs commentaires ont mis en évidence que le nouveau référentiel facilitait la compréhension et la construction de leur autoévaluation.

#### Retours d'expérience de la vague E (2013-2014)

- L'enquête auprès des experts a mis en avant une satisfaction mitigée concernant le déroulement du processus de rédaction du rapport, en particulier avec la planification de la réunion de restitution avant le comité de lecture. Selon les experts, cette organisation ne permettait pas une validation collégiale et discutée des commentaires émis par le comité de lecture et obligeait les comités à poursuivre les échanges après leur dernière réunion. En réaction, le département a revu le déroulement du processus et depuis la vague A (2014-2015), le comité de lecture est planifié avant la réunion de restitution. De cette façon, les remarques émises par le comité de lecture peuvent être discutées en réunion de restitution par le comité d'experts.

- Le temps écoulé entre la visite et la publication a également été l'objet de remarques de la part des établissements. Pour améliorer la satisfaction des établissements évalués, le département remet un planning contenant les dates de réunions et de rendu de contribution à chaque expert, de manière à les informer clairement des contraintes calendaire et à mieux maîtriser le déroulement des évaluations.

## 2. Sollicitations externes au cours du processus d'autoévaluation

Dans le cadre de l'autoévaluation, le Haut Conseil a souhaité recueillir l'avis de plusieurs acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche français. Dans un premier temps, les directions des ministères de tutelle ont également été sollicitées par courrier. Puis deux enquêtes électroniques ont été lancées, d'une part auprès des vice-présidents Formation et Vie Universitaire (VP-CFVU) et d'autre part, auprès des vice-présidents Etudiants (VP) des établissements français et par leur biais des réseaux d'organisations étudiantes nationales.

### ► Direction des ministères de tutelle

Ces directions ont été sollicitées par courrier, autour de 3 questions :

- Les rapports d'évaluation qui vous sont transmis sont-ils utiles à la réalisation de vos missions ? Avez-vous des suggestions quant à leur contenu ?

- Quelles sont les évolutions possibles pour le dispositif d'évaluation au cours des prochaines années ?

- Quelle est votre perception du rôle du HCERES dans le paysage de l'enseignement supérieur ?

Au jour de la finalisation de la rédaction du rapport d'autoévaluation, le HCERES ne disposait pas des retours.

### ► Vice-présidents Etudiants

Un questionnaire électronique, portant principalement sur l'utilisation des rapports d'évaluation du HCERES leur a été adressé. Après avoir distingué si les répondants avaient consulté un rapport d'évaluation, le questionnaire cherchait à identifier l'objectif de la consultation (s'informer sur une formation, comparer des formations, s'informer sur un établissement ou comparer des établissements), et enfin à évaluer la facilité d'accessibilité des rapports.

Bien que particulièrement impliqués dans la vie de leur établissement de par leur fonction (vice-présidents étudiants), 48% des répondants n'ont jamais consulté un rapport d'évaluation. La principale raison de la consultation est la recherche d'informations sur une formation ou un établissement. Parmi les suggestions recueillies, on relèvera la publication des rapports d'évaluation sur le site web de l'établissement pour en simplifier l'accès par les étudiants, le site du HCERES apparaissant moins connu. Les informations recherchées soulignent également une forte préoccupation des étudiants sur les problématiques d'insertion professionnelle et de débouchés, et un souhait de voir apparaître plus d'informations sur ces éléments dans les rapports HCERES.

Cette enquête laisse apparaître que le public étudiant est moins au fait des évaluations du HCERES, et du contenu des rapports, car un certain nombre de demandes portent sur des éléments déjà intégrés aux rapports d'évaluation (date d'évaluation, SWOT, prise en compte de la qualité de vie étudiante...).

► Vice-présidents Formation et Vie Universitaire (VP-CFVU)

Ce public a été interrogé sur le processus d'évaluation et son utilité, par le biais d'un questionnaire électronique.

Les questions posées étaient les suivantes : au sein de l'établissement, quelle utilisation est faite de l'autoévaluation ? Les rapports d'évaluation ont-ils un impact sur le pilotage de l'offre de formation ? si oui lequel ? Au sein de votre établissement quelle utilisation est faite des rapports et par qui (fonctions) ? Au cours du processus d'évaluation, l'accompagnement prodigué par le HCERES vous semble-t-il adapté ? Trouvez-vous la périodicité des évaluations adaptée ? Le périmètre de l'évaluation vous semble-t-il adapté ? Quelle est, selon vous, la principale utilité des rapports formation ? des rapports champs ? du volet recherche et formation du rapport établissement ?

Cette enquête a obtenu un taux de réponse de 35% (sur 72 VP-CFVU interrogés, 25 ont répondu).

L'ensemble du processus (accompagnement, périodicité et périmètre) apporte satisfaction pour 75% des répondants, et de même, 75% des répondants déclarent que l'évaluation impacte directement le pilotage de l'offre de formation de leur établissement.

L'enquête offrait également la possibilité d'étayer les réponses. Ces compléments de réponse permettent d'identifier les points particulièrement appréciés des rapports, mais également des points qui méritent une réflexion plus poussée.

Les résultats de cet exercice apportent des informations supplémentaires qui seront prises en compte, en complément des retours d'expérience réalisés par les départements, pour l'amélioration continue des pratiques du HCERES.

# 13. RECOMMANDATIONS ET PRINCIPALES CONCLUSIONS ISSUES DE L'ÉVALUATION PRÉCÉDENTE, ET ACTIONS DU HCERES

Le rapport d'évaluation de mai 2010 comprenait les points d'amélioration repris ci-dessous, auxquels l'AERES et le HCERES ont accordé la plus grande attention tout au long des évolutions de ses méthodes.

- L'AERES doit poursuivre ses efforts pour développer une culture d'évaluation au sein des établissements en portant une plus grande attention à la qualité de l'autoévaluation fournie par les établissements et à la participation des professeurs, des étudiants et des personnels à sa réalisation.

Le HCERES a poursuivi et renforcé la diffusion de la culture de l'évaluation dans l'enseignement supérieur français. Ainsi, chaque année, lors des réunions de lancement de campagne, il est mis l'accent sur l'importance et l'utilité d'une évaluation interne d'une part, pour les évalués eux-mêmes et leur développement et d'autre part, pour l'évaluation externe. Les documents nécessaires à l'évaluation externe ont été révisés pour renforcer encore cette dimension.

Afin d'aider les évalués à améliorer la maîtrise de leur démarche qu'est l'autoévaluation, l'AERES a publié pour la première fois en janvier 2013 un guide à destination des évalués présentant les enjeux et l'utilité, les grandes lignes de méthodologie, et des notions d'assurance qualité. Ce guide, repris par le HCERES, fait toujours partie des outils mis à disposition des évalués, rendu public sur le site internet du Haut Conseil<sup>33</sup>.

Des séminaires ouverts aux acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche sont mis en place. Ainsi en mars 2012, l'AERES a organisé un colloque (2 jours), sur le thème de "L'évaluation au service des formations : témoignages et partage de bonnes pratiques". Ce colloque a été articulé autour de quatre thématiques : l'assurance qualité dans les formations et les politiques d'établissement, le suivi des cohortes d'étudiants et des diplômés, l'approche par compétences et les liens formations / entreprises. Il a réuni près de 200 participants (équipes présidentielles, responsables et partenaires de formations, étudiants).

Les représentants de l'AERES et du HCERES sont régulièrement sollicités pour intervenir dans des séminaires et des formations afin d'explicitier et de promouvoir l'évaluation portée par l'institution et par là-même les démarches qualité.

- L'AERES devrait améliorer son guide d'évaluation en y intégrant des critères portant spécifiquement sur la stratégie d'assurance qualité des établissements, ou en précisant ceux existants, et s'assurer que les moyens prévus dans cette stratégie sont mis en œuvre.
- L'AERES dispose d'un excellent Référentiel Qualité. Elle gagnerait à faire explicitement le lien entre ce référentiel et son guide d'évaluation.
- Dans cette perspective, le Comité suggère à l'AERES de préciser les critères de son guide d'évaluation et de s'assurer que ces critères touchent tout autant l'efficacité que l'existence des politiques et procédures de management de la qualité.

Comme déjà précisé en amont, le référentiel qualité de l'AERES a été construit pour structurer à ses débuts les grands principes et les fondements de la qualité interne. Des procédures internes solides, propres à chaque évaluation ont pu être élaborées. Aujourd'hui, le Haut Conseil projette, d'ici décembre 2016, à partir de ce corpus de

<sup>33</sup> Repères pour l'autoévaluation : [http://www.hceres.fr/content/download/23370/363395/file/S11.4\\_Rep%C3%A8res%20pour%20l'auto%C3%A9valuation.pdf](http://www.hceres.fr/content/download/23370/363395/file/S11.4_Rep%C3%A8res%20pour%20l'auto%C3%A9valuation.pdf)

procédures, de réviser son référentiel interne pour en ériger les principes clefs au sein d'une politique qualité adaptée au contexte et des méthodologies du HCERES.

Les référentiels d'évaluation utilisés à la fois par les experts et par les évalués pour leur autoévaluation ont fait l'objet de refontes et de restructurations pour d'une part, clarifier et simplifier leur compréhension, et d'autre part, mettre en avant les mécanismes d'assurance qualité évalués, au-delà des politiques qui les sous-tendent. Les référentiels d'évaluation des formations et des établissements, intègrent désormais une référence plus visible aux standards européens (ESG) pour impliquer les évalués dans la logique d'assurance qualité européenne.

- Les procédures d'évaluation de l'AERES en matière d'évaluation des licences et des masters devraient être revues pour les rendre plus conformes aux exigences de l'ESG.

L'évaluation externe de chaque formation (L, LP et M) se réalise sur dossier à partir de l'analyse réalisée par les experts et de réunions rassemblant les experts d'un champ de formation. De par le volume considérable et croissant du nombre de formations à évaluer (plus de 1000 formations par an), le HCERES ne procède pas à une visite sur site pour chacune des formations évaluées. En revanche, le processus d'évaluation intégrée du HCERES vise à articuler les différents pans de l'évaluation (formations, entités de recherche, établissements et site) entre eux pour en optimiser les résultats. La visite est réalisée dans le cadre de l'évaluation des établissements et conçue dans ce sens.

Cette visite mobilise systématiquement des experts académiques, un étudiant, un expert administratif et un expert issu du monde socio-économique. Trois des six domaines du référentiel de l'évaluation externe des établissements sont en lien avec l'évaluation des formations (domaine 2 : la recherche et la formation ; domaine 3 : la réussite des étudiants ; domaine 5 : les relations européennes et internationales).

La coordination de l'évaluation institutionnelle avec les évaluations des formations a évolué au cours de la période écoulée. Son objectif est de fournir les résultats de l'évaluation des formations aux experts chargés de l'évaluation institutionnelle, en amont de la visite de l'établissement.

Jusqu'à la vague E (2013-2014), cette coordination était assurée par un expert académique, désigné au sein de chaque comité d'établissement, dénommé EOF (pour « entretien offre de formations »), pour assurer le lien entre les deux processus. Les éléments marquants relevés lors de l'évaluation des formations (points forts, points faibles) ainsi qu'un ensemble de questions soulevées par les experts, étaient transmises à l'expert EOF. Lors de la visite d'évaluation de l'établissement, l'expert EOF avait la responsabilité d'explorer ces questions lors des entretiens, et de transmettre les éléments de réponses au département formation pour qu'ils soient intégrés aux rapports globaux d'offre de formation.

Avec la mise en place des champs de formation en 2015, et l'organisation correspondante, des rapports de synthèse « champ de formations » sont désormais produits par les comités formation, à partir des rapports des formations du champ. Ces rapports soulignent les points forts et faibles des formations concernées et les éléments marquants. Ils sont fournis au comité d'évaluation institutionnelle et sont exploités pour la préparation et la réalisation de la visite.

De cette façon, l'évaluation de l'établissement prolonge le processus d'évaluation des formations, en prenant en considération ses résultats, tout en explorant le pilotage de l'ensemble de l'offre de formation, de la vie étudiante ainsi que les dispositifs transversaux d'accompagnement des étudiants dans leur parcours de formation (depuis l'orientation jusqu'à l'insertion) et dans leurs activités de vie étudiante.

Par ce processus d'évaluation intégrée, les rapports d'évaluation externe des établissements apportent une consolidation de l'évaluation individualisée des formations, complétée d'analyses sur les volets transversaux.

Cette complémentarité entre l'évaluation des formations et l'évaluation des établissements est exploitée dans le cadre du processus d'accréditation des formations et plus globalement dans le cadre de la contractualisation avec l'État

- Le plan stratégique de l'AERES est intéressant mais l'Agence gagnerait à préciser les moyens qu'elle entend mettre en œuvre pour arriver à ses objectifs, les responsables et les calendriers de réalisation.

Le plan stratégique de l'AERES a été révisé et adopté en décembre 2011 par son conseil. Il tient compte des recommandations du précédent rapport en ce sens où sont précisés les objectifs opérationnels annuels, le calendrier

de réalisation et les responsables. Le suivi du plan stratégique a toutefois été bousculé, depuis 2013, avec le remplacement de l'AERES par le HCERES. La nouvelle gouvernance du HCERES, nommée en octobre et novembre 2015, a immédiatement lancé le travail pour l'élaboration du plan stratégique 2016-2020. Les grandes orientations ont été présentées à la réunion du conseil de décembre et sa déclinaison, comportant objectifs, jalons annuels et responsables, sera présentée à la validation du conseil en juin 2016.

• Dans le cadre de son plan stratégique, l'AERES veut développer l'internationalisation de ses activités. Le Comité l'encourage à le faire, entre autres, en recourant de façon plus systématique à des experts internationaux lors de ses évaluations.

L'AERES tout comme le HCERES veille à intégrer dans ses comités, des experts internationaux. En moyenne, ils représentent près de 20 % de la totalité des experts par campagne d'évaluation. Ils sont systématiquement présents pour les évaluations institutionnelles et tout particulièrement pour celles des entités de recherche. Pour favoriser leur insertion dans les comités (dans le cas où l'expert ne maîtrise pas la langue française), les documents d'évaluation sont traduits en anglais (pour les entités de recherche) et une formalisation du système d'enseignement supérieur et de recherche français leur est transmise.

• Au rythme avec lequel elle procède, il y a risque que les évaluations deviennent routinières et perdent leur efficacité. Le Comité suggère à l'AERES d'explorer l'hypothèse de ralentir ce rythme.

Le rythme des évaluations est déterminé par la loi dans le cadre du processus de contractualisation. En effet, le HCERES a pour mission et pour obligation de procéder à l'évaluation (ou de valider les procédures d'évaluation) des objets définis par la loi en amont de la contractualisation. Il ne peut donc intervenir sur le rythme.

En revanche, l'AERES avait fortement porté une évolution auprès du ministère, et depuis 2010, le contrat est désormais fixé à cinq ans. De ce fait, le calendrier des évaluations s'est adapté à ce rythme et elles sont réparties sur une période de 5 ans au lieu de 4.

Parallèlement, les objets évalués par le HCERES ont continué de s'accroître : formations artistiques, formations d'architecte, formations de santé, politiques de site, recherche clinique, centre de lutte contre le cancer, établissements d'enseignement supérieur privés sous contrat avec l'État. De ce fait, le bénéfice de l'allongement de la périodicité des évaluations sur la charge d'activité du HCERES est difficilement perceptible.

A l'heure actuelle, le Haut Conseil réfléchit à une évolution de ses modalités d'évaluation pour d'une part, mieux prendre en compte le contexte national des coordinations territoriales et pour, d'autre part, éviter la perte d'efficacité engendrée par une évaluation « routinisée ». Cette réflexion invite à un changement du grain de l'évaluation, il s'agirait d'évaluer les niveaux de regroupements des unités de base : leur cohérence et pertinence sur la base des autoévaluations élaborées.

• En marge de son conseil dont la composition est prévue dans la Loi, l'AERES pourrait trouver intérêt à se doter d'un conseil consultatif intégrant des membres provenant de divers milieux, en particulier, des étudiants et des spécialistes internationaux.

Suite à cette recommandation, l'AERES a mis en place différentes instances consultatives ciblées par parties prenantes, et non pérennes, favorisant ainsi la connaissance des attentes de ces acteurs et l'appropriation par ces derniers de l'évaluation conduite par l'AERES et le HCERES.

Un comité étudiant : installé en 2011, il était notamment composé de représentants d'organisations étudiantes, de mutuelles étudiantes, de vice-présidents étudiants et de l'ESU<sup>34</sup>. Les objectifs proposés au groupe consistaient à participer à la réflexion sur les méthodes et critères d'évaluation (sur la vie étudiante, et sur tout secteur ayant un impact direct ou indirect). Deux séances se sont tenues. La faible participation des étudiants, puis la période de transition qui s'est engagée, ont conduit le HCERES à ne pas maintenir ce comité et à reporter ultérieurement la réflexion sur la mobilisation des étudiants.

---

<sup>34</sup> ESU : Union des étudiants d'Europe

Un comité « Monde professionnel » : installé en 2013, sa vocation était de faire connaître les productions de l'AERES et de les confronter aux attentes et besoins des acteurs du monde socio-économique. Ce comité a été revisité en septembre 2015 dans sa composition et ses objectifs, notamment pour aider à la constitution d'un vivier d'experts issus de ce secteur.

Un comité rassemblant les parties prenantes de l'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche : en 2012, un espace de concertation institutionnelle dénommé "Mikado" a été mis en place, permettant d'aborder des sujets récurrents, parmi lesquels les évolutions de la contractualisation et leur impact sur l'évaluation, la publicité des rapports, la validation des procédures d'évaluation faites par d'autres instances. Une réflexion sera conduite dans le courant de l'année 2016, avec les membres du Conseil, pour étudier la création d'une instance majeure pour la compréhension mutuelle.

Un comité « régions » : à l'automne 2011, l'AERES a souhaité mieux connaître l'utilisation des différents rapports de l'AERES par les régions et identifier les évolutions à réaliser pour mieux répondre à leurs attentes. Lors de rencontres et de réunions, il est apparu une demande partagée des Régions de disposer de synthèses régionales des évaluations et d'analyses plus spécifiques sur des thématiques particulières. En réponse à ce besoin, l'AERES a constitué en 2012, une cellule de six délégués scientifiques pour élaborer ces synthèses. Elles ont été réalisées pour les régions de plusieurs vagues et portées à la connaissance des établissements concernés et du ministère de l'enseignement et de la recherche. A l'heure actuelle, et de par les évolutions de la loi du 22 juillet 2013 sur les politiques de site, ces synthèses sont intégrées dans le processus annuel d'activité du HCERES et se réalisent désormais sur ces objets.

Lors de la préparation du décret relatif à l'organisation et au fonctionnement du HCERES, l'institution a fortement plaidé pour intégrer dans son conseil des personnes « qualifiées en matière d'assurance qualité dans l'enseignement supérieur » ainsi que des étudiants. Cette disposition a été validée par le décret d'organisation du HCERES, et à ce jour, le conseil du Haut Conseil comporte trois membres issus d'agences qualité européennes et deux étudiants.

• Les procédures de l'AERES sont intéressantes. Elles pourraient être améliorées sur quelques points :

- L'AERES pourrait communiquer la version préliminaire de son rapport d'évaluation aux établissements pour obtenir leurs commentaires avant la rédaction de son rapport final. Cette étape ne devrait pas cependant altérer la procédure en place d'intégration des réactions de l'établissement au rapport final.

- L'AERES pourrait aussi communiquer la version finale du rapport aux experts avant qu'il soit rendu disponible sur son site Internet.

- La question de la note et de sa publication a fait l'objet de plusieurs commentaires au cours de la visite. L'AERES gagnerait à discuter de cette question avec les principaux intéressés, en particulier, dans le domaine de la recherche. Elle gagnerait aussi à envisager la possibilité de revoir la note lorsque des améliorations claires sont apparues.

- L'AERES gagnerait à actualiser annuellement son vivier d'experts étudiants.

L'AERES, puis le HCERES ont adapté les procédures relatives à l'élaboration des rapports en ce sens et ce, sur trois points en particulier :

- la rédaction des rapports s'effectue désormais en deux temps. Un projet de rapport est soumis aux évalués pour recueillir d'éventuelles erreurs factuelles. Le bien-fondé des retours des évalués sur ces points est étudié, et les demandes intégrées, si elles sont justifiées. La version finale est ensuite présentée aux évalués pour recueillir leurs observations (sous la forme d'une lettre officielle) et leurs réponses quant aux conclusions des rapports. Les observations sont intégrées au rapport final, publié tel quel sur le site internet ;
- la loi de juillet 2013 prévoit désormais que les rapports soient signés par le président du comité d'évaluation. De ce fait, le rapport final, intégrant les modifications et les observations des évalués est envoyé au président du comité qui donne son accord, au nom du comité d'experts, et par là-même signe le rapport avant publication ;
- un travail de réflexion sur la notation a été entrepris tant pour les entités de recherche que pour les formations. Dans un premier temps, en 2011, la notation globale, source d'insatisfactions de la communauté universitaire et scientifique, par l'effet de « tatouage » qu'elle induisait, a été remplacée, à la faveur d'une notation multicritères (au lieu de noter A/B/C, un objet évalué était noté par exemple AABA, ou ABBB, selon des critères identifiés). La seconde étape a consisté, en 2014, à supprimer totalement les notations.

Le vivier des experts a fait l'objet comme spécifié précédemment dans ce rapport de multiples évolutions pour en améliorer la diversité et la solidité des informations, et ce, quel que soit leur profil (académique, administratif, professionnel et étudiant). Son renouvellement est encore une difficulté et particulièrement pour les deux dernières catégories.

- L'AERES devrait se doter de procédures de suivi qui lui permettent de mesurer rapidement les suites données à ses évaluations.

L'évaluation externe conduite par le HCERES est non prescriptive. Le rapport fait état des forces et faiblesses de l'entité et formule des recommandations, qui ensuite sont étudiées lors du dialogue contractuel et pris en compte pour les décisions d'accréditation. Dans ce cadre, l'État demande aux établissements leur feuille de route sur la période des cinq à venir, un suivi à mi-parcours est réalisé, sous la forme d'un bilan. Ce mécanisme traduit ainsi la répartition des compétences et des rôles entre évaluation et décision.

Le suivi par le HCERES s'effectue quant à lui lors de l'évaluation suivante. Il est demandé systématiquement aux entités évaluées dans leur autoévaluation d'indiquer leurs points d'avancée par rapport à la situation antérieure et la manière dont elles ont pris en compte les recommandations.

# 14. DEFIS ACTUELS ET PISTES POUR UN FUTUR DEVELOPPEMENT

Faisant suite à la nomination de sa nouvelle gouvernance en octobre 2015, le HCERES a engagé la réflexion et l'élaboration de son plan stratégique pour 2016-2020. Ce plan ainsi que sa déclinaison en objectifs, indicateurs et jalons seront présentés au conseil du Haut Conseil en sa séance du 6 juin 2016.

Les grandes orientations stratégiques ont déjà été élaborées et présentées au conseil en décembre 2015. Elles s'adossent sur les missions du HCERES et l'expérience acquise précédemment. Le texte ci-dessous reprend ces grandes orientations (en cours de finalisation à la date de rédaction du rapport d'autoévaluation) qui constitueront le socle des actions et développements du HCERES pour les 5 années à venir.

- Mettre le HCERES au service des établissements évalués et affirmer son positionnement parmi les autres acteurs de l'évaluation ;
- Promouvoir une évaluation éthique, de qualité et consolider l'évaluation par les pairs ;
- Conduire une évaluation intégrée au niveau des politiques de site ;
- Mettre en œuvre la validation de procédures d'évaluation ;
- Simplifier les processus d'évaluation ;
- Accroître l'indépendance du HCERES ;
- Accroître la visibilité internationale du HCERES ;
- Bénéficier pleinement des compétences de l'OST ;
- Mettre en place une organisation interne adaptée à l'évaluation intégrée.

## 1. Mettre le HCERES au service des établissements évalués et affirmer son positionnement parmi les autres acteurs de l'évaluation

Autorité administrative indépendante, le HCERES est chargé de l'évaluation des établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche en France. Conduite tous les 5 ans, la démarche d'évaluation constitue un accompagnement des établissements et de leurs composantes dans leur progression et la réalisation de leurs orientations stratégiques. Le HCERES est donc un appui à la politique scientifique et pédagogique des établissements.

Un mécanisme de concertation sera conçu et mis en œuvre permettant aux établissements d'exercer la liberté de choix de l'instance évaluative, prévue par la loi. Dans le cas d'une évaluation conduite par une autre instance que le HCERES, un dispositif de validation de la procédure d'évaluation sera élaboré.

Pour les évaluations conduites par le HCERES, il convient de poursuivre la mise en place d'un modèle d'évaluation au service de la progression de la qualité de la formation supérieure et de la recherche de notre pays. Cela implique une vision partagée entre le HCERES et les établissements concernés, la reconnaissance de la diversité des établissements, des formations et des laboratoires, et l'adaptation des critères à cette diversité.

Une attention particulière sera portée à l'évaluation des coordinations territoriales. Tenant compte de leur diversité, un dispositif d'évaluation intégrée sera mis en œuvre permettant d'appréhender globalement le regroupement, les établissements le composant, les laboratoires et les formations.

L'évaluation des établissements nationaux de recherche sera conduite dans le respect de leurs missions, des particularités de leurs domaines de recherche et de leur positionnement dans le dispositif de recherche. Les référentiels d'évaluation des établissements finalisés ou principalement orientés vers la recherche technologique seront revus pour prendre en compte l'ensemble des missions.

Pour conduire ses activités, le HCERES doit travailler en bonne intelligence avec les autres organismes ou instances d'évaluation : CNU, CoNRS, commissions d'évaluation, conseils académiques des établissements (ou conseil en tenant lieu). Certaines des missions du HCERES peuvent recouvrir des missions d'autres organismes comme par exemple l'IGAENR, ou la Cour des Comptes (gouvernance, gestion, ...), un travail sera mené pour éviter les duplications. Enfin, il conviendra de mieux coordonner les évaluations conduites par des instances comme la CTI pour les écoles d'ingénieurs et la CEFDG pour les écoles de commerce, ou la CCN-IUT pour les IUT. Pour conduire sa mission, le HCERES doit travailler en bonne intelligence avec les autres organismes ou instances d'évaluation : CNU, CoNRS, commissions d'évaluation, conseils académiques des établissements (ou conseil en tenant lieu).

## 2. Promouvoir une évaluation éthique et de qualité et consolider l'évaluation par les pairs

### ► Promouvoir une évaluation éthique

La mise en œuvre de l'évaluation doit impérativement respecter les grands principes que sont l'indépendance, la transparence, l'impartialité et l'égalité de traitement. Elle doit aussi satisfaire les règles déontologiques internationales de l'évaluation conduite par les pairs, en particulier prévenir et exclure toute possibilité de conflit d'intérêt. L'objectif est de développer une culture de la déontologie et de la probité pour les experts et les personnels du Haut Conseil.

### ► Consolider le vivier d'experts

La transparence et la qualité du processus de recrutement des experts, leur formation et le renouvellement du vivier constituent des éléments fondamentaux de crédibilité et de réussite d'une agence d'évaluation. L'objectif est de renforcer la rigueur du recrutement des experts, en y associant déontologie, recherche de la parité et ouverture internationale.

### ► Consolider le travail des collaborateurs scientifiques

Le rôle des collaborateurs scientifiques (ou délégués scientifiques) est décisif pour la qualité de la mise en place des évaluations. Ils doivent être d'une très grande probité vis à vis du Haut Conseil, tout en restant au contact de leurs communautés respectives. Ils ont aussi un rôle important à tenir dans la qualité, l'acceptabilité et les évolutions des pratiques d'évaluation. L'objectif est de rendre homogènes et cohérentes les missions des délégués scientifiques au sein du HCERES, et de clarifier les processus et les critères de leur recrutement.

## 3. Conduire une évaluation intégrée au niveau des politiques de site

Les enjeux du HCERES sur cet axe sont forts et irriguent l'ensemble du plan stratégique. Il conviendra de passer d'une évaluation intégrée au niveau d'un établissement, à une évaluation intégrée au niveau d'un site, en prenant comme point d'entrée du processus d'évaluation, la stratégie portée par l'établissement chargé de la coordination territoriale, déclinée au sein de ses composantes.

### ► S'adapter à la diversité des configurations de regroupements territoriaux

La diversité des sites, par leur configuration, leur mode de fonctionnement, leurs champs d'activités, nécessite de s'adapter à chacun d'eux, tout en gardant comme objectif que leur trajectoire devrait être stabilisée à 2020. Il s'agit donc d'anticiper et de renforcer le dialogue avec les établissements coordonnateurs et les établissements partie prenante (définition du périmètre, des objectifs, des modalités de l'évaluation, recueil des attentes, du positionnement, etc.) et de renforcer le dialogue avec les tutelles.

### ► Mettre en place un nouveau processus d'évaluation intégrée

Il s'agira de se placer dans une logique d'articulation, de complémentarité et de plus-value à chaque étape de l'évaluation et pour chacun des objets évalués. Ce travail aura pour corollaire la révision, l'adaptation, la mise en cohérence des différents référentiels d'évaluation (stratégie de coordination territoriale, établissements, formation, recherche). Les différents processus d'évaluation du HCERES seront donc adaptés en conséquence. Dans chaque processus, l'évaluation devra apprécier comment la stratégie de coordination territoriale est prise en compte dans chacun des établissements partie prenante et, réciproquement, quels sont les apports de chaque partie prenante à la stratégie de coordination territoriale, dans le respect de leur autonomie.

### ► S'appuyer sur le département OST pour contribuer à l'argumentation des évaluations

L'OST participera, à partir de ses compétences et ses productions, à ces évaluations. En effet, à l'échelle d'une région ou d'un regroupement d'établissements de grandes tailles, les indicateurs de production scientifique, technologique et éducative sont assez fiables pour constituer des informations utiles à l'ensemble des parties prenantes. Ils viendront en appui de l'évaluation qualitative et collégiale par les pairs.

## 4. Mettre en œuvre la validation de procédure d'évaluation

La loi confie au HCERES la mission de valider les procédures d'évaluation conduite par d'autres instances. Il conviendra d'adopter des référentiels et des procédures assurant l'équité entre entités évaluées par le HCERES et celles évaluées par d'autres instances. Ce dispositif favorisera le phasage des évaluations afin que le processus actuel d'évaluation intégrée propre au système français soit maintenu.

Les textes réglementaires (loi et décret) indiquent globalement que les évaluations réalisées par d'autres instances font l'objet des mêmes exigences déontologiques et méthodologiques. Sont rappelés les principes d'objectivité, de transparence, d'égalité de traitement des structures évaluées. Les principes de neutralité, de représentation des thématiques et des opinions sont exigés pour les experts mobilisés pour les évaluations. L'exigence des meilleures pratiques internationales est également mentionnée.

Le décret précise que le périmètre des évaluations doit prendre en compte les dimensions nationales et territoriales de l'enseignement supérieur et de la recherche, notamment dans le cadre de la coordination territoriale et des regroupements, les liens entre la formation et la recherche, la diversité de nature et de mission des structures et des formations évaluées ainsi que la diversité des champs disciplinaires.

Ces textes n'imposent pas des procédures d'évaluation identiques à celles du HCERES, seuls des grands principes déontologiques et méthodologiques communs sont exigés. Toutefois, ce haut niveau d'exigence doit se concevoir dans la durée.

Il convient donc de distinguer les grands champs du processus d'évaluation pour lesquels le HCERES est susceptible de porter des attentes :

- le processus d'autoévaluation réalisé par l'établissement et les attendus du rapport d'autoévaluation livré aux experts ;
- les règles de composition du comité d'experts et de vérification des conflits et liens d'intérêt ;
- le référentiel de l'évaluation externe ;
- la procédure d'évaluation externe ;
- les attendus du rapport d'évaluation externe ;
- le processus de publication du rapport d'évaluation externe.

Pour l'évaluation des formations, il est indispensable que le dispositif de validation soit en parfaite cohérence avec les standards européens (*European Standard Guidelines*).

## 5. Simplifier les processus d'évaluation

L'évaluation conduite par le HCERES a favorisé le développement de la culture de l'évaluation au sein des établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Il convient maintenant de simplifier les procédures d'évaluation et de les alléger pour donner du temps à la communauté scientifique et pédagogique pour exercer leur cœur de métier, mais aussi s'assurer de la plus-value apportée par la périodicité des évaluations.

### ► Simplifier l'évaluation des établissements et s'adapter aux particularités des sites

Le développement de l'autonomie des établissements et les niveaux variables des dynamiques de site, conduisent à une plus grande différenciation des processus de modernisation, de gouvernance et de pilotage des établissements. Ainsi, pour tous les établissements et à leur demande, il sera possible de moduler la profondeur des analyses en focalisant l'évaluation sur certains domaines, dans le but d'en améliorer la plus-value pour l'établissement.

Par ailleurs, deux types de simplification peuvent être opérés pour les établissements partie prenante des politiques de site, signataires des contrats pluriannuels de site :

- celle induite par l'évaluation en amont de la politique de site : les activités relevant du regroupement territorial ne seront plus évaluées au titre de l'établissement ;
- celle induite du fait de l'évaluation en parallèle des établissements, des formations et de la recherche : l'évaluation s'intéressera à la stratégie élaborée et déployée par l'établissement dans ses différents champs d'activité, ainsi qu'au pilotage et aux mécanismes d'amélioration continue de ses activités, plutôt qu'à leurs résultats.

Pour les évaluations des politiques de site, le périmètre et les compétences propres des établissements porteurs des regroupements territoriaux n'étant pas complètement stabilisés, il s'agira d'adapter le référentiel

existant aux situations particulières et de l'articuler au mieux à celui des évaluations des établissements, des formations et de la recherche, dans le cadre de l'évaluation intégrée.

► Simplifier l'évaluation des formations

Le processus d'évaluation des formations du HCERES a pris en compte la modification du dialogue entre l'Etat et les établissements du supérieur inscrite dans la loi du 22 juillet 2013 par la notion d'accréditation *ex-ante* des établissements suite à une évaluation *ex-post* des formations. Cependant, afin d'éviter le dépôt de deux dossiers, celui d'évaluation et celui d'accréditation, le HCERES étendra son évaluation aux projets des établissements en matière de formations. A partir d'un dossier unique (bilan/projet fourni au HCERES), le Ministère prendra sa décision sur la base d'un avis global émis par le HCERES. Ce dossier unique constituera une simplification très significative dans l'articulation évaluation/contractualisation.

Des choix restent à faire entre évaluation à grain fin de chaque formation et évaluation à plus gros grain (départements, disciplines, établissements et/ou sites). Un axe de simplification consiste à moduler le grain de l'évaluation en fonction de la spécificité du site ou de la thématique de l'évaluation. Si sur des thématiques spécifiques comme les formations de santé, le paramédical, les écoles relevant du ministère en charge de la culture, ESPE, etc. l'évaluation de chaque formation reste nécessaire, l'évaluation des offres de formation des sites universitaires apporte une plus-value si le regard porte sur des champs de formations (ensembles cohérent de formations). Les champs de formations aux niveaux des établissements et des sites deviendraient le grain le plus fin de l'évaluation. Les dossiers d'établissements en seraient fortement simplifiés.

► Simplifier l'évaluation des unités de recherche

L'évaluation des entités de recherche est appelée à évoluer pour s'adapter à la fois à l'évolution de l'évaluation des formations et au développement de l'évaluation des politiques de site, dans le cadre des regroupements territoriaux. L'objectif du HCERES est, d'une part, de simplifier l'évaluation « à grain fin » des entités de recherche, tout en la conservant, car elle apporte des informations indispensables aux instances d'évaluation internes des organismes de recherche, lors du processus de labellisation des unités mixtes de recherche ; et, d'autre part, d'articuler cette évaluation « à grain fin » à une évaluation « à grain plus gros », celui des « champs de recherche » (c'est-à-dire de regroupements disciplinaires ou thématiques sur un site), ce qui doit permettre d'introduire dans l'évaluation des structures de recherche une dimension plus stratégique.

L'objectif sera de définir un processus rénové d'évaluation des entités de recherche (réduction du nombre de critères,...) et de préciser le contenu de l'évaluation des champs de recherche avec l'ensemble des acteurs.

## 6. Accroître l'indépendance du HCERES

L'impartialité des évaluations conduites par le HCERES, est aujourd'hui reconnue. Le concept d'indépendance ne doit cependant pas empêcher le dialogue avec les parties prenantes de l'évaluation. Si le dialogue amont avec les établissements fait partie maintenant des pratiques, celui avec les tutelles, les conférences diverses, les organisations représentatives (y compris étudiantes) est d'un degré moindre. Il faut pouvoir trouver un cadre et des modalités pour répondre aux besoins de concertation concernant l'élaboration des outils méthodologiques et l'exploitation des rapports d'évaluation pour un plus grand public. Il s'agit d'aller au-delà des pratiques de retours d'expériences et d'instaurer une instance de dialogue institutionnel.

Le Haut Conseil devra aussi faire évoluer le modèle économique de l'évaluation, basé sur trois principes :

- la gratuité de l'évaluation ;
- un volume constant d'entités à évaluer ;
- une participation des universités et des organismes de recherche par des mises en délégation ou à disposition de personnels scientifiques (dénommés délégués scientifiques).

Or, le nombre d'entités à évaluer augmente sans cesse et les établissements demandent à ce que les délégations et les mises à disposition des délégués scientifiques soient intégralement remboursées. Cette question essentielle au bon fonctionnement du HCERES sera débattue au sein du conseil en lien étroit avec le ministère et les présidents des établissements. L'évaluation doit rester gratuite et les délégations / mises à disposition doivent être remboursées pour garantir l'indépendance des évaluations.

## 7. Accroître la visibilité internationale du HCERES

Le HCERES a depuis 2011 consolidé ses méthodes et pratiques d'évaluation à l'international et renforcé son ancrage européen en participant activement aux réseaux d'agence d'assurances qualité européenne. Il apparaît déjà comme un acteur national engagé grâce aux propositions qu'il a faites pour la révision des ESG (*European Standards and Guidelines*) et pour la définition des objectifs français du Secrétariat de Bologne. L'ambition est de consolider ses acquis.

- ▶ Installer le HCERES comme un acteur français de premier plan à l'international.

Le HCERES renforcera sa présence à l'échelle européenne et internationale en développant des actions, des échanges et des collaborations avec les autres agences et acteurs étrangers et français de l'enseignement supérieur, de l'assurance qualité et de l'évaluation.

- ▶ Développer les missions d'évaluation et d'accréditation tant au niveau européen qu'international.

Partant du constat que le HCERES est désormais identifié sur la scène internationale comme un acteur connu et reconnu de l'évaluation des formations et que les établissements étrangers expriment ainsi clairement le fait que les « valeurs /qualités » de l'enseignement supérieur français sont celles qu'ils souhaitent promouvoir, le HCERES consolidera ses processus d'évaluation et d'accréditation à l'étranger et poursuivra ses actions en matière d'évaluation et d'accréditation à l'international.

- ▶ Devenir une référence en termes d'analyse, de réflexion, de production de synthèses et de prospective sur l'internationalisation de l'ESR.

Dans le champ de ses compétences, le HCERES contribuera à l'organisation d'activités de benchmark européen et international et accompagnera les agences européennes dans leur propre démarche d'amélioration.

## 8. Bénéficier pleinement des compétences de l'OST

L'intégration et le renforcement de l'OST comme l'un des départements du HCERES contribueront à l'influence, à la visibilité et à la sécurité des activités des deux structures. Trois axes d'action sont proposés :

- la réalisation et la diffusion, pour les décideurs du secteur public et du secteur privé, les médias, le public..., d'études et d'analyses quantitatives sur le système de recherche et sa dynamique ;
- la participation à des travaux d'évaluation intégrée de site, pour qu'évaluateurs et évalués puissent s'appuyer sur un jeu d'indicateurs et d'analyses partagés dans le cadre d'un dispositif méthodologique garantissant une déontologie exigeante dans l'usage de ces indicateurs lors des évaluations ;
- la réalisation d'un programme d'études « pilotes » pour développer et mettre en place des indicateurs et des analyses afin de mieux répondre aux besoins des acteurs.

La réussite de ces actions suppose que les apports et recommandations du Comité d'Orientation Scientifique (COS) de l'OST puissent être pris en compte par la gouvernance du HCERES, de manière à ce que le fonctionnement de l'OST soit efficacement coordonné avec celui des autres départements.

## 9. Mettre en place une organisation interne adaptée à l'évaluation intégrée

Une nouvelle organisation interne du HCERES sera mise en place pour satisfaire au développement de l'évaluation intégrée au niveau des sites et renforcer la visibilité et la lisibilité du HCERES auprès de nos partenaires extérieurs. Cette organisation prendra la forme d'une organisation matricielle croisant départements et mode projets. L'enjeu est de coordonner l'évaluation des politiques de sites, de mettre en cohérence les référentiels d'évaluation, de coordonner la production des synthèses ou la production d'indicateurs définis et produits par l'OST, de mettre en œuvre une politique d'amélioration continue des processus (retours d'expériences, maîtrise des risques), et des plans pluriannuels pour le recrutement et l'accompagnement des experts. Dans cette perspective, les dimensions système d'information et assurance qualité interne seront aussi renforcées.

# GLOSSAIRE

## A-B

AAI	Autorité administrative indépendante
ACA	<i>Academic Cooperation Association</i>
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AMAQ SUP	Agence malienne d'assurance de qualité de l'enseignement supérieur
ANAQ-SUP	Autorité nationale d'assurance qualité de l'enseignement supérieur (Sénégal)
ANECA	<i>Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación</i>
ANVUR	<i>Agenzia di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca</i>
BTS	Brevet de technicien supérieur

## C

CCN-IUT	Commission consultative nationale des instituts universitaires de technologie
CEAIE	<i>China Education Association for International Exchange</i>
CEFDG	Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion
CEQUINT	<i>Certificate for Quality of Internationalisation</i>
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CIC	Centre d'investigation clinique
CIEP	Centre international d'études pédagogiques
CNE	Comité national d'évaluation
CNER	Comité national d'évaluation de la recherche
CNIL	Commission nationale informatique et libertés
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
COMEGAL	Comité pour l'égalité dans l'enseignement supérieur et la recherche
COMUE	Communauté d'universités et établissements
CONEAU	<i>Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria</i>
COS	Comité d'orientation scientifique
CP	Chargé de projet
CPGE	Classe préparatoire aux grandes écoles
CPU	Conférence des présidents d'université
CTI	Commission des titres d'ingénieurs
CV	<i>Curriculum vitae</i>

## D-E

Dépt	Département
DROM	Département et régions d'Outre-Mer

DS	Délégué scientifique
DUP	Document unique de projet
ECA	<i>European Consortium for Accreditation</i>
ECTS	<i>European Credit Transfert System</i>
ED	Ecole doctorale
ENIC-NARIC	<i>European Network of Information Centres in the European Region - National Academic Recognition Information Centres in the European Union</i>
ENQA	<i>European Association for Quality Assurance in Higher Education</i>
EQAR	European Quality Assurance Register for Higher Education
ESG	European standards and guidelines
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ESU	Union des étudiants d'Europe
ETP	Equivalent temps plein
ETPT	Equivalent temps plein travaillé

## F-H

FraQ-Sup	Réseau francophone des agences qualité pour l'enseignement supérieur
GED	Gestion électronique de documents
HCERES	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

## I-L

INAAREES	Institut national pour l'évaluation, l'accréditation et la reconnaissance des études de l'enseignement supérieur (Angola)
INRA	Institut national de la recherche agronomique
INSERM	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IUT	Institut universitaire de technologie
L	Licence
LMD	Licence-Master-Doctorat
LP	Licence professionnelle
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités

## M-N

M	Master
MAE	Ministère des affaires étrangères
MEEF	Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation
MEI	Mission Europe et internationale
MENESR	Ministère de l'Education nationale, de l'Enseignement supérieur et de la recherche
MSTP	Mission scientifique, technique et pédagogique

NIAD-UE *National Institution for Academic Degrees and University Evaluation*

## O-P

OCDE Organisation de coopération et de développement économiques

OEB *Office européen des brevets*

OST Observatoire des sciences et techniques

PAPESR Portail d'aide au pilotage de l'enseignement supérieur et de la recherche

PP Personne physique

## Q-R

PRES Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

QACHE *Quality Assurance of Cross-Border Higher Education*

RAP Rapport annuel de performance

RH Ressources humaines

RTRA réseaux thématiques de recherche avancée

## S-T

SI Système d'information

STS Section de techniciens supérieurs

TLQAA *Towards the Libanese Quality Assurance Agency*

## V

VAE Validation d'acquis de l'expérience

VAP Validation d'acquis professionnels

VES Validation d'études supérieures

VISTEC *Vietnam Science and Technology Evaluation Center*



# ANNEXES

## A. Evaluation des entités de recherche

Cette activité représente une grande part du volume d'évaluations réalisées par le HCERES, en moyenne 575 entités sont évaluées par an : unités de recherche, structures fédératives, centres d'investigation clinique (CIC), centres hospitalo-universitaires (CHU)... Une vague d'évaluation représente environ 3500 experts sollicités, alors que pour l'évaluation des formations une moyenne de 700 experts sont impliqués, et pour l'évaluation des établissements environ 350 experts. L'importance d'une méthodologie rigoureuse et surtout des outils adéquats pour organiser et conduire les évaluations est un enjeu d'autant plus crucial pour ce département. Aussi, l'évaluation des entités de recherche suit également la dynamique d'amélioration des méthodologies du HCERES, et toutes les dispositions générales en matière d'assurance qualité.

### ► Evolutions en matière d'organisation interne

Pour assurer ce volume d'évaluations particulièrement important, le département fait appel à un grand nombre de délégués scientifiques. Pour les accompagner dans l'application de la méthodologie définie par le HCERES, le département a particulièrement développé son système qualité interne et formalisé l'ensemble de son processus sous forme de procédures documentées. Des modes opératoires ont également été mis en place pour accompagner les délégués scientifiques dans l'utilisation de l'application GED/Vivier.

De plus, pour permettre une appréhension par l'évaluation de l'interdisciplinarité sous toutes ses formes (pluri-inter- et transdisciplinarité) une organisation interdisciplinaire a été mise en place au sein du département. Des délégués scientifiques référents sont désignés pour participer à la coordination des évaluations de ces entités. Le choix des experts et des critères d'évaluation sont adaptés au regard des caractéristiques de l'interdisciplinarité de l'entité.

### ► Evolutions de méthodologie

La notation des entités de recherche dans le processus d'évaluation a été l'objet de nombreuses discussions internes et externes. Si l'évaluation et la notation répondent à des objectifs et des processus différents, sa mise en œuvre par le HCERES a surtout répondu aux attentes des acteurs décisionnaires dans une optique d'allocation de moyens ou d'évolution des structures. Dans l'optique de recentrer l'évaluation sur l'aide aux entités évaluées et l'accompagnement dans la progression de leur démarche d'amélioration continue, mais aussi pour limiter l'effet « tatouage », comme le soulignait l'évaluation externe de 2010, la notation a été progressivement abandonnée, pour l'être définitivement en 2014.

Dans cette même lignée, pour renforcer la transparence de l'évaluation, clarifier sa méthodologie et aider les évalués et les experts à remplir leur mission d'évaluation, une nouvelle version du référentiel d'évaluation a été construite en 2013 (voir page 23). C'est ainsi que le référentiel est passé en 2014 de 4 à 5 critères pour permettre à l'évaluation de rendre compte de manière plus fine et complète de la globalité des activités et des résultats des entités de recherche.

La révision de la méthodologie a également pris en compte l'objectif de simplification. Ainsi, depuis 2013, deux tiers des tableaux à renseigner pour constituer le dossier d'autoévaluation ont été abandonnés de manière à simplifier le travail des directeurs d'entité de recherche et des experts, et pour restituer aux laboratoires et aux experts, davantage de temps consacré à la recherche.

Cette révision a également conduit à supprimer la fiche individuelle de manière à éviter la confusion possible entre évaluation des personnes et évaluation des structures. Le taux de producteurs a quant à lui été supprimé après discussion de la pertinence de cet indicateur.

### ► Perspectives

L'assurance qualité externe appliquée aux entités de recherche, dans le cadre de l'évaluation intégrée, bénéficie du même dispositif de conception et de révision que les autres pans de l'évaluation. Les réflexions actuelles comme plus largement au sein du HCERES portent sur le grain de l'évaluation.

## B. Observatoire des sciences et techniques (OST)

L'Observatoire des sciences et techniques (OST) a rejoint le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES) au 1er janvier 2015 (cf. décret du n°2014-1365 du 14 novembre 2014). Il a été créé en 1990 et avait précédemment le statut de groupement d'intérêt public et une gestion de droit privé.

Il est chargé de concevoir et de conduire des études qui permettent à l'ensemble des acteurs du système national d'enseignement supérieur et de recherche de se positionner dans l'espace international, de se comparer entre eux et à d'autres, d'identifier leurs points forts et faibles.

Les projets de l'OST sont structurés selon quatre grandes orientations thématiques : le positionnement international des acteurs de l'ESR, la recherche et le monde socio-économique, les politiques de site et enfin le potentiel scientifique. Son fonctionnement intègre également un programme transversal qui regroupe l'ensemble des activités de maintenance et de développement des outils et méthodes nécessaires à ses activités.

### ► Les principales activités de l'OST

Pour réaliser ses missions l'OST a développé 3 grands types d'activités :

#### • Le management des données

Les missions de l'OST supposent l'accès à des données variées et de qualité. L'OST s'appuie notamment sur des bases de données ou d'indicateurs de référence (données et indicateurs de l'OCDE, d'Eurostat, du Web of Science, de l'OEB, etc.), pour lesquelles il dispose d'un savoir-faire spécifique. Ces données sont chaque année fiabilisées et enrichies en particulier en termes de nomenclatures thématiques, de repérage des institutions et des entités géographiques.

#### • La production d'indicateurs et d'études

Depuis sa création, l'OST produit et diffuse auprès d'un large public des études décrivant le système français d'enseignement supérieur et de recherche, et des indicateurs de référence positionnant ce système au niveau international, mis à jour régulièrement.

L'OST conduit aussi des études permettant d'analyser le positionnement stratégique des acteurs du système dans leur diversité : institutions et leurs regroupements (sites, ensembles régionaux ...), thèmes ou domaines de recherche (le cancer, le handicap, les technologies intéressant la défense...). Certaines de ces études sont réalisées en réponse à des commandes spécifiques (ministère, institutions...).

Cette activité comprend un accompagnement actif des utilisateurs : documents d'appui méthodologiques, présentation d'usages de base des indicateurs, réunions de présentations, et la possibilité de contacter un membre de l'équipe pour obtenir des informations complémentaires.

Pour illustration, l'OST a participé aux travaux ayant conduit à la publication du manifeste de Leiden sur la mesure de la science, qui propose dix principes pour une meilleure utilisation des indicateurs pour l'évaluation de la recherche.

#### • Le développement de nouvelles connaissances et de nouvelles méthodes

L'OST mène aussi des projets de développement pour enrichir et améliorer la qualité de sa production, en particulier des projets visant à :

- concevoir des indicateurs nouveaux pour décrire toutes sortes de dimensions de l'activité des acteurs (recherche, innovation, partenariats, formation, impacts socio-économiques, etc.), en travaillant avec des chercheurs, des experts ou des utilisateurs ;
- explorer de nouvelles méthodes de traitement telles que le *text-mining*, le machine *learning* ou les analyses de réseau ;
- explorer de nouvelles données (telles que les projets ANR, des documents parlementaires).

Cette production de connaissances nouvelles est possible grâce à la collaboration avec des chercheurs et la qualité de la production est avérée par des publications dans des revues internationales.

Enfin, l'OST s'efforce de travailler en lien avec des homologues au niveau européen ou international, pour que les méthodes et indicateurs adoptés deviennent des standards de fait.

► L'organisation interne

L'OST rassemble des compétences métier multiples et complémentaires qui sont mobilisées grâce à une organisation en mode projet :

- des compétences en informatique (3 ingénieurs informaticiens, 1 chef de projet en informatique décisionnelle et 1 responsable du service informatique) ;
- des compétences en statistiques (1 ingénieur statisticien, 1 ingénieur de recherche en économétrie) ;
- 7 chargés d'études et chargés de mission ;
- 8 chercheurs associés intervenant à temps partiel dans différents domaines de compétences de l'OST ;
- 2 assistantes de projets.

Par ailleurs, selon les besoins, sur la plupart des projets, les équipes de l'OST travaillent en étroite collaboration avec des acteurs externes : commanditaires, partenaires, experts, chercheurs en scientométrie, économie de la science et économie de l'innovation...

L'OST a mis en place en 2008 un système de management de la qualité ISO 9001 appliqué à son fonctionnement en mode projet. Ce dispositif, qui a fonctionné jusqu'en 2014, a été très structurant pour l'activité et la plupart des outils restent disponibles, notamment : le DUP (Document Unique de Projet), les procédures de validation et la documentation projet.

► Les perspectives de l'intégration au HCERES

Cette intégration représente une opportunité double à la fois pour renforcer les compétences d'évaluation mais aussi pour développer les activités de l'Observatoire. Plusieurs projets en collaboration sont d'ores et déjà identifiés ou initiés pour renforcer les collaborations.

Un projet transverse a déjà été initié par l'OST et les départements d'évaluation du HCERES, pour la définition d'une politique de données commune qui permettra notamment de partager un certain nombre de données et d'apprendre à travailler sur des données nouvelles (par exemple en SHS).

En participant à la conception et à la mise en œuvre de l'évaluation intégrée de site, l'OST viendra en appui à l'évaluation. Ceci pourrait par exemple conduire à mettre en place des services d'appui aux établissements pour l'autoévaluation, à participer à la conception du cadre méthodologique des évaluations (appui sur la collecte des données, la conception et la production des indicateurs, leur utilisation).

## C. Validation des procédures d'évaluation d'autres instances

La loi ESR de 2013, en substituant le HCERES à l'AERES a également introduit la possibilité pour les entités évaluées, de faire appel à une autre instance que le HCERES pour assurer l'évaluation externe. Cette disposition est applicable pour chacun des pans de l'évaluation (formation, entité de recherche, établissement). Dans ce cas, la loi charge le HCERES de valider les procédures d'évaluation réalisées par d'autres instances.

Depuis la création du HCERES en novembre 2014, ce dernier sollicite les établissements, lors du lancement de campagne, pour identifier ceux souhaitant bénéficier de ce dispositif. Les rares demandes concernent principalement l'évaluation institutionnelle d'organismes de recherche.

Les principes guidant la délégation, les modalités d'analyse des référentiels des autres instances, et l'organisation interne au sein du HCERES qui en aura la responsabilité sont actuellement à l'étude. Le HCERES travaille à la rédaction d'une procédure de validation des procédures d'évaluation pour présentation et avis au Conseil. Une fois adoptée, celle-ci sera rendue publique sur le site web du HCERES.

Le plan stratégique du Haut Conseil prévoit une mise en œuvre progressive de cette disposition. Elle sera complètement rendue opérationnelle pour la fin 2016.

## D. Liste des éléments de preuve

	Documents	Standards concernés
D1	Décret n°2014-1365 relatif à l'organisation et au fonctionnement du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur	3.1- 3.2
D2	Extrait de la loi N°2013-660	3.1- 3.2
D3	Pack Qualité : Charte de l'évaluation / Statut du délégué scientifique / Statut de l'expert	3.3
D4	Déclaration d'intérêts	3.3
D5	Référentiel d'évaluation des établissements	3.3
D6	Référentiel d'évaluation des formations (L, Lp et M)	3.3
D7	Référentiel d'évaluation des écoles doctorales	2.1
D8	Grille d'expertise de formation	2.1
D9	HCERES - Cross-border evaluation guide (programme level)	2.1
D10	Cross-border evaluation standards (institutional level) - Armenia	2.1