



RAPPORT  
D'ACTIVITÉ



2020









Date de publication : juin 2021

ISSN 2495 – 1269

Conception et réalisation : Taola/Panteo

## SOMMAIRE



Avant-propos du Président .....	7
Le Collège .....	8
Histoire et missions .....	10
Activité	
2020 : année charnière .....	14
L'impact de la crise sanitaire .....	16
Chiffres clés de l'année 2020 .....	17
Évaluer la recherche .....	18
Évaluer les formations Licence - Master - Doctorat .....	20
Évaluer les établissements : universités, écoles, organismes de recherche .....	22
Évaluer à l'international : une offre de services diversifiée .....	26
L'Observatoire des sciences et techniques (OST) .....	28
L'Office français de l'intégrité scientifique (OFIS) .....	30
Moyens	
Métiers et fonctions .....	33
Budget .....	36
Trajectoire pluriannuelle .....	39
Organigramme du Hcéres .....	44



Article 21 de la Loi n° 2017-55 du 20 janvier 2017 portant statut général des autorités administratives indépendantes et des autorités publiques indépendantes

« Toute autorité administrative indépendante ou autorité publique indépendante adresse chaque année, avant le 1<sup>er</sup> juin, au Gouvernement et au Parlement un rapport d'activité rendant compte de l'exercice de ses missions et de ses moyens. Il comporte un schéma pluriannuel d'optimisation de ses dépenses qui évalue l'impact prévisionnel sur ses effectifs et sur chaque catégorie de dépenses des mesures de mutualisation de ses services avec les services d'autres autorités administratives indépendantes ou autorités publiques indépendantes ou avec ceux d'un ministère. Le rapport d'activité est rendu public. »

Rapport d'activité 2020 adopté par le Collège du Hcéres le 31 mai 2021.



# Avant-propos du Président



L'année 2020 est une page que le Hcéres n'aura eu aucun regret à tourner, mais dont il entend tirer pleinement les leçons.

Il a subi, comme toutes les organisations, les conséquences de la situation sanitaire mais cela à un moment où il connaissait une vacance de la présidence, dont la durée paraît difficilement compréhensible.

La première leçon à retenir est la solidité de l'institution et la résilience des équipes. Il convient en particulier de remercier Nelly Dupin, qui a tenu la maison à bout de bras durant les longs mois où elle a assuré l'intérim. Dans des circonstances où les contacts et le collectif basculaient dans le virtuel, c'est la force et la régularité de processus polis pendant des années qui ont permis de traverser le trou d'air sans que l'intégrité de nos principes et la qualité des productions en pâtissent.

Doté d'une nouvelle gouvernance à l'automne, suite à la nomination des membres du Collège et du Président, puis d'un nouveau Secrétaire général et d'une équipe de direction largement renouvelée, le Hcéres a rapidement pu commencer à envisager une nouvelle étape. Il a d'abord fallu repenser l'organisation en départements qui, à force d'essayer de suivre les évolutions du paysage institutionnel, était devenue décalée. Il faut aussi rendre effective la notion d'évaluation intégrée, remettre sur le métier ses référentiels et ses processus en vue de la prochaine vague d'évaluation (la vague C), avec l'obsession de les clarifier et de les simplifier tout en les enrichissant des nouvelles attentes de la loi et de la société vis-à-vis de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (ESRI), qu'il s'agisse de développement durable ou d'intégrité scientifique.

Tout cela exige des équipes réflexion et questionnement, mais les amène aussi à une revitalisation des collectifs de travail, bienvenue après ces temps de relatif isolement.

Le dernier défi qui s'annonce n'est pas le moindre : le passage du statut d'autorité administrative indépendante à celui d'autorité publique indépendante au 1<sup>er</sup> janvier 2022, qui doit amener le Hcéres à se doter

des attributs d'un établissement public autonome. C'est une course de fond administrative et technique, mais également une opportunité à saisir pour réfléchir à un Hcéres plus efficace et mieux intégré dans son écosystème, qui gardera toujours en ligne de mire ses mandants ultimes, les étudiants, et ce que notre pays peut légitimement attendre de la recherche.

Ces transformations exigeantes ne sont possibles que sur la base d'un regard rétrospectif lucide, qui complétera celui que nous sommes amenés à porter sur nous-mêmes dans le processus de notre propre évaluation, en 2021, par l'agence européenne ENQA. C'est ce à quoi nous convions le lecteur dans les pages qui suivent. ●



THIERRY COULHON

“ Doté d'une nouvelle gouvernance à l'automne, puis d'un nouveau Secrétaire général et d'une équipe de direction largement renouvelée, le Hcéres a rapidement pu commencer à envisager une nouvelle étape. ”

# Le Collège du Hcéres



Aux termes de l'article L114-3-3 du code de la recherche, le Haut Conseil est administré par un collège garant de la qualité de ses travaux. Celui-ci 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. Le Collège est composé de trente membres, quinze hommes et quinze femmes, nommés pour une durée de quatre ans, renouvelable une fois. Le président, nommé parmi les membres, dirige le Haut Conseil. Les décrets de nomination des membres du Collège et du président ont été pris le 30 octobre 2020.

## Composition

### SUR LA PROPOSITION DU CNU (CONSEIL NATIONAL DES UNIVERSITÉS) :

**Valérie Botta-Genoulaz**, professeure des universités, génie industriel et informatique, CNU 61 (INSA Lyon) ;

**Sylvain Férez**, maître de conférences, directeur de l'unité de recherche Santé, éducation, situations de handicap (Université de Montpellier) ;

**Caroline Gruson**, professeure des universités, mathématiques (Université de Lorraine) ;

**René Guinebretière**, professeur des universités en physique de la matière condensée (Université de Limoges) ;

**Aurélien Perrier-Pineau**, maître de conférences, chimie (Université de Paris).

### SUR LA PROPOSITION DU CNRS (COMITÉ NATIONAL DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE) PLACÉ AUPRÈS DU CNRS :

**Jean-Luc Adam**, directeur de recherche (UMR Institut des sciences chimiques de Rennes, Université de Rennes 1) ;

**Sylvie Brau-Nogué**, ingénieure de recherche, chef de projet en instrumentation en astrophysique (CNRS – IRAP) ;

**Guiseppina Giglia-Mari**, professeure associée, responsable de l'équipe Excision repair at the crossroad with transcription (Institut NeuroMyoGène, Université de Lyon, CNRS, Inserm).

### SUR LA PROPOSITION DE L'INSTANCE D'ÉVALUATION DE CHACUN DES AUTRES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS À CARACTÈRE SCIENTIFIQUE ET TECHNOLOGIQUE :

**Jean-Claude Sirard**, directeur de recherche, microbiologie (Inserm).

### SUR LA PROPOSITION DES PRÉSIDENTS OU DIRECTEURS D'ORGANISME DE RECHERCHE :

**Geneviève Almouzni**, directeur de recherche CNRS, biologie, responsable de l'équipe Chromatin Dynamics (Institut Curie), membre de l'Académie des sciences ;

**Michel Bidoit**, directeur de recherche honoraire, mathématiques (CNRS) ;

**Isabelle Oswald**, directrice du laboratoire de toxicologie alimentaire (ToxAlim, Inrae).

### SUR LA PROPOSITION DE LA CPU ET DE LA CDEFI :

**Laurent Foulloy**, professeur des universités, génie informatique (Polytech Annecy-Chambéry, Université Savoie Mont Blanc) ;

**Manuelle Franck**, professeure des universités géographie, Indonésie, Asie du Sud-Est (Inalco) ;

**Paul Indelicato**, directeur de recherche CNRS, physique, conseiller recherche du bureau de la CPU.





#### AU TITRE DES DEUX AUTRES MEMBRES AYANT LA QUALITÉ DE CHERCHEUR, D'INGÉNIEUR OU D'ENSEIGNANT-CHERCHEUR :

**Stéphane Dalmas**, conseiller innovation pour la direction générale d'Inria ;

**Nathalie Vergnolle**, directrice de l'Institut de recherche en santé digestive (Inserm, ENVT, Inrae, UPS).

#### AU TITRE DES REPRÉSENTANTS DES ÉTUDIANTS PROPOSÉS PAR LES ASSOCIATIONS D'ÉTUDIANTS :

**Benjamin Peutevynck**, membre du bureau national de l'UNEF, responsable des questions universitaires ;

**Marine Ribals**, chargée de mission Approches participatives de la vie étudiante, CRI (désignée par la Fage).

#### AU TITRE DES PERSONNALITÉS QUALIFIÉES :

**Yann Algan**, professeur à Sciences Po Paris, économie, membre du Conseil d'analyse économique ;

**Hélène Burlet**, directrice adjointe du Laboratoire d'innovation pour les technologies des énergies nouvelles et les nanomatériaux (Liten-CEA) ;

**Thierry Coulhon**, professeur des universités, mathématiques (CY Cergy Paris Université).

**Daniela Cristina Ghitulica**, professeur à l'Université Politehnica de Bucarest, vice-présidente de l'Agence roumaine d'assurance qualité pour l'enseignement supérieur (ARACIS) ;

**Philippe Gillet**, directeur scientifique de la société SICPA, géophysique, professeur à l'École polytechnique fédérale de Lausanne (Suisse) ;

**Ronny Heintze**, commissaire en charge des affaires

internationales à l'AQAS (Agentur für Qualitätssicherung durch Akkreditierung von Studiengängen E. V., Allemagne) ;

**Didier Roux**, directeur de recherche CNRS, physique, délégué à la communication et à l'information scientifique de l'Académie des sciences ;

**Cathie Vix-Guterl**, directrice de l'anticipation stratégique R&D du Groupe Total ;

**Loulou Von Ravensberg**, chef de projet senior au sein de l'agence suédoise d'assurance qualité pour l'enseignement supérieur (Universitetskanslersämbetet – UKÄ)

#### AU TITRE DES PARLEMENTAIRES DÉSIGNÉS PAR LA COMMISSION PERMANENTE COMPÉTENTE EN MATIÈRE D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE RECHERCHE DE CHAQUE ASSEMBLÉE :

**Pierre Henriot**, député de Vendée (groupe LREM) ;

**Sonia de La Provôté**, sénatrice du Calvados (groupe Union Centriste).

# Histoire et missions



## Missions

Le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres) est l'institution publique chargée d'évaluer l'ensemble des formations et des structures de l'enseignement supérieur et de la recherche en France. À ce titre, il évalue les formations, les entités de recherche, les établissements d'enseignement supérieur (universités et écoles), ainsi que les organismes de recherche.

Aux termes de la **loi n° 2020-1674 du 24 décembre 2020 de programmation de la recherche**, il exerce une mission de « coordination de l'action des instances d'évaluation nationales dans les domaines de la recherche et de l'enseignement supérieur, à l'exception des instances chargées de l'évaluation des personnels ».

Il partage son expertise en Europe et à l'international et répond aux demandes d'acteurs étrangers en matière d'évaluation.

Le Hcéres est également chargé de produire des indicateurs scientométriques et des analyses des systèmes de recherche et d'innovation à destination des pouvoirs publics et de l'ensemble des acteurs de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation.

Enfin, le Haut Conseil a aussi pour mission la promotion de l'intégrité scientifique et sa prise en compte dans les évaluations.

---

## Histoire


Le Haut Conseil a été façonné par trois lois successives.

La **Loi n° 2006-450 du 18 avril 2006 de programme pour la recherche** a créé l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES). La mission première de celle-ci était d'évaluer les établissements d'enseignement supérieur et de recherche, les organismes de recherche, les entités de recherche et les formations. L'évaluation de ces objets s'inscrivait en amont de la contractualisation avec l'État. L'AERES pouvait également participer à des missions de coopération et d'évaluation à l'étranger.

L'AERES avait notamment repris les missions du Comité national d'évaluation (CNE), chargé d'évaluer les établissements d'enseignement supérieur et de recherche, de 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, les écoles doctorales, et du Comité national d'évaluation de la recherche (CNER), chargé d'évaluer les établissements de recherche.

Le Haut Conseil a été créé par la **Loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013** relative à l'enseignement supérieur et à la recherche. Il s'est substitué à l'AERES. Il a été créé avec le même statut d'autorité administrative indépendante et a repris l'ensemble des droits et obligations de l'AERES. La loi de 2013 a introduit une possibilité nouvelle pour les entités évaluées : celle de choisir d'être évaluées par une autre instance, à condition que le Haut Conseil en valide préalablement la procédure. Le Hcéres s'est vu aussi confier une mission d'évaluation a posteriori des programmes d'investissements. Il a intégré l'Observatoire des sciences et techniques (OST). Le Hcéres était organisé depuis lors dans le cadre du décret n° 2014-1365 du 14 novembre 2014 (modifié) relatif à l'organisation et au fonctionnement du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur.

La **Loi n° 2020-1674 du 24 décembre 2020 de programmation de la recherche pour les années 2021 à 2030** et portant diverses dispositions relatives à la recherche et à l'enseignement supérieur a confirmé les missions d'évaluation du Hcéres<sup>1</sup>, lui a confié une nouvelle mission de coordination des instances ●●●



Le Hcéres est l'institution publique chargée d'évaluer l'ensemble des formations et des structures de l'enseignement supérieur et de la recherche en France.





d'évaluation<sup>2</sup> et a renforcé ses prérogatives en matière de promotion de l'intégrité scientifique. Elle l'a également chargé de suivre les progrès de la parité hommes-femmes. La loi a doté le Hcéres de la personnalité morale à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2022 : le

La publication de quatre décrets est attendue au cours de l'année 2021 pour permettre la mise en œuvre des dispositions prévues par la loi. Ils porteront sur les règles de publicité des rapports d'évaluation, la mission de coordination des instances d'évaluation,

Le Hcéres  
deviendra une  
API dotée de  
la personnalité  
morale le  
1<sup>er</sup> janvier 2022.



Haut Conseil changera alors de statut et deviendra une autorité publique indépendante (API). Il gèrera désormais pleinement son budget, aura la qualité d'employeur et pourra ester en justice, autant de gages du renforcement de l'autonomie de l'institution.

En tant qu'autorité indépendante, le Hcéres est enfin régi par les lois du 20 janvier 2017 : la Loi organique relative aux autorités administratives indépendantes et autorités publiques indépendantes et la Loi portant statut général des autorités administratives indépendantes et des autorités publiques indépendantes.

l'intégrité scientifique et la modification du décret statutaire de 2014. ●

1. La loi a en outre étendu le périmètre d'intervention du Hcéres, en ce qui concerne les grandes infrastructures de recherche notamment.  
2. En France d'autres instances exercent en effet des missions d'évaluation dans le domaine de l'enseignement supérieur, mais sur des champs spécifiques. Parmi ces instances, on compte : la Commission des titres d'ingénieur (CTI), la Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion (CEFDG), la Commission consultative nationale des instituts universitaires de technologie (CCN-IUT), le réseau Formation en ingénierie d'universités de recherche (Figure).

# LE HCÉRES ET LA LOI DE PROGRAMMATION DE LA RECHERCHE (LPR)

## Ce que change la LPR

Jusqu'ici autorité administrative indépendante (AAI), le Hcéres deviendra **autorité publique indépendante (API)** dotée de la personnalité morale.

Le Collège du Hcéres, garant de la qualité de ses travaux, deviendra **compétent pour arrêter le budget.**

Le Hcéres se verra doter d'une **agence comptable.**



Le Hcéres sera **employeur** et pourra **ester en justice.**

### Mission de coordination

de l'action des instances d'évaluation nationales dans l'ESR, à l'exception des instances chargées de l'évaluation des personnels.

### CTI

Commission des titres d'ingénieur

### CEFDG

Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion

### CCN-IUT

Commission consultative nationale des Instituts universitaires de technologie

### RÉSEAU FIGURE

Réseau formation en ingénierie d'universités de recherche

## 4 décrets à venir

Publicité des rapports d'évaluation



Mission de coordination des instances d'évaluation



Intégrité scientifique



Changement de statut du Hcéres en API



## Dates clés

**20/11/2020**

Adoption de la LPR par le Parlement

**24/12/2020**

Promulgation de la LPR

**2<sup>nd</sup> semestre 2021**

Publication des décrets pour la mise en œuvre de la LPR

**01/01/2022**

Le Hcéres change de statut et devient une autorité publique indépendante (API)

# 2020 : année charnière



L'évaluation par les pairs est au fondement de l'organisation du système d'enseignement supérieur et de recherche. C'est ce principe que le Hcéres met en œuvre pour l'évaluation. Ce modèle est et demeurera à la base de son organisation.

**A** côté de ce principe général, plusieurs préoccupations pratiques ont mûri ces dernières années ; elles ont souvent été renouvelées par les transformations induites par la situation sanitaire de 2020-21 et se trouvent aujourd'hui au cœur des initiatives de la nouvelle direction du Hcéres :

## La granularité des évaluations

L'évaluation a été longtemps conduite avec un parti pris systématique, qui a pu obérer les capacités d'agir du Hcéres, pris dans une logique « industrielle » de traitement de milliers d'entités, considérées par vagues annuelles. Le Hcéres conduit aujourd'hui une réflexion sur le maillage approprié de l'évaluation et sur l'organisation des comités d'experts et de la visite, aussi bien pour ce qui concerne les formations que pour les entités de recherche. La capacité à produire des synthèses thématiques ou territoriales à partir des travaux d'évaluation est un autre axe de développement important. Il sera mis en œuvre par les départements d'évaluation, en lien avec l'Observatoire des sciences et techniques, ainsi qu'avec le futur Observatoire de l'enseignement supérieur. Ce dernier se saisira aussi de problématiques transversales : l'accès aux études et les trajectoires suivies par les étudiants, la réforme de l'accès aux études de santé, etc. ;

## L'articulation entre les évaluations de la recherche, des formations et des établissements

Le Hcéres n'a pas toujours échappé à un travers qui guette bien des organisations, à savoir le fonctionnement en silos. Une réponse a tout d'abord été apportée en questionnant l'existence de deux départements dont les missions n'apparaissaient plus clairement (le Département d'évaluation des établissements et le Département d'évaluation des

coordinations territoriales) : le Collège du Hcéres du 1<sup>er</sup> mars 2021 a de fait réformé cette organisation, au profit d'une distinction entre un nouveau Département d'évaluation des établissements, qui se consacre aux universités et aux écoles, et un Département d'évaluation des organismes, qui traite des organismes de recherche, des infrastructures de recherche et de l'articulation entre les organismes et les universités. Seconde réponse, sur le plan des processus cette fois, à travers le concept d'« évaluation intégrée », destiné à rendre compte de la nécessité d'intriquer plus étroitement l'évaluation des formations, de la recherche et du pilotage des établissements ;

## La nécessaire simplification

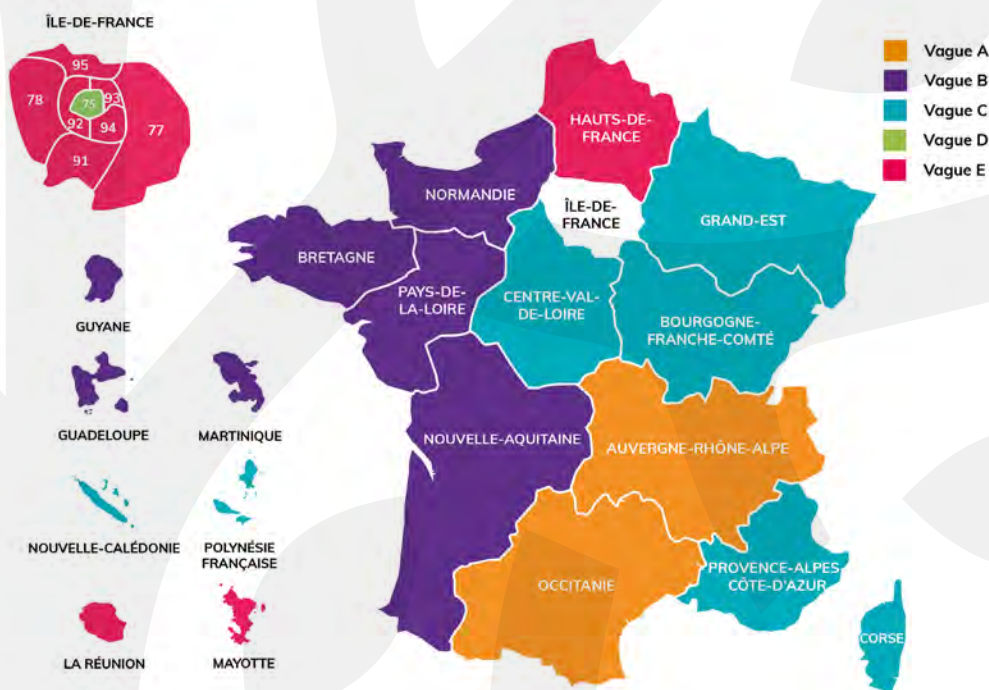
La refonte des référentiels et des processus d'évaluation, les progrès vers l'évaluation intégrée sont un gage important pour la meilleure acceptabilité de l'évaluation par les parties intéressées ; la simplification et la dématérialisation des procédures sont un autre aspect essentiel des développements à venir : le principe du « Dites-le nous une fois », qui se développe dans l'administration, doit s'imposer dans les pratiques d'évaluation ; cela concerne à la fois les évalués et les experts mobilisés. La crise sanitaire a accéléré les transformations (dématérialisation des flux, travail à distance, visite en distanciel ou en format « hybride », etc.). À l'évidence, les pratiques à venir tiendront compte de cette expérience ;

## Le besoin de coordination

À côté du Hcéres, il existe plusieurs instances d'évaluation, dont la Commission des titres d'ingénieur (CTI), la Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion (CEFDG) ou encore la Commission consultative nationale des instituts universitaires de technologie (CCN-IUT). La Loi de programmation de la recherche a prévu de renforcer le rôle de coordination

## Cartographie des vagues d'évaluation

Les campagnes d'évaluation suivent un rythme quinquennal. Le calendrier est ainsi compatible avec les exigences de la politique contractuelle de l'État qui a réparti les établissements concernés en cinq zones géographiques correspondant aux vagues A, B, C, D et E.



confié au Hcéres : celui-ci a entamé les discussions avec le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'innovation et avec l'ensemble des acteurs concernés pour que cette mission se traduise dans les faits dans les meilleurs délais ;

### Les préoccupations d'intégrité scientifique

La Loi de programmation de la recherche a prévu différentes dispositions relatives à l'intégrité scientifique, thématique au cœur de l'actualité en 2020, et consolidé le rôle de l'Office français de l'intégrité scientifique (OFIS) au sein du Hcéres. Ses actions en termes d'observation, de veille, de prospective et d'animation de réseau seront

renforcées ; par ailleurs, le travail sur les référentiels d'évaluation intégrera mieux cette dimension désormais.

### L'amélioration de la qualité des données

Les évolutions envisagées dépendent en partie de la qualité des données sur lesquelles le Hcéres peut appuyer ses activités d'évaluation et d'analyse. Des efforts sont déjà déployés pour fiabiliser les données demandées aux évalués ou enrichir certaines sources, comme celles sur les publications et les brevets. Le Hcéres souhaite tirer pleinement parti de l'ouverture des données administratives et de la science ouverte pour mettre des informations pertinentes et fiables à la disposition de l'évaluation par les pairs. ●

# L'impact de la crise sanitaire

La crise sanitaire, qui a débuté au 1<sup>er</sup> trimestre 2020, a profondément marqué le monde de l'enseignement supérieur et de la recherche et, par voie de conséquence, le Hcéres. Son activité d'évaluation s'est adaptée en profondeur et cette restructuration dans l'urgence est riche d'enseignements.

## Sur la méthode

Dès mars 2020, les équipes du Hcéres se sont efforcées de garantir la continuité des missions d'évaluation, en adaptant les processus aux recommandations sanitaires. L'une des premières mesures a été de suspendre les visites sur site et de les remplacer, avec l'accord des entités évaluées, par des échanges en visioconférence. Il était aussi possible de s'en tenir à des évaluations sur dossier fondées sur le travail préliminaire des experts et, pour les entités de recherche, sur les réponses écrites aux questions qui leur avaient été adressées par le comité. Dans un souci de transparence, toutes les modifications de procédure ont été consignées dans les rapports d'évaluation, afin de contextualiser l'évaluation.

Le Hcéres a élaboré une charte d'évaluation en mode distancié précisant qu'il peut décider de remplacer partiellement ou entièrement la visite sur site, par une visite virtuelle, en s'appuyant sur une plateforme de visioconférence<sup>3</sup>.

Cette méthodologie préserve la qualité de l'évaluation, qui est toujours menée par des pairs, seul le support diffère.

## Sur le calendrier

L'impact le plus important reste le réaménagement de la campagne d'évaluation 2020-2021 (vague B) et des vagues suivantes.

Le Hcéres, en concertation avec le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI) et avec le ministère de la Culture (pour les écoles concernées) et après consultation

des organismes de recherche et de la Conférence des présidents d'université, a décidé de réaménager sur deux ans le calendrier des évaluations de la vague B. L'ensemble des évaluations de cette vague se déroulent dès lors sur les années universitaires 2020-2021 et 2021-2022 afin de pouvoir accréditer les formations des établissements pour la rentrée 2022 d'une part, et de maintenir le dialogue contractuel dans l'année 2022 d'autre part.

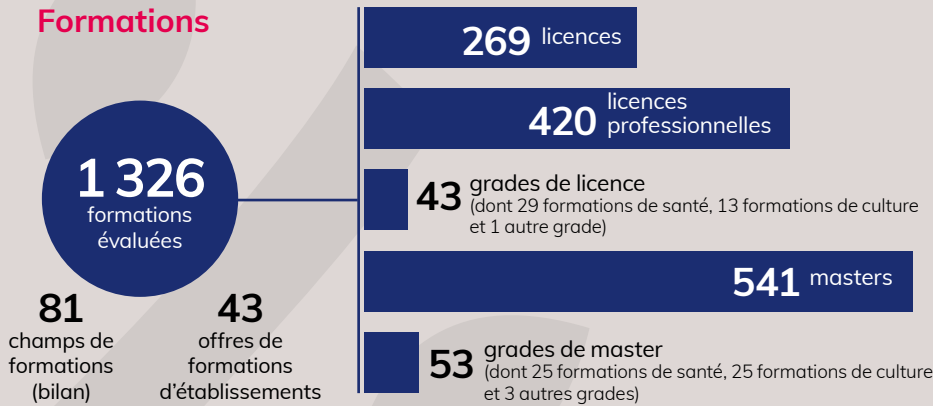
Cet aménagement a permis d'anticiper les difficultés rencontrées par les établissements durant cette période au moment de préparer et de déposer leur dossier d'autoévaluation. De nouvelles échéances de dépôt ont été accordées et chaque établissement a pu rediscuter des modalités. Pour permettre la mise en place de ce dispositif, le MESRI a accepté de prolonger d'un an la validité des contrats des établissements et l'accréditation de leurs formations.

Du fait de cet aménagement de la vague B et d'un contexte exceptionnel et particulièrement contraint, le Hcéres et le MESRI ont souhaité prendre en compte les préoccupations et les attentes des différents acteurs de la vague C. Aussi ont-ils décidé de décaler d'un an l'ensemble des évaluations de cette vague, le même décalage étant appliqué au démarrage des contrats d'établissements et des accréditations. Les évaluations se dérouleront sur l'année universitaire 2022-2023, les contrats d'établissements débiteront au 1<sup>er</sup> janvier 2024 et les nouvelles accréditations à la rentrée universitaire 2024. Par conséquent, les campagnes d'évaluation suivantes (vague D, E, A et B), verront leur calendrier également décalé d'un an. ●

3. Pour assurer ce nouveau mode d'évaluation, le Hcéres a investi dans 250 licences, d'un outil de visioconférence et a équipé des salles de réunion de matériels adaptés. Cette dépense avait pour contrepartie la baisse très importante des frais d'hébergement et de déplacement.



## Formations



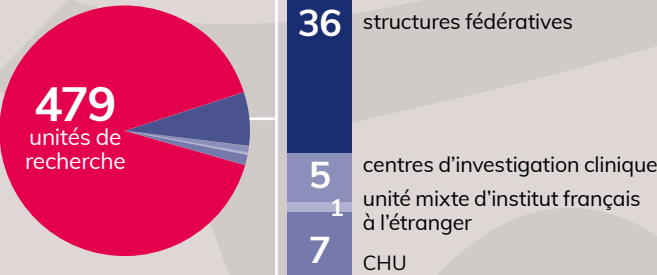
**4** rapports sur la mise en œuvre des études doctorales

**6** collèges doctoraux

**63** écoles doctorales

## Recherche

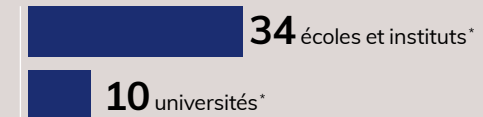
**528** entités évaluées, dont :



## Établissements

**3** coordinations territoriales\* (2 Comue, 1 association)

**52** établissements dont :

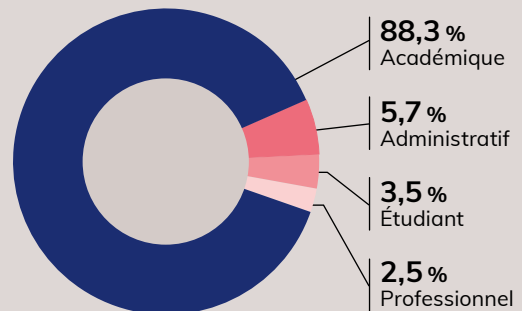
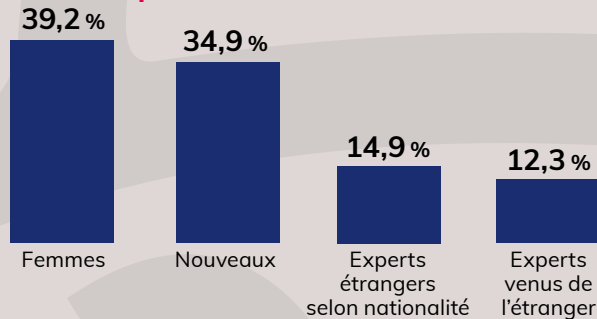


\* les évaluations suivantes : Comue de Lyon, Universités Lyon 1, 2, 3, Saint Étienne, ENS de Lyon et INSA Lyon ont été décalées d'un an (2021)

## Organismes de recherche

En 2020, 5 organismes de recherche ont été évalués : le CNES, l'Ineris, le CEA, l'Inserm et l'IRD

## 4 114 experts mobilisés



## Évaluations-accréditations à l'étranger

**4** établissements  
**29** formations  
**9** missions exploratoires

## Projets internationaux

**6** projets européens déployés avec les partenaires  
**4** réponses à appels à projets (dont 3 remportées avec lancement en 2021)

# Évaluer la recherche



## Objet de l'évaluation

Le Département d'évaluation de la recherche (DER) évalue chaque année près de 500 entités de recherche recevant des financements publics. Ce sont en majorité des unités de recherche mais aussi des structures fédératives, des centres d'investigation clinique, des

centres hospitaliers universitaires, des instituts de recherche technologique et des unités mixtes des instituts français de recherche à l'étranger. L'évaluation a pour objectif d'apporter une aide aux entités évaluées et des instruments de pilotage pour leurs tutelles.

## Principes et processus d'évaluation

L'évaluation d'une entité de recherche répond à des principes fondamentaux. Elle est conduite de façon collégiale par les pairs ; elle est transparente, elle est contradictoire (les évalués pouvant dénoncer des manquements à la procédure et répondre au rapport d'évaluation) et s'appuie sur le référentiel d'évaluation des entités de recherche et les guides des produits et activités de la recherche. Le référentiel fixe les attendus relatifs aux contenus du rapport d'autoévaluation. Il décrit les trois critères d'évaluation que sont la qualité des produits et activités de la recherche, l'organisation et la vie de l'entité de recherche et la stratégie et le projet à cinq ans.

Le processus d'évaluation suit des étapes bien spécifiques :

- le DER établit la liste des entités de recherche à évaluer qu'il adresse aux établissements et organismes tutelles, afin qu'ils la valident, la complètent ou la corrigent ;
- les entités évaluées remettent leur dossier d'autoévaluation comportant un texte en forme de bilan d'activité permettant d'opérer un retour sur les cinq années écoulées et des données certifiées exactes ;
- les conseillers scientifiques (CS) ou les chargés de mission scientifique (CMS) constituent les comités d'experts composés en moyenne de six experts, dont les compétences couvrent les divers champs thématiques et disciplinaires de l'entité. Ils doivent s'assurer de l'absence de conflits d'intérêts. Chaque expert sollicité, avant de faire effectivement partie d'un comité, signe une

déclaration d'intérêt et un engagement de confidentialité. Le travail du DER s'appuie non seulement sur l'équipe scientifique mais aussi sur des chargés d'évaluation et sur une équipe administrative ;

- la visite du comité sur site, composée d'auditions plénières et de huis-clos, permet au comité d'experts d'obtenir des précisions, de rencontrer les personnels de l'entité évaluée et ses tutelles et de visiter les installations. Les CS ou CMS accompagnent le comité d'experts au cours de la visite pour veiller au bon déroulement de l'évaluation et au respect des procédures. En 2020, le contexte sanitaire a impacté la visite sur site qui a été remplacée par une visite en distanciel pour les comités fixés après la mi-mars ;
- le rapport d'évaluation, remis sept semaines au plus après la visite, est cosigné par le président du comité et le président du Hcéres, et inclut la réponse de l'entité évaluée et de sa/ses tutelle(s). Ce rapport est publié sur le site Internet du Hcéres sous la forme d'un résumé reprenant l'avis global sur l'unité.

Le DER produit enfin des synthèses de site qui ont pour but d'exploiter les résultats des évaluations des entités de recherche. Leurs objectifs sont de contribuer à l'évaluation des coordinations territoriales pour le volet recherche, de réintroduire des possibilités de comparaison dans l'évaluation des entités de recherche, de donner aux décideurs/financeurs des instruments d'aide au pilotage en produisant un diagnostic global sur la recherche d'un site et en introduisant des éléments de prospective.



Simplifier le cadre de référence et les procédures et rendre les résultats des évaluations plus lisibles et plus utiles.

## Perspectives

La crise sanitaire, qui a conduit le Hcéres à un étalement de la vague B sur deux années et, par voie de conséquence, à un report d'un an des évaluations de la vague C, a aussi permis d'engager une réflexion méthodologique et de procéder à quelques ajustements.

Le DER a mis en place des groupes de travail ayant pour but d'examiner diverses hypothèses de refonte de son référentiel et de redéfinition de son processus d'évaluation de la recherche, l'objectif étant non seulement de simplifier son cadre de référence et ses procédures, mais aussi de rendre les résultats de ses évaluations plus lisibles et plus utiles.

Pour compléter ses synthèses « recherche », qu'il a pris la décision de ramener du périmètre du site à celui de l'établissement, le DER a mis en place, en vague B, un dispositif expérimental, qui lui a permis, pour les établissements qui le souhaitaient, de produire, avec le concours de l'Observatoire des sciences et techniques (OST), un diagnostic sur leurs « champs de recherche » (appelés « départements », « pôles », « secteurs », etc.).

Le DER a également lancé deux nouvelles synthèses disciplinaires nationales, sur les mathématiques et sur la génétique, l'épigénétique et la génomique ; il a prévu d'en préparer une autre en virologie et immunologie. ●

# Évaluer les formations Licence - Master - Doctorat



## Bilan

Au Département d'évaluation des formations (DEF), l'année 2020 a été consacrée aux formations des établissements de la vague A (Occitanie, Auvergne Rhône Alpes), rejoints en novembre par ceux de la vague B (Normandie, Bretagne, Pays de la Loire, Nouvelle Aquitaine, Antilles et Guyane). Pour ces établissements, l'ensemble des formations conférant un grade de licence ou un grade de master mais également les écoles doctorales et les collèges doctoraux ont constitué le périmètre de l'évaluation. À noter que l'évaluation des collèges doctoraux, qui coordonnent des écoles doctorales, a été généralisée en vague A : elle a consisté à examiner la mise en œuvre de la politique doctorale de l'établissement ou du site. Dans le domaine de la culture, le DEF a évalué à partir de la vague A, non seulement le diplôme national supérieur d'expression plastique (DNSEP, grade Master) des écoles d'art, mais aussi le diplôme national d'art (DNA), qui vaut désormais grade licence. Enfin, en coordination avec le département d'évaluation des établissements, le DEF a évalué les formations des écoles nationales supérieures d'architecture.

Pour l'offre de formation de chaque établissement, le DEF évalue le bilan de chaque formation sur la base d'un dossier d'autoévaluation et donne ensuite un avis sur le projet en vue de l'accréditation de l'établissement pour la période suivante. Généralement, le MESRI ne revient pas sur les avis favorables, sauf dans le cas des mentions spécifiques, ne figurant pas dans les nomenclatures nationales.

En lien avec la Loi relative à l'orientation et la réussite des étudiants (ORE) et avec la Loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel, le changement principal de la vague B a concerné le processus d'évaluation du premier cycle. L'évaluation du DEF s'est intéressée à la politique de l'établissement quant à la maîtrise, l'organisation et la qualité de son premier cycle et à l'opérationnalisation de cette politique. Il ne s'est pas agi d'une évaluation individuelle de chaque formation.

Pour chaque établissement, l'évaluation du 1<sup>er</sup> cycle a ainsi porté sur un dossier d'autoévaluation de sa politique de premier cycle complété, pour chaque formation, par un auto-positionnement sur des objectifs de qualité et des indicateurs chiffrés certifiés par l'établissement sur la formation, la réussite, les effectifs étudiants et diplômés, le taux de présence aux examens des néo-bacheliers, etc. Cette réforme de l'évaluation du premier cycle a induit une révision des référentiels d'évaluation des formations conduisant à distinguer le premier du deuxième cycle.

Le déroulement de l'évaluation a été largement affecté dès la fin 2019 par les perturbations dans les transports, puis, à partir de mars 2020, par la crise sanitaire. Ces circonstances ont impliqué une adaptation permanente de chaque étape du processus d'évaluation afin de permettre aux établissements, en difficulté et mobilisés prioritairement par la continuité pédagogique, de pouvoir réaliser le processus d'évaluation attendu par le Hcéres. Ainsi, les dates de dépôt de dossiers d'autoévaluation ont été reportées à plusieurs reprises, soit pour l'ensemble des établissements, soit en réponse à des demandes individuelles, en dissociant les temporalités des trois cycles de formation. De plus, l'intégralité des visites d'établissement et la majorité des réunions des comités se sont tenues à distance. Ces adaptations dictées par la crise sanitaire permettent d'envisager des évolutions pour l'avenir.

Enfin, en novembre 2020, le DEF a organisé, au nom du Hcéres et avec France Compétences, la première conférence annuelle « Qualité de la formation », qui a confirmé la convergence des exigences en matière de qualité des établissements d'enseignement supérieur avec le Référentiel national qualité (RNQ). Cette conclusion faisait suite à un travail d'analyse des correspondances entre les référentiels du Hcéres et de la Commission des titres d'ingénieur avec les critères du Référentiel national qualité (RNQ).





## Repenser les objectifs et les modalités d'évaluation des formations dans le cadre de l'élaboration du processus et des référentiels de la vague C.

### Perspectives


Les perspectives envisagées par la nouvelle direction du DEF s'articulent autour de trois axes :

- D'abord, repenser les objectifs et les modalités d'évaluation des formations dans le cadre de l'élaboration du processus et des référentiels de la vague C. Il s'agit, dans la continuité de l'expérimentation sur le 1<sup>er</sup> cycle et dans le cadre d'une évaluation intégrée associant trois départements du Hcéres (DEF, DER, DEE), de se recentrer sur l'évaluation de la politique de formation de l'établissement en analysant la stratégie, les moyens déployés et les résultats obtenus et en appréciant sa déclinaison dans chaque formation de grade Licence ou Master qui est évaluée de manière complémentaire en vue de leur accréditation ;
- Ensuite, structurer une mission d'évaluation des politiques de formation professionnelle et des formations

professionnelles et professionnalisantes afin de mettre en place, en conformité avec les nouveaux cadres réglementaires, l'évaluation des diplômes d'établissement conférant grade de Licence (Bachelors, diplômes visés, etc.), dans le cadre d'une démarche concertée avec la CTI et la CEFDG, celle des Bachelors universitaires de technologie (BUT), etc.

- Enfin, mettre en place au sein du DEF une mission « Études et synthèses » chargée d'évaluer des politiques publiques dans le domaine de la formation (comme l'évaluation du Télé-service Trouvermonmaster.gouv.fr) et d'analyser des questions transversales (exemple : les flux d'étudiants dans l'Enseignement supérieur), préfigurant ainsi l'Observatoire de l'enseignement supérieur prévu au sein du Hcéres. ●





Évoluer vers une  
méthodologie  
« d'évaluation intégrée »  
réunissant les  
compétences de tous  
les départements du  
Hcéres.

→ ACTIVITÉ

# Évaluer les établissements : universités, écoles, organismes de recherche



## Objets et référentiels

Le Hcéres est chargé de l'évaluation des organismes de recherche, des universités, des écoles (écoles d'ingénieurs, écoles d'architecture, EESPIG<sup>4</sup>) et des coordinations territoriales<sup>5</sup>.

Dans le cadre de l'autonomie et de la responsabilité des établissements d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation (ESRI), l'évaluation consiste en une analyse des principaux résultats de l'action des établissements et de leur capacité à faire la preuve de l'efficacité de leur action par le suivi de la trajectoire de leurs différentes activités au cours de la période soumise à l'évaluation. Cette période correspond à la période du dernier contrat quinquennal signé avec leurs ministères de tutelle.

Les évaluations sont adossées à quatre référentiels (organismes, universités, écoles, coordinations territoriales). Ce sont les « socles » qui garantissent la transparence des processus d'évaluation, en explicitant les critères attendus du fonctionnement

des établissements et, par miroir, ceux qui sont utilisés par les comités d'experts pour analyser le degré de réalisation de ces attendus.

Ces référentiels sont organisés en plusieurs domaines, eux-mêmes déclinés en références. Ces domaines et références couvrent globalement les différentes dimensions de la direction d'un établissement : positionnement, stratégie, gouvernance, pilotage. Ils couvrent aussi les grandes missions des établissements – recherche, valorisation, diffusion de la culture scientifique et technique, rayonnement international – et des missions plus spécifiques – formation et réussite des étudiants pour les universités et écoles, expertise et appui aux politiques publiques pour les organismes de recherche.

L'évaluation est non prescriptive et ne conduit pas à une décision de la part du Hcéres. Elle est conçue pour aider les entités évaluées à produire elles-mêmes une analyse solidement étayée sur leur situation et pour faciliter la définition d'actions d'amélioration, ainsi que l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de l'établissement pour les années à venir. Elle est aussi destinée à éclairer les décisions du MESRI ou des autres ministères concernés et est réalisée un an avant la signature du nouveau contrat pluriannuel entre l'établissement et ses ministères de tutelle.

## Processus

En préalable à toute évaluation, l'établissement évalué produit un rapport d'autoévaluation visant à expliciter les choix stratégiques ayant guidé son activité durant la période soumise à évaluation, les moyens et partenariats mobilisés pour y parvenir, ainsi que les résultats obtenus et la trajectoire parcourue dans la période écoulée.



4. La qualification « Établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général » (EESPIG), créée par la loi sur l'enseignement supérieur et la recherche du 22 juillet 2013, vise à rassembler les établissements privés d'enseignement supérieur, à but non lucratif, signataires d'un contrat avec l'État, dont certaines écoles d'ingénieurs et écoles de management et de commerce.

5. La loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche, complétée par l'ordonnance n° 2018-1131 du 12 décembre 2018, impose que les établissements publics d'enseignement supérieur et les organismes de recherche partenaires coordonnent leur offre de formation et leur stratégie de recherche et de transfert sur un territoire donné qui peut être académique ou inter-académique. L'organisation de la coordination territoriale peut prendre plusieurs formes : i) une communauté d'universités et établissements (COMUE), ii) une communauté d'universités et établissements expérimentale, iii) un établissement public expérimental (EPE), iv) un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPCSCP), auquel sont liés par convention des établissements ou organismes publics ou privés, v) une organisation conjointe par des établissements liés par une convention.



## → ACTIVITÉ

L'évaluation est menée par un comité de pairs constitué de six à douze experts, en fonction de la taille de l'établissement évalué. Ce comité comprend une majorité d'experts académiques, au moins un expert attestant de compétences en lien avec le monde socio-économique, culturel ou issu de la société civile, un expert étudiant et un expert administratif. La présence d'experts étrangers est privilégiée autant que possible, l'évaluation pouvant également être menée en anglais avec un comité international. La présidence du comité est confiée à un expert ayant une expérience avérée en matière de gouvernance des établissements. Le déroulement du processus d'évaluation est placé sous la responsabilité d'un conseiller scientifique et d'un chargé de projet au sein du Hcéres : ce binôme assure l'interface avec les représentants de l'établissement évalué tout au long du processus ; il accompagne le comité d'experts lors d'une visite de deux à trois jours permettant de rencontrer les différents acteurs de l'établissement (direction, représentants des personnels et étudiants, partenaires). À l'issue de cette visite, les experts produisent un rapport d'évaluation, qui, après un examen contradictoire de l'établissement, est publié sur le site Internet du Hcéres, accompagné d'une lettre présentant les observations finales de l'établissement.

Pour les écoles d'ingénieurs, les visites du Hcéres sont, chaque fois que cela paraît possible, coordonnées avec celle de la Commission des titres d'ingénieurs (CTI). S'agissant des organismes de recherche, le dialogue est renforcé en phase amont de l'évaluation afin de bien prendre en compte les spécificités et attentes de chaque organisme. En outre, les ministères de tutelle sont sollicités pour exprimer leurs attentes vis-à-vis de l'évaluation.

## Organisation passée et présente

En 2020, l'évaluation des établissements était coordonnée par deux départements : le département d'évaluation des établissements (DEE) et le département d'évaluation des coordinations territoriales (DECT). La mission du DEE était d'organiser l'évaluation des écoles et des organismes de recherche. Celle du DECT, d'organiser l'évaluation des universités et des coordinations territoriales.

## Universités et coordinations territoriales : les rapports publiés en 2020

Tous les rapports d'universités et de coordinations territoriales de la vague A ont été publiés en 2020 (avant novembre) à l'exception des quatre rapports d'universités du site montpelliérain (et de l'INU Champollion si on le considère comme une université...), publiés en 2021. Il s'agit des rapports des universités :

- Clermont Auvergne
- Clermont Auvergne (Association)
- Grenoble Alpes
- Grenoble Alpes (Comue)
- Savoie Mont Blanc
- Toulouse 1 Capitole
- Toulouse Jean Jaurès
- Toulouse III - Paul Sabatier
- Université Fédérale Toulouse Midi-Pyrénées (Comue)

Les rapports d'universités de la vague E suivants ont également été publiés en 2020 :

- Évry Val-d'Essonne
- Paris-Est Créteil
- Paris-Est Marne-la-Vallée (devenue Gustave Eiffel)
- Paris 8 Vincennes-Saint-Denis

Les difficultés rencontrées par les universités et écoles dans la mise en place de politiques de coordination territoriale et l'affaiblissement de la notion de site ont amené le Hcéres à opérer un recentrage sur l'établissement, prisme qui sera privilégié pour l'évaluation à partir de la vague C (2022-2023).





Par ailleurs, la Loi du 24 décembre 2020 de programmation de la recherche pour les années 2021 à 2030 (LPR) a étendu la mission du Hcéres à l'évaluation des « grandes infrastructures de recherche nationales, ainsi que des structures de droit privé recevant des fonds publics destinés à la recherche ou à l'enseignement supérieur ».

Dans ce contexte, l'évaluation « institutionnelle » est, à partir de 2021, coordonnée par deux nouveaux départements : un nouveau Département d'évaluation des établissements (DEE) en charge de l'évaluation des universités et des écoles, et un Département d'évaluation des organismes (DEO) en charge de l'évaluation des organismes nationaux de recherche et de leurs relations avec les universités et écoles, et de l'évaluation des infrastructures de recherche.

## Perspectives

L'évaluation des établissements d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation souffre aujourd'hui de n'être pas assez fermement articulée aux évaluations des unités de recherche et aux évaluations des formations réalisées à grain plus fin par le Département d'évaluation de la recherche (DER) et le Département d'évaluation des formations (DEF). Un des défis de 2021 consistera à évoluer, pour l'évaluation des établissements, vers une méthodologie

« d'évaluation intégrée » réunissant les compétences de tous les départements du Hcéres dans le but de renforcer la crédibilité et la cohérence des rapports d'évaluation et leur utilité pour les organismes, universités et écoles.

Un autre chantier majeur consistera à faire évoluer les évaluations pour accroître leur utilité et leur impact : les évaluations, plus concises, devront davantage mettre en regard les stratégies définies par les établissements, les moyens dont ils disposent, le pilotage qu'ils mettent en œuvre et les résultats qu'ils obtiennent.

Les référentiels d'évaluation seront ajustés en ce sens au cours de l'année 2021, et proposés à l'approbation du Collège. Dans un contexte où la Loi de programmation de la recherche a souligné que les rapports d'évaluation sont destinés à aider les établissements de l'ESRI dans l'élaboration et la mise en œuvre de leur politique d'établissement et à aider les établissements et l'État dans la préparation des contrats pluriannuels, les nouveaux référentiels viseront à accroître l'attention portée au cours de l'évaluation aux orientations envisagées pour la prochaine période quinquennale. Ils viseront aussi à mieux prendre en compte le renforcement des relations entre les organismes nationaux de recherche et les universités et écoles, dans le cadre de politiques de sites intégrées incluant des objectifs conjoints et des actions communes pour renforcer le développement et le rayonnement des sites universitaires. ●

→ ACTIVITÉ

# Évaluer à l'international : une offre de services diversifiée



Le Département Europe et international (DEI) interagit fortement avec son environnement et s'adapte aux contextes nationaux et internationaux. Face à la crise, le DEI a proposé, dès avril 2020, une méthodologie d'évaluation et d'accréditation à distance. Cette procédure spécifique est conforme à la position officielle définie conjointement par EQAR (European Association for Quality Assurance in Higher Education) et ENQA (European Association for Quality Assurance in Higher Education) et la qualité de l'évaluation préservée, puisqu'il s'agit d'une adaptation de moyens et de forme et non d'expertise.

## L'évaluation du Hcéres se déploie à l'étranger en tenant compte des contraintes et des enjeux internationaux.

En utilisant des référentiels d'évaluation dédiés à l'international, l'un pour les formations, l'autre pour les établissements, des entités sans lien avec le système français peuvent être évaluées par le DEI. La méthodologie suit les principes du Hcéres (transparence, accompagnement des évalués) et les principes européens. Fondées sur un rapport d'autoévaluation, une évaluation par les pairs (avec la participation d'étudiants et d'acteurs du monde socio-économique), une visite sur site et sur un rapport contradictoire et publié, ces évaluations permettent aux évalués d'avoir un regard français et européen sur leurs activités.

Une soixantaine de formations de niveau licence, master et doctorat, en Russie, au Liban et dans plusieurs pays du Moyen-Orient ont été évaluées par le DEI en 2020. Il en va de même pour plusieurs établissements comme Lodz University of Technology en Pologne, l'Université technologique de Panama,

l'Université centre-américaine José Siméon Caña, au Salvador, l'Université Del Valle de Guatemala, ou encore l'Université de Vanuatu (avec l'appui de l'Agence française de développement).

## Bonnes pratiques à l'international

Le Hcéres satisfait aux directives européennes en matière d'assurance qualité dans l'enseignement supérieur (ESG – European Standards and Guidelines). Les méthodologies mises en œuvre pour les évaluations qu'il conduit sont inspirées des meilleures pratiques internationales. Il est membre d'ENQA et figure au registre EQAR. Cette reconnaissance intervient après une autoévaluation et une évaluation externe faite par un comité d'experts international et doit être renouvelée tous les cinq ans. Le processus est en cours en 2021.



## Le Hcéres a développé une expertise reconnue grâce à son engagement dans les réseaux d'assurance qualité et à sa participation à plusieurs projets internationaux.

L'activité d'évaluation à l'international se nourrit des échanges que le DEI entretient avec les acteurs du monde de l'assurance qualité : la CTI, les ministères français, mais surtout les agences étrangères d'assurance qualité. Le DEI participe ainsi activement à la gouvernance de deux réseaux internationaux (ENQA, ECA - European Consortium for Accreditation in higher education) et s'implique aussi dans plusieurs autres, comme FraQ-Sup (Réseau francophone des agences qualité pour l'enseignement supérieur), INQAHE (International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education) etc., ce qui se traduit concrètement par la participation à des groupes de travail, des publications, des conférences, etc.

En complément, ce dialogue international s'inscrit également dans des projets portés par des financements européens contribuant pleinement à diversifier l'offre proposée par le DEI et à développer des compétences dans des champs connexes de l'évaluation. Le Hcéres est ainsi partenaire du projet EUNIQ (Developing a European Approach for Comprehensive QA of (European) University Networks) qui a permis en 2020 de définir un référentiel pour l'évaluation des universités européennes et de l'expérimenter sur plusieurs institutions pilotes. Fort de cette expérience, le DEI a également pu déployer l'offre d'évaluation vers les partenaires français de ces universités européennes en leur proposant notamment l'évaluation de leurs formations, ce qui se concrétisera pleinement en 2021.

La coopération et les fonds européens permettent enfin de promouvoir l'expertise française du Hcéres au-delà de l'espace européen et de rayonner dans d'autres pays. Ainsi, le jumelage avec l'Azerbaïdjan a été l'occasion de coopérations et de formations croisées avec la Lituanie. Plus proche de nous, en Tunisie, le Hcéres est partenaire du projet Emori, avec FEI (France Éducation International), la CTI et Sofreco, afin de contribuer à la création de l'agence d'assurance qualité tunisienne.

Pour le rayonnement du Hcéres à l'international, plusieurs priorités ont été identifiées : soutenir l'action internationale des établissements français, évaluer les formations/établissements français à l'international (doubles diplômes, enseignement supérieur transfrontalier CBHE (Cross-border Higher Education), universités « franco-X » ...), développer les activités en Asie du Sud-Est, Argentine, Pérou, Amérique centrale, Mexique et Afrique. ●

# L'Observatoire des sciences et techniques (OST)



L'OST produit des indicateurs scientométriques et des analyses des systèmes de recherche et d'innovation pour les besoins du Hcéres et à destination des responsables de politiques publiques et de l'ensemble des acteurs de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. Il développe des analyses qui croisent des données issues de bases différentes. Ainsi, les données de publications scientifiques peuvent être croisées avec des données de brevets, des projets de recherche financés ou encore des publications indexées dans différentes sources, françaises ou internationales. La capacité à travailler sur différents types de données permet d'engager des analyses sur l'impact technologique ou sociétal des activités de recherche. Les efforts d'enrichissement des bases de données et de normalisation des indicateurs permettent en outre de mener des comparaisons suivant plusieurs dimensions, entre disciplines, entre pays ou encore entre institutions. L'OST développe sa capacité à produire des corpus thématiques de publications et de brevets à partir d'analyses textuelles et sémantiques. Il peut ainsi travailler sur des axes stratégiques des politiques de recherche et d'innovation comme sur des champs de recherche d'établissements.

## Contribution aux évaluations

En 2020, l'OST a produit des rapports d'indicateurs caractérisant le profil scientifique et technologique des organismes évalués par le Hcéres. Les rapports pour les évaluations de l'Inserm, du CNES, du Cirad et de l'IRD se sont appuyés sur différentes bases de publications scientifiques et sur la base OST de brevets.

Dans le cadre de l'évaluation des sites de la vague B, l'OST a fourni des rapports de caractérisation du profil scientifique et technologique aux gouvernances des sites et aux comités d'évaluation. Ces rapports ont concerné l'Université confédérale Léonard de Vinci, Normandie Université et le site de Bordeaux.

## Caractérisation de la position scientifique de la France

En 2020, l'OST a enrichi son analyse de la position scientifique de la France avec des données relatives aux candidatures au Conseil européen de la recherche (ERC). Le rapport développe des comparaisons détaillées avec des pays européens et avec des institutions étrangères. La position scientifique de la France dans le monde et en Europe, 2005-2018 : [www.hceres.fr/Rapport-PSF2021](http://www.hceres.fr/Rapport-PSF2021)

## Le programme IPERU

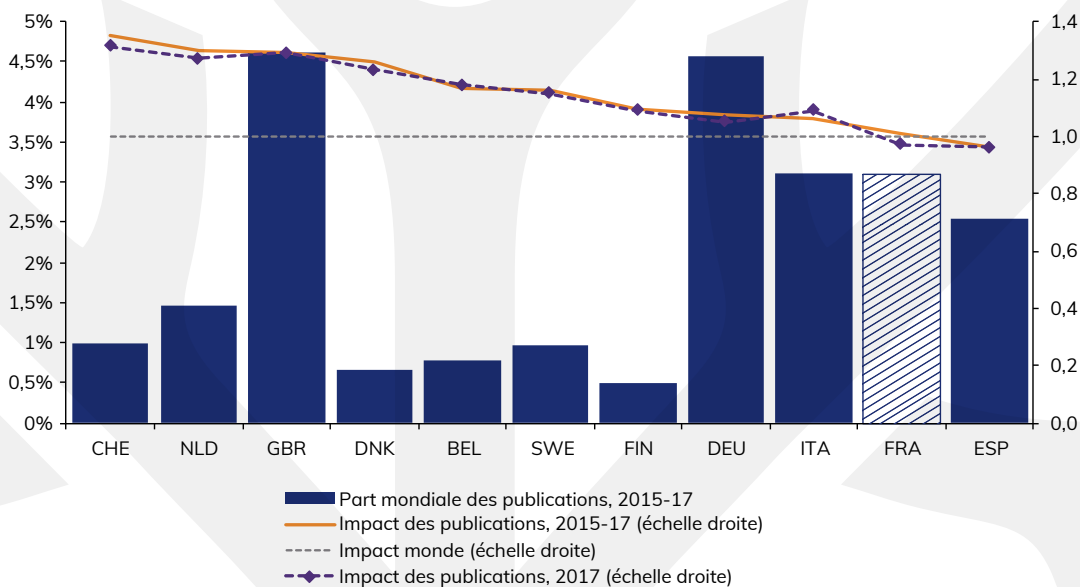
En 2020, le programme « Indicateurs de production des établissements de recherche universitaire » a organisé deux ateliers : sur la mesure de l'interdisciplinarité et sur l'amélioration de la présentation des rapports fournis aux établissements sur les publications. Depuis 2019, les rapports IPERU comportent une mesure de l'interdisciplinarité. L'atelier organisé en juin 2020 a permis d'expliquer l'indicateur et d'échanger sur les pratiques et les attentes en matière de suivi des dispositifs de promotion de l'interdisciplinarité. La réunion a permis de vérifier l'intérêt de l'indicateur, en particulier pour les universités ayant des programmes en la matière. Le contexte sanitaire n'a pas permis d'organiser d'autres réunions autour de cette question.

Le taux de publications en accès ouvert normalisé développé par l'OST tient compte des profils disciplinaires des institutions ou des pays pour mener des comparaisons est mis en œuvre dans les rapports du programme IPERU et a donné lieu à trois publications.

- Measuring open access publications : a novel normalized open access indicator, *Scientometrics*, 2020, <https://doi.org/10.1007/s11192-020-03470-0>



### Part mondiale de publications et impact des pays de la Ligue des universités de recherche européennes, 2015-2017



L'indice d'impact est le nombre de citations par publication, normalisé par la moyenne mondiale de citations par publication (au niveau des spécialités scientifiques). Il n'y a pas de corrélation entre taille des pays et impact des publications scientifiques. Les petits pays de la LERU et le Royaume Uni ont des impacts élevés, alors que certains grands pays ont des impacts plus faibles.

- Mesurer le taux de publications scientifiques en accès ouvert, Points OST 2020.01 [www.hceres.fr/pointsOST-2020.01.pdf](http://www.hceres.fr/pointsOST-2020.01.pdf)
- Open access in Europe : a national and regional comparison, Scientometrics, 2021, <https://doi.org/10.1007/s11192-021-03887-1>

### Analyses thématiques des corpus de publications et de brevets

L'OST est de plus en plus sollicité pour produire des indicateurs à partir de corpus thématiques de publications, que ce soit pour contribuer à l'évaluation

d'axes de recherche d'établissements ou au suivi de politiques publiques.

Un projet en cours applique des techniques d'analyse sémantique aux brevets afin de calculer des indicateurs de nouveauté et d'impact des inventions.

En 2020, l'équipe projet de l'OST a développé un savoir-faire en matière d'analyse sémantique qui lui permet d'établir des corpus thématiques de brevets. Elle a noué des partenariats avec des chercheurs pour concevoir les indicateurs de nouveauté, ce qui implique de définir de façon opérationnelle, dans le contexte des données sémantiques, les notions de nouveauté et d'impact d'une invention. Ce projet complète ainsi les travaux que l'OST mène sur la mesure de la nouveauté dans les publications scientifiques. ●

→ ACTIVITÉ

# L'Office français de l'intégrité scientifique (OFIS)



La visibilité des questions d'intégrité scientifique s'est fortement accrue dans la sphère publique au cours de l'année 2020. La crise sanitaire a en effet mis au premier plan l'importance et la complexité des liens de confiance nécessaires entre le monde de la recherche et les autres composantes de la société. La promulgation de Loi de programmation de la recherche en décembre 2020 a inscrit l'intégrité scientifique dans le code de la recherche et élargi les missions du Hcéres en la matière.

**D**ans ce contexte politique porteur, l'OFIS, à l'écoute des besoins exprimés par les acteurs de terrain, renforce ses missions d'observation, d'animation, de fourniture de ressources et de prospective, afin de promouvoir l'intégrité scientifique dans toutes les dimensions du métier de chercheur.

La communauté des acteurs de l'intégrité scientifique a continué de s'élargir au cours de l'année 2020. Plus de 160 référents à l'intégrité scientifique, nommés par les établissements, sont aujourd'hui répertoriés par l'OFIS, soit une quarantaine de référents supplémentaires par rapport à l'année précédente, dont une trentaine de référents nommés dans des facultés de médecine. 62 établissements ont désormais signé la Charte française de déontologie des métiers de la recherche.

L'intégrité scientifique a été l'objet en 2020 d'une attention particulière de la représentation nationale, se traduisant notamment par la publication d'un rapport

Prendre en compte  
les questions d'intégrité  
scientifique dans les  
nouveaux référentiels  
d'évaluation.

6. Promouvoir et protéger une culture partagée de l'intégrité scientifique, Rapport des offices parlementaires établi au nom de l'OPECST, Pierre Ouzoulias et Pierre Henriet (rapporteurs), n° 3944, déposé le jeudi 4 mars 2021 [https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/dossiers/integrite\\_scientifique](https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/dossiers/integrite_scientifique)

7. Les dispositifs de prévention en faveur de l'intégrité scientifique dans les établissements d'enseignement supérieur et de recherche, Émilie-Pauline Gallié (pilote), Pierre Valla, Marie-Caroline Beer, avec la participation de Pierre Van de Weghe, Rapport IGÉSR n° 2020-084, juin 2020 [www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid156733/les-dispositifs-de-prevention-en-faveur-de-l-integrite-scientifique-dans-les-etablissements-d-enseignement-superieur-et-de-recherche.html](http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid156733/les-dispositifs-de-prevention-en-faveur-de-l-integrite-scientifique-dans-les-etablissements-d-enseignement-superieur-et-de-recherche.html)

de l'Office parlementaire de l'évaluation des choix scientifiques et techniques (OPECST)<sup>6</sup>. Elle a également été l'objet d'un rapport de l'Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGESR)<sup>7</sup>.

La direction de l'OFIS a connu une longue période d'intérim durant l'année 2020. Son engagement à





l'international s'est néanmoins poursuivi, en particulier au sein d'ENRIO (The European Network of Research Integrity Offices), qui a acquis un statut légal d'association. L'OFIS, qui fait partie des fondateurs d'ENRIO, est membre de son bureau transitoire et partenaire de l'organisation de son premier congrès, prévu en septembre 2021. La visibilité acquise par

l'OFIS au plan européen et les liens développés avec ENRIO auront notamment permis de rejoindre le consortium d'un projet H2020 Swafs 30-2020, nommé « Responsible Open science in Europe » (ROSiE) et accepté en juillet 2020.

En France, en collaboration avec des membres du RESINT (RESeau INTégrité scientifique) et avec des membres de son Conseil scientifique, le CoFIS (Conseil français de l'intégrité scientifique), l'OFIS a mené une enquête sur la formation à l'intégrité scientifique auprès des doctorants et mis sur son site, à la disposition des communautés, un annuaire des formations doctorales.

Au-delà de cette question, centrale, de la formation des futurs chercheurs, l'OFIS va renforcer ses activités de formation des différents acteurs institutionnels et accompagner les établissements dans la formation de formateurs à l'intégrité scientifique.

Un autre chantier prioritaire est la prise en compte des questions d'intégrité scientifique dans les nouveaux référentiels élaborés par les départements d'évaluation du Hcéres, dans un esprit d'incitation au développement de bonnes pratiques.

L'OFIS va également mettre en place une veille scientifique. Il s'agira à la fois de suivre l'actualité des travaux de recherche, de plus en plus nombreux, consacrés à l'intégrité scientifique, à ses liens avec de nouvelles pratiques de recherche comme l'Open Science ou avec les pratiques d'évaluation, et d'en faire connaître les principaux résultats. En dialogue avec les acteurs institutionnels et les acteurs de terrain, l'OFIS pourra aussi identifier des besoins thématiques nouveaux en recherche.

Plusieurs chantiers de réflexion seront ouverts, en concertation étroite avec tous les acteurs de l'intégrité scientifique, concernant par exemple une clarification du statut et du rôle des référents à l'intégrité scientifique ou la création éventuelle d'une instance d'appel, l'objectif de l'OFIS étant ici de formuler des propositions pour faire évoluer et améliorer l'existant. ●



La transformation statutaire  
du Hcéres aura des  
répercussions majeures sur  
la gestion des ressources  
humaines.



# Métiers et fonctions



Comme cela a été décrit dans le Bilan social 2019, le Hcéres mobilise plusieurs types de fonctions :

- des fonctions scientifiques ;
- des fonctions spécifiques en matière de collecte et de gestion de données ou d'intégrité scientifique ;
- des fonctions d'appui à l'évaluation ;
- des fonctions supports classiques d'une administration publique.

**L**es fonctions scientifiques sont opérées à titre principal (avec des personnels à temps plein au Hcéres) ou, très majoritairement, à titre secondaire : en dehors des anciens chercheurs ou enseignants-chercheurs (retraités), les personnels en question ont un employeur principal et sont placés en délégation au Hcéres dans le cas des conseillers scientifiques ou sont en situation de cumul d'activité pour les chargés de mission scientifique. Les experts au sein des comités d'évaluation ont eux aussi une activité par ailleurs et sont mobilisés de façon ponctuelle. Tous ces collaborateurs à temps partiel ou occasionnels perçoivent une indemnité et bénéficient, dans le cas des conseillers scientifiques, d'une décharge de service ou d'enseignement.

Les fonctions de bibliomètre, d'ingénieur données, de data scientist sont très présentes aujourd'hui à l'OST, demain peut-être à l'Observatoire de l'enseignement supérieur. D'autres fonctions nouvelles sont à développer, en matière d'intégrité scientifique notamment.

Les fonctions d'appui à l'évaluation regroupent des personnels permanents, que l'on retrouve sous plusieurs appellations au sein du Hcéres : chargés d'évaluation, chargés de projets, chargés de gestion administrative. Les fonctions sont distribuées de façon différente selon les départements : cette distribution dépend du « grain » des activités mises en œuvre (plusieurs centaines d'unités de recherche ou de formations d'un côté, un nombre beaucoup plus faible d'établissements d'un autre côté), de la stratification des fonctions depuis les débuts du Hcéres, de la distribution des tâches entre les collaborateurs

d'appui à l'évaluation, et les personnels administratifs d'une part, les conseillers scientifiques ou chargés de mission scientifique d'autre part.

Les fonctions supports au sein du Hcéres sont pour partie spécifiques : la volumétrie des évaluations, le nombre de déplacements à organiser, de rapports à produire, etc. font que certaines activités sont opérées sur un mode industriel, pour traiter des flux importants, rationaliser la chaîne de production ou de transmission, dématérialiser les procédures. Ces activités peuvent être présentes dans d'autres administrations publiques ; compte tenu des volumes et des enjeux, elles sont l'objet d'une attention toute particulière au Hcéres.

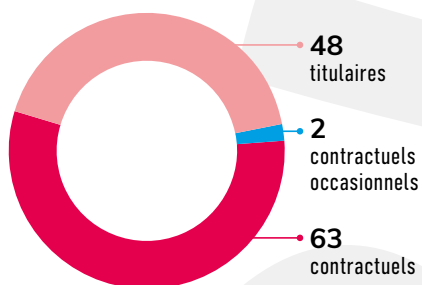
On trouve par ailleurs des fonctions supports classiques d'une administration publique, en ce qui concerne les ressources humaines, les finances et les achats, le système d'information, la communication, etc. À ceci près qu'une partie des activités en question étaient jusqu'à présent assurées pour partie par le Hcéres et pour partie par les services de l'administration centrale des ministères en charge de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur et de la recherche. Le passage au statut d'autorité publique indépendante changera la donne. ●



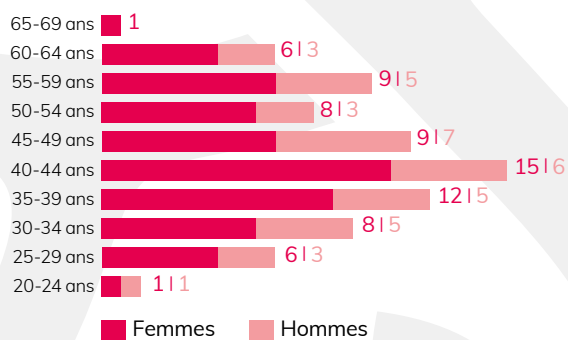
## 113 personnels administratifs

Données au 31/12/2020

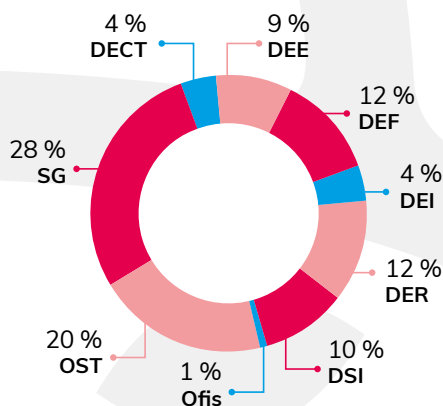
Répartition des personnels administratifs (personnes physiques) par statut



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



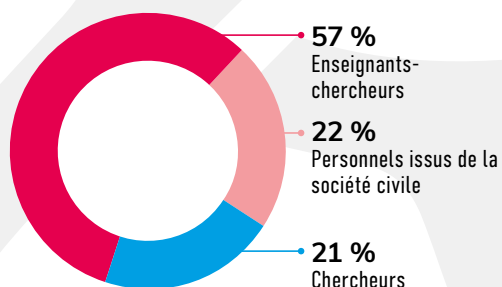
Répartition des personnels administratifs (personnes physiques) par département



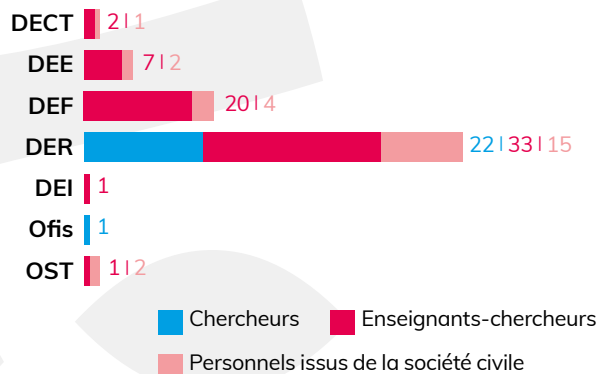
## 111 personnels scientifiques\*

Données pour l'année universitaire 2019/2020

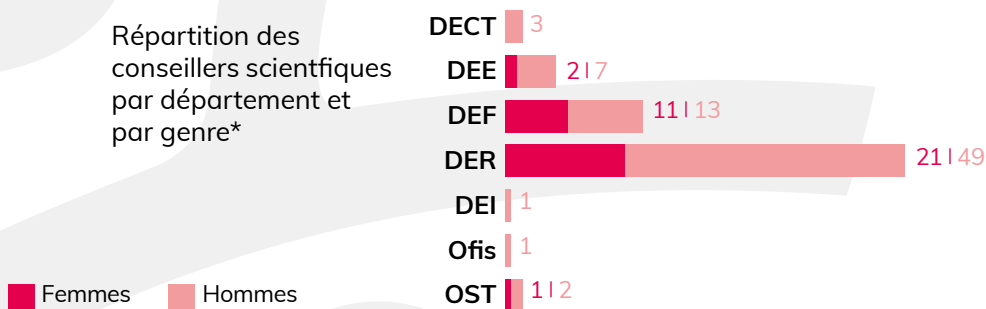
Répartition des conseillers scientifiques par profil\*



Répartition des conseillers scientifiques par département et par profil\*



Répartition des conseillers scientifiques par département et par genre\*



\*Les enseignants-chercheurs exerçant la direction des départements et les conseillers chargés d'une mission spécifique ne sont pas comptabilisés dans les données de ces graphiques (8 personnes pour l'année 2019/2020)

# Budget



Les ressources du Hcéres relèvent de deux programmes au sein du budget de l'État :

- le programme 150 : « formation supérieure et recherche universitaire », qui représente une large part des ressources ;
- le programme 172 : « recherches scientifiques et technologiques pluridisciplinaires ».

La dotation versée par l'État constitue 95 % des ressources du Hcéres et finance à la fois les dépenses de personnel et les autres dépenses de fonctionnement. En 2020, le Hcéres s'est vu attribuer une dotation de 19 700 835 € en autorisations d'engagement (AE) et 19 650 158 € en crédits de paiement (CP), pensions civiles incluses, et un plafond d'emplois autorisé de 114 ETPT.

Le Hcéres bénéficie de recettes propres, à hauteur de 547 912 € en 2020. Celles-ci sont constituées essentiellement par la facturation des évaluations et des accréditations réalisées, à la demande d'établissements étrangers ou nationaux, ainsi que par la rétribution de prestations effectuées par l'OST.

Depuis plusieurs années le Hcéres connaissait une croissance continue de ses recettes propres. En 2020, le contexte sanitaire a rompu cet élan et le Hcéres a perçu moitié moins de recettes propres qu'en 2019. Le confinement et les mesures sanitaires ont en effet ralenti les évaluations refacturées.



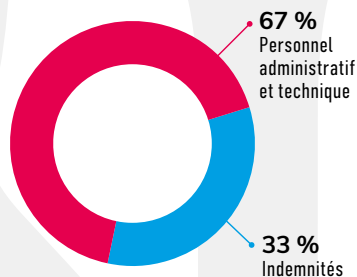
Les dépenses de personnels représentent 52 % des dépenses totales du Hcéres. Elles se décomposent

	Budget 2020 (en AE)	Exécution 2020	Taux d'exécution
Dépenses de personnel (y compris CAS pensions)	10 494 616 €	9 860 191 €	94,0 %
Autres dépenses de fonctionnement	10 211 750 €	9 259 618 €	90,7 %
<b>Total</b>	<b>20 706 366 €</b>	<b>19 119 809 €</b>	<b>92,3 %</b>

La crise sanitaire a aussi eu des répercussions importantes sur l'activité du Hcéres en 2020 et par conséquent sur l'exécution de son budget avec un taux de consommation à hauteur de 92,3 %.

en deux grands postes : la masse salariale pour les personnels administratifs et techniques et les indemnités versées aux conseillers scientifiques et aux experts.

## Répartition des dépenses de personnel 2020



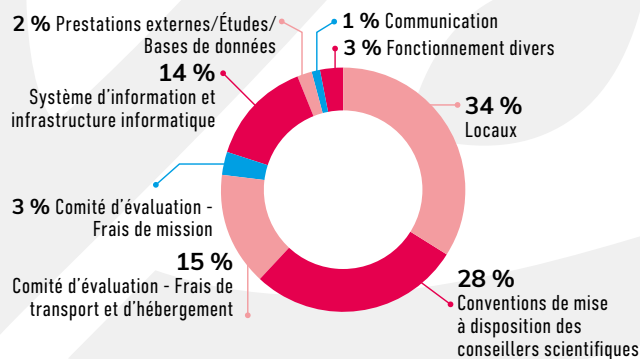
Par rapport au plafond d'emplois attribué (114 ETPT au 31 décembre 2020), le Hcéres comptait 112,05 ETPT fin 2020.

Les autres dépenses de fonctionnement représentent 48 % des dépenses totales du Hcéres. Plus d'un tiers de ces dépenses de fonctionnement sont consacrées à l'immobilier (loyers et charges). Les autres postes de dépenses importants pour le Hcéres sont les compensations versées aux établissements d'enseignement supérieur et de recherche pour la mise à disposition de conseillers scientifiques, les frais de transports et d'hébergement dans le cadre des comités d'évaluation et les dépenses liées aux systèmes d'information.

Les déplacements dans le cadre des comités d'évaluation ayant été interrompus une grande partie de l'année 2020, le budget prévu à cet effet a été sous-exécuté de manière notable.

À l'inverse, la situation sanitaire a entraîné des dépenses imprévues : achats pour permettre aux agents de travailler en sécurité (masques, produits désinfectants, etc.), investissement dans des équipements informatiques permettant de déployer le travail à distance, réaménagement de certains locaux pour développer les salles dédiées à la visioconférence, etc.

## Répartition des autres dépenses de fonctionnement 2020 (en AE)

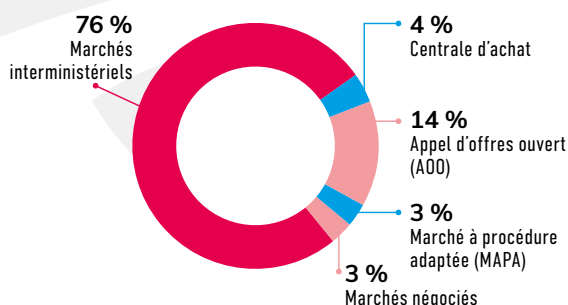


Dans un souci d'achats responsables, le Hcéres a mis en place une procédure globale de gestion des achats afin de diffuser les bonnes pratiques auprès des services prescripteurs.

Il s'inscrit par ailleurs dans une logique de rationalisation, avec un taux de marchés mutualisés de 76 %.

La répartition par type de marché en cours d'exécution au Hcéres est représentée ci-après :

## Marchés > 40 000 € (2020)



## → MOYENS

Par ailleurs, le Hcéres a entrepris, depuis 2017, un travail d'automatisation et de dématérialisation de ses activités au travers de son programme Sirade (Simplification, rationalisation, dématérialisation). Ce programme prévoit un interfaçage renforcé des applications du Hcéres afin d'éviter des saisies redondantes et des impressions inutiles. Sirade s'applique à la fois à la gestion des ressources humaines, au service budget-finances, ainsi qu'au pôle support à l'évaluation.

En 2020, des gains de temps conséquents ont ainsi été réalisés dans la transmission des éléments aux experts sollicités. 2 539 convocations, 2 977 arrêtés de nominations, 1 300 fiches voyage et 2 980 déclarations

d'engagement et de confidentialité ont été générés et transmis automatiquement par l'application de gestion des évaluations, soit près de 10 000 documents qui nécessitaient un traitement manuel auparavant.

Enfin, en 2020, en application de l'ordonnance n° 2014-697 du 26 juin 2014, le Hcéres a généralisé l'utilisation de la plateforme Chorus Pro pour le dépôt des factures de ses fournisseurs. Cette généralisation a permis un gain de temps important dans le traitement et le paiement des factures par le Hcéres. Le délai global de paiement des factures par le Hcéres est ainsi passé d'une moyenne de 21 jours en 2018, à 18 jours en 2019 puis 10 jours en 2020. ●

### Préparer le passage au statut d'autorité publique indépendante

La Loi n° 2020-1674 du 24 décembre 2020 de programmation de la recherche pour les années 2021 à 2030 et portant diverses dispositions relatives à la recherche et à l'enseignement supérieur a prévu que le Hcéres devienne une autorité publique indépendante, dotée de la personnalité morale, au 1<sup>er</sup> janvier 2022.

À cette échéance, le Hcéres aura la charge de gérer un budget établi et voté en bonne et due forme, sera doté d'un agent comptable, deviendra pleinement employeur et devra assurer la paie de ses agents, aura la possibilité d'ester en justice, etc.

Ce changement de statut impose de mettre en place de nouvelles fonctions au sein de l'organisation, de mobiliser de nouvelles compétences, d'acquérir des outils de gestion (comptable et financier d'une part, en matière de ressources humaines d'autre part). Il est aussi l'occasion de passer en revue l'ensemble des fonctions opérées au sein du Hcéres, de façon autonome ou en liaison avec les ministères en charge de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur ou avec d'autres départements ministériels.

À cette fin, un comité de pilotage API a été constitué au sein du Hcéres début 2021. À côté de cette initiative interne, un comité de suivi ministériel regroupe l'ensemble des services intéressés des ministères en charge de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur.

# Trajectoire pluriannuelle



## Trajectoire pour les systèmes d'information

Aujourd'hui, une grande partie des activités du Département des systèmes d'information du Hcéres s'insèrent dans l'architecture globale pilotée par la Direction du numérique pour l'Éducation (DNE), commune au ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports et au ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation. Dans le cadre d'un contrat de service, le Hcéres s'appuie sur l'infrastructure réseau de ces ministères. Si de fait, cela rend le Haut Conseil dépendant de leur organisation, notamment en matière de structure de poste de travail et d'outils collaboratifs, en contrepartie il bénéficie d'une sécurité très appréciable.

Le passage en API est l'occasion de mener une réflexion profonde sur le devenir de l'architecture du système d'information et de son organisation. Sur la base des premières analyses des options possibles, le maintien de la relation contractuelle avec la DNE semble s'imposer.

Cependant, le Hcéres déploiera un dispositif d'authentification unique (SSO – Single Sign-On) qui permettra à l'ensemble des personnels administratif, technique et scientifique, d'être identifiés comme membres du Hcéres et d'avoir accès à toutes les applications autorisées.

Ce projet, avec celui de refonte de la gestion électronique de documents (GED), constituent les deux marchés majeurs qui seront lancés en 2021.

La GED nouvelle version, au cœur des applications métier du Hcéres et pierre angulaire de l'organisation de l'évaluation, s'inscrira dans un schéma directeur pluriannuel dont l'autre axe majeur concernera la stratégie d'acquisition et de gestion des données pour l'évaluation des établissements de la vague C. L'objectif poursuivi est de garantir la qualité des données et de concourir à une meilleure efficacité grâce à la dématérialisation des procédures.

---

## Trajectoire financière

Le fait de devenir une autorité publique indépendante dotée de la personnalité morale va avoir des conséquences importantes sur l'organisation financière et comptable du Hcéres.

Jusqu'ici considéré comme une entité du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, sans réelle autonomie budgétaire, le Hcéres reçoit une dotation ministérielle annuelle complétée par des ressources externes, qui lui étaient reversées sous forme d'attributions de produits ou de rétablissements de crédits. La mise en place des crédits et l'exécution du budget étaient opérées sur le système d'information budgétaire de l'État, Chorus, de la même manière que pour un rectorat ou une préfecture.

En endossant le statut d'API, le Hcéres devient un

opérateur de l'État et, à ce titre, recevra non pas une dotation mais une subvention pour charge de service public. Cette subvention sera connue au moment du vote de la Loi de finances alors que la dotation était jusque-là notifiée en cours d'année d'exécution. Le Collège aura dorénavant la compétence de voter un budget en bonne et due forme.

Le Hcéres disposera de son propre compte de dépôt au Trésor et devra s'assurer du suivi de sa trésorerie, tout comme du niveau du fonds de roulement et de la capacité d'autofinancement. Jusqu'ici, le Hcéres ne disposait pas de compte financier propre et ses données budgétaires et comptables étaient agrégées à celles du ministère. Il devra produire chaque année un compte financier rendant compte du résultat de l'exercice.



## → MOYENS

Une agence comptable sera créée et reprendra les missions occupées jusqu'ici par le Département comptable ministériel (DCM).

Dans ce cadre, le passage à l'API sera l'occasion de réorganiser la chaîne de la dépense afin d'optimiser les processus et d'éviter des redondances entre les contrôles et les saisies effectuées respectivement par l'ordonnateur et par l'agent comptable. Un service facturier, mis en place auprès de l'agence comptable, permettra ainsi de gagner en efficacité.

Le changement de statut du Hcéres engendrera un certain nombre de coûts, notamment pour la mise en place d'un nouveau système d'information budgétaire et comptable et d'outils de gestion des ressources humaines et de la paie, mais également du fait des obligations réglementaires d'un établissement public, comme le paiement de la taxe sur les salaires.

Ces coûts additionnels devraient être compensés par les économies réalisées grâce aux efforts de rationalisation. Ainsi, la dématérialisation accrue des processus permettra des gains importants dans la gestion des frais de mission ; le développement des réunions à distance et la refonte des processus d'évaluation généreront des économies substantielles sur les dépenses de voyage et d'hébergement des comités d'évaluation.

Même si le Hcéres mutualise déjà une très grande partie de ses achats au travers de marchés de la Direction des achats de l'État (DAE) ou en passant par des centrales d'achat, il poursuivra ses efforts en étudiant les pistes de mutualisation avec les autres AAI et API dans le cadre d'un fonctionnement en réseau.

Enfin, compte tenu des montants considérés, la gestion des locaux et des charges afférentes fera l'objet d'une attention renouvelée au cours des années à venir.

---

## Trajectoire en matière de ressources humaines

La transformation statutaire du Hcéres aura, enfin, des répercussions majeures sur la gestion des ressources humaines (GRH).

Les services du Ministère ont actuellement en charge la gestion des personnels permanents du Hcéres. Avec le passage à l'API, le Hcéres deviendra employeur de plein exercice. Cela concernera à la fois les personnels ayant le statut de fonctionnaire et les personnels contractuels.

Même si un certain nombre de fonctions en matière de ressources humaines continueront d'être opérées en lien avec les ministères en charge de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, ou par ceux-ci, dans un souci constant de mutualisation et d'optimisation, même si la carrière des fonctionnaires continuera d'être gérée par leur administration d'origine, le Hcéres devra monter en compétences sur la gestion des ressources humaines.

L'accompagnement des personnels dans le cadre de ces transformations sera par ailleurs un chantier clé de l'année 2021.

Le Hcéres devra donc renforcer en conséquence les moyens dévolus à la GRH : la gestion de la paie, la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (avec un gros travail sur les métiers de l'évaluation), la conduite du dialogue social requerront des moyens complémentaires, au même titre que la prise en charge des nouvelles missions financières et comptables.

Ces besoins nouveaux de recrutements sont pour l'essentiel gagés sur les économies faites sur les fonctions support, à la faveur de l'automatisation, de la dématérialisation et de la refonte des processus d'évaluation.

En dehors de la transformation statutaire, le Hcéres devra enfin procéder à un certain nombre de





L'accompagnement des personnels dans le cadre des transformations en cours sera un chantier clé de l'année 2021.

recrutements pour répondre aux nouvelles missions qui lui sont confiées au travers de la Loi de programmation de la recherche et d'autres initiatives récentes des pouvoirs publics (débat Science et société, initiatives en matière de développement durable, nouvelles missions en matière d'évaluation des grades Licence ou, demain, d'évaluation des formations paramédicales, etc.).

Dans ce cadre, le Hcéres s'est vu notifier, pour l'année 2021, un plafond d'emplois de 116 ETPT et un nombre d'ETP au 31 décembre 2021 de 124 ETP. La demande pour 2022 prévoit un nombre d'ETPT de 124,7 soit 8,7 ETPT de plus qu'en 2021 et un nombre d'ETP en fin d'année de 127,6, soit 3,6 ETP supplémentaires par rapport au plafond 2021.

Face à la diversité de ses métiers, face aux enjeux de la transformation, le Hcéres a engagé un travail sur plusieurs fronts :

- faire un état des lieux des métiers (scientifiques, appui, support) mobilisés par l'évaluation : un répertoire des métiers avait déjà été élaboré il y a plusieurs années ; c'est un socle utile mais il s'agit de compléter la

démarche et de l'adapter aux enjeux de transformation en cours ;

- travailler sur les pratiques concrètes au sein de chaque département, observatoire et office, dans la perspective des changements à conduire et à des fins d'harmonisation :

- activité : missions, responsabilités, compétences mobilisées, charge de travail effective dans les différents départements, répartition de la charge dans le temps, typologie au sein de chaque département ;

- recrutement ;

- forme de contractualisation : conventions avec les conseillers scientifiques et les experts, contrats avec les personnels employés à titre principal (dans un souci de gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences) ;

- indemnités et décharges ;

- travailler sur les nouvelles compétences à mobiliser dans le cadre du passage à l'API (cf. *infra*). ●

## De l'usage des données d'évaluation

L'information numérique constitue aujourd'hui la matière première, du début à la fin, de tout processus d'évaluation. Cette information peut néanmoins être aussi bien qualitative que quantitative.

L'information qualitative se retrouve dans des fichiers, qui sont des représentations numériques d'expressions orales ou écrites, porteuses de sens. Il s'agit par exemple de rapports d'autoévaluation, dans lesquels un établissement se décrit avec des jugements évaluatifs ou critiques. Il peut s'agir également des rapports d'évaluation, qui sont produits par les comités d'experts. Ces données se retrouvent alors sous forme de fichiers textes avec des formats variés (souvent pdf, mais également docx, .odt, ou même .xlsx)

Le premier outil d'exploitation de ces données est la lecture. Que ce soit sur un écran ou sur papier, elle fait intervenir en premier lieu le cerveau humain, qui redonne du sens aux données numériques, mais a aussi en charge son interprétation et son remplacement dans un contexte plus large (analyse, synthèse, etc.) avec les limites inhérentes aux capacités individuelles.

Pour surmonter ces limites, on peut faire appel aux outils d'analyse sémantique, qui permettent de parcourir les textes en redonnant leur sens à partir de l'extraction de mots, de séquences, pour reconstituer le contenu signifiant du texte. Ces outils d'analyse de texte ouvrent la voie à une exploitation plus extensive des rapports d'évaluation en fournissant une approche plus synthétique des évalués, regroupés par site, par thématique scientifique, par domaine de formation, etc.

Cette approche basée sur l'analyse textuelle peut également être utilisée pour l'exploitation de la production scientifique des évalués à des fins d'évaluation. En « moissonnant » toutes les publications scientifiques d'une unité de recherche par exemple, il est possible d'en extraire des informations sur leur valeur (au sens de l'excellence), sur l'insertion des activités de recherche dans des collaborations (nationales ou internationales), sur leur contribution à des programmes de recherche ou des défis sociétaux, sur leur implication dans les infrastructures de recherche, etc.

L'information quantitative est, quant à elle, directement interprétable par des algorithmes. Pour cela, un travail préalable d'interopérabilité des systèmes d'information des évalués avec celui du Hcéres est indispensable. Une fois cette étape franchie, le Hcéres pourra être « alimenté » de façon fluide par les évalués, de toutes les informations nécessaires à l'évaluation. Ces données peuvent alors être aisément mises en bases de données, et être utilisées pour supporter la génération d'indicateurs adaptés aux critères d'évaluation. Au passage, il est

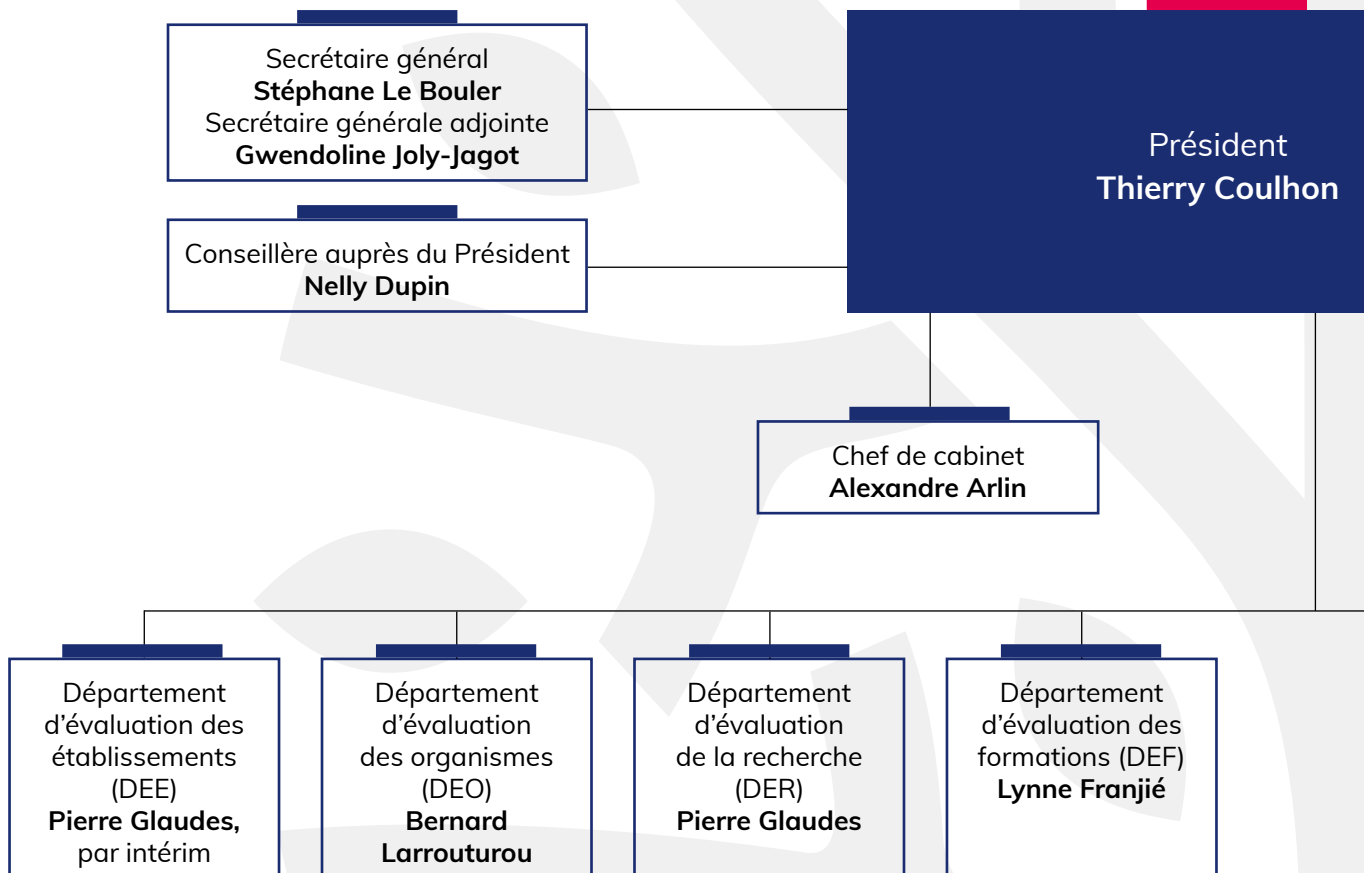
bien sûr nécessaire que toutes les données transmises par les évalués soient certifiées par les établissements ou tutelles. Ce mode de fonctionnement, qui semble simple dans son principe, nécessite néanmoins un travail important d'harmonisation entre le système d'information du Hcéres et ceux des évalués, caractérisés par une grande « diversité ».

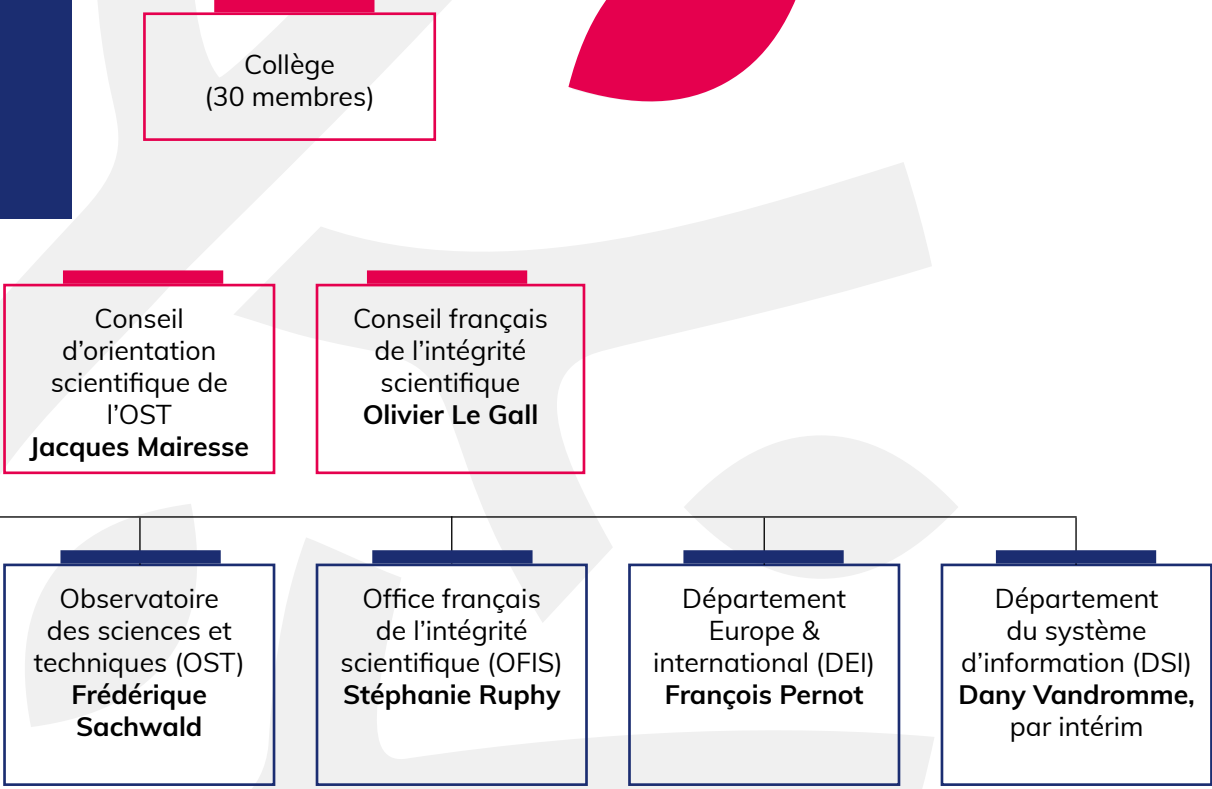
À la date de la rédaction de ce rapport, le Hcéres n'en est encore qu'au début de la mise en place de cette approche intégrée entre l'amont (données des évalués) et l'aval (rapports d'évaluation du Hcéres), mais la préparation, puis le lancement de la vague C montreront rapidement les progrès réalisés.



# ORGANIGRAMME DU HCÉRES

Juin 2021





```
graph TD; C[Collège (30 membres)] --- CS[Conseil d'orientation scientifique de l'OST  
Jacques Mairesse]; C --- CFI[Conseil français de l'intégrité scientifique  
Olivier Le Gall]; C --- CS --- OST[Observatoire des sciences et techniques (OST)  
Frédérique Sachwald]; C --- CFI --- OFIS[Office français de l'intégrité scientifique (OFIS)  
Stéphanie Ruphy]; C --- CS --- DEI[Département Europe & international (DEI)  
François Pernot]; C --- CFI --- DSI[Département du système d'information (DSI)  
Dany Vandromme, par intérim];
```

Collège  
(30 membres)

Conseil  
d'orientation  
scientifique de  
l'OST  
**Jacques Mairesse**

Conseil français  
de l'intégrité  
scientifique  
**Olivier Le Gall**

Observatoire  
des sciences et  
techniques (OST)  
**Frédérique  
Sachwald**

Office français  
de l'intégrité  
scientifique (OFIS)  
**Stéphanie Ruphy**

Département  
Europe &  
international (DEI)  
**François Pernot**

Département  
du système  
d'information (DSI)  
**Dany Vandromme,**  
par intérim

Crédits photos :

- p.7 : Benjamin Girette/Hans Lucas ;
- p.9 : Benjamin Girette/Hans Lucas ;
- p.11 : Benjamin Girette/Hans Lucas ;
- p.12 : Benjamin Girette/Hans Lucas ;
- p. 19 : UM/Hugues Desmichelle ;
- p.21 : Université Savoie Mont-Blanc/Alice Treuvey ;
- p. 22 : DirCom-UTCapitole/A. Perset ;
- p.25 : Université Grenoble Alpes/Pierre Rabhi ;
- p.27 : Université Toulouse Jean-Jaurès ;
- p.31 : Service Communication de l'UCA/Benoit Campagne ;
- p.32 : Benjamin Girette/Hans Lucas ;
- p.36 : Benjamin Girette/Hans Lucas ;
- p. 41 : Université Savoie Mont-Blanc/Alice Treuvey ;
- p.43 : Benjamin Girette/Hans Lucas.





RETROUVEZ-NOUS  
EN LIGNE

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

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

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

 [Hcéres](https://www.linkedin.com/company/hceres)

