

Rapport d'autoévaluation 2021

Juin 2021

SOMMAIRE

1.	Introduction	4
2.	Élaboration du rapport d'autoévaluation (RAE).....	5
3.	Enseignement supérieur et qualité en France	6
3.1.	Le système français de l'enseignement supérieur et de recherche et son évolution	6
3.2.	L'offre de formation dans l'enseignement supérieur français	7
3.3.	L'assurance qualité externe dans l'enseignement supérieur français	9
4.	Histoire, missions et organisation du Hcéres	10
4.1.	Un dispositif national d'évaluation en évolution	10
4.2.	Les missions	11
4.3.	Le statut et l'organisation	11
5.	Activités d'assurance qualité du Hcéres dans l'enseignement supérieur.....	15
5.1.	Évaluation des établissements (universités et écoles) et des sites (coordinations territoriales)	15
5.2.	Évaluation des formations et écoles doctorales	16
5.3.	Évaluations réalisées en dehors du périmètre national	17
6.	Processus d'évaluation et méthodologies	18
6.1.	Processus d'évaluation des établissements (Universités et écoles)	18
6.2.	Processus d'évaluation des formations	20
6.3.	Processus d'évaluation à l'international	22
7.	Assurance qualité interne du Hcéres.....	25
7.1.	La gouvernance	25
7.2.	Démarche qualité	25
7.3.	Le cadre qualité des activités d'évaluations	25
7.4.	Une application métier, pierre angulaire de la gestion des évaluations	26
7.5.	Le pilotage et le suivi de la qualité des évaluations	27
8.	Activités internationales du Hcéres.....	28
9.	Conformité avec la partie 3 des ESG (European Standards and Guidelines).....	30
9.1 - ESG 3.1 :	Activités, politique et processus d'assurance qualité	30
9.2 - ESG 3.2 :	Statut officiel	31
9.3 - ESG 3.3 :	Indépendance	31
9.4 - ESG 3.4 :	Analyse thématique	32
9.5 - ESG 3.5 :	Ressources	33
9.6 - ESG 3.6 :	Assurance qualité interne et conduite professionnelle	34
9.7 - ESG 3.7 :	Évaluation externe périodique de l'agence	35
10.	Conformité avec la partie 2 des ESG.....	36
10.1 - ESG 2.1 :	Prise en compte de l'assurance qualité interne	36
10.2 -	Analyse de la méthodologie d'évaluation des établissements au regard des ESG 2.2 à ESG 2.7	49
10.3 -	Analyse de la méthodologie d'évaluation des formations et des écoles doctorales au regard des ESG 2.2 à ESG 2.7	53
10.4 -	Analyse de la méthodologie d'évaluation à l'international au regard des ESG 2.2 à ESG 2.7	55
10.5 -	Adaptation des méthodologies durant la crise sanitaire de la COVID-19	58
11.	Informations et opinions des parties prenantes.....	58
11.1.	Organisation des retours d'expérience	58

11.2. Exemple de retour d'expérience mené	59
12. Recommandations et principales constatations issues de la précédente évaluation et suivi de la mise en oeuvre	62
13. Analyse SWOT.....	68
14. Défis actuels et pistes de développement futurs.....	69
Glossaire	71
Liste des annexes	73

1. INTRODUCTION

L'évaluation externe du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres) s'inscrit dans un contexte national de l'enseignement supérieur et de la recherche en forte évolution. La loi du 24 décembre 2020, loi de programmation de la recherche, confère au Hcéres le statut d'Autorité Publique Indépendante (API), confirme ses missions d'évaluation, élargit son périmètre aux grandes infrastructures de recherche et lui confie dans ce champ une nouvelle charge de coordination nationale.

L'année 2020 marque également le renouvellement de la gouvernance du Haut Conseil avec la désignation de son nouveau Collège et de son Président, Thierry Coulhon.

Dans cette conjoncture, la démarche d'autoévaluation est un acte majeur pour le Hcéres et se situe à un tournant de son évolution. La mise en œuvre des nouvelles dispositions législatives qui s'imposent à lui sera conduite en parallèle des changements portés par le Président et son équipe de direction renouvelée. Les résultats de l'évaluation interne et externe constitueront alors un socle fondateur pour accompagner ces transformations.

Exercice fédérateur de partage des acquis et des améliorations à conduire, l'autoévaluation constitue un enjeu essentiel pour la reconnaissance européenne et internationale du Hcéres. Par tradition, celui-ci est régulièrement sollicité par des institutions étrangères pour partager son expertise, conduire des évaluations ou participer à des projets internationaux. Les institutions européennes et internationales avec lesquelles nous travaillons et qui nous font confiance accordent un grand prix à cette reconnaissance.

Conscient de ces enjeux, le Hcéres a souhaité, au travers de ce rapport d'autoévaluation, présenter le contexte de ses activités, son fonctionnement et son système qualité interne et externe, analyser la prise en compte des *European Standards and Guidelines* (ESG) et des recommandations qui lui ont été faites en 2016, montrer les évolutions apportées et caractériser les défis à relever et les pistes de développement envisagées.

2. ÉLABORATION DU RAPPORT D'AUTOÉVALUATION (RAE)

La nomination tardive de la nouvelle gouvernance du Hcéres a quelque peu retardé le démarrage des activités d'autoévaluation et contraint le calendrier. La méthodologie adoptée a été discutée en comité de direction dès la prise de fonction du Président Thierry Coulhon. Le processus d'autoévaluation du Hcéres a été conçu comme un projet transversal inclusif, dont le pilotage opérationnel a été assuré par le responsable de la délégation à la qualité. Il s'est déroulé comme suit :

	Quand	Étape
1	Janvier 2021	Chaque département d'évaluation a d'abord décrit ses différentes activités d'assurance qualité comprises dans le champ des ESG.
2	Janvier – Février 2021	Sur la base des grilles spécialement établies par la délégation à la qualité, les départements ont autoévalué : <ul style="list-style-type: none"> - leurs référentiels au regard de la partie 1 des ESG, - la/leurs méthodologie(s) au regard de la partie 2 des ESG, Chaque département a organisé le travail en interne, en associant des personnels volontaires, administratifs et scientifiques.
3	Janvier-février 2021	Le responsable de la délégation à la qualité a coordonné le travail de chaque département et rédigé les parties introductives du rapport d'autoévaluation ainsi que l'autoévaluation du Hcéres au regard de la partie 3 des ESG.
4	Mars 2021	Un groupe de travail transverse a été constitué de personnels (5) n'ayant pas directement participé au travail d'autoévaluation préalable dans les départements. La mission de ce groupe a consisté à : <ul style="list-style-type: none"> - lire et proposer des corrections et amélioration de la partie introductive du projet de RAE ; - lire et analyser les grilles d'autoévaluation des départements (portant sur la méthodologie et les référentiels), et vérifier que ces documents apportent une réponse complète au regard des ESG ; - rencontrer chaque département pour questionner, compléter leur compréhension des informations fournies, et partager leurs observations ; - au regard des échanges, compléter les grilles d'analyse des départements qui seront intégrées dans le rapport d'autoévaluation.
5	1 ^{er} avril 2021	La délégation à la qualité a fait la synthèse des différents retours et finalisé le projet de rapport d'autoévaluation et l'a soumis à la relecture des membres du comité de direction
6	15 avril 2021	Les observations, corrections et propositions des membres du comité de direction ont été intégrées au projet de rapport.
7	Début mai	La version révisée a été mise à disposition des membres du collège qui ont pu suggérer des améliorations du document.
8	24 mai 2021	Le rapport a été transmis à l'ENQA.
9	3 juin 2021	L'ENQA a procédé à une pré-analyse du rapport d'autoévaluation et a demandé quelques précisions et compléments.
10	17 juin 2021	Le rapport révisé a été publié sur le site web du Hcéres et transmis à l'ENQA dans le cadre de l'évaluation externe du Hcéres.

3. ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET QUALITÉ EN FRANCE

3.1. Le système français de l'enseignement supérieur et de recherche et son évolution

La France compte plus de 3 600 établissements, publics et privés d'enseignement supérieur : 72 universités, 25 communautés d'universités et d'établissements (ComUE) ou autres formes de regroupements, 227 écoles d'ingénieurs, 220 écoles de commerce et de management, 45 écoles supérieures d'art publiques, 22 écoles d'architecture et 3 000 écoles et instituts privés. Certains établissements d'enseignement secondaire, en l'occurrence des lycées, accueillent des classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE), des sections de technicien supérieur (STS) ou encore préparent au diplôme national du brevet de technicien supérieur (BTS).

La recherche publique est réalisée dans les universités, les écoles et les organismes de recherche. Ces derniers peuvent être généralistes ou spécialisés, et avoir des statuts différents : fondations et instituts particuliers (Pasteur, Curie), établissements publics à caractère scientifique et technologique (EPST) (exemple : CNRS¹, Inserm², INRAE³), établissements publics à caractère industriel et commercial (Epic) (exemple : CEA⁴, Cnes⁵) et établissements publics administratifs (EPA). La recherche publique est menée au sein d'unités de recherche associant fréquemment une ou plusieurs universités, écoles et organismes de recherche.

Au cours des trente dernières années, le système de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) a profondément évolué et les réformes se sont accélérées depuis 2006. Trois tendances majeures se dégagent : le renforcement de l'autonomie des établissements, l'intensification de la contractualisation avec l'État et de l'évaluation, et l'accroissement de la coopération entre les acteurs du système d'enseignement supérieur et de recherche pour limiter leur morcellement et accroître leur visibilité internationale.

En 2013, la loi ESR (ou loi « Fioraso », du nom de la ministre de l'ESR de l'époque) pose un cadre plus précis en matière de coordination territoriale pour les établissements d'enseignement supérieur (EES) : chaque EES (université, école, institut) doit, soit participer à une ComUE, soit s'associer à un autre établissement ou encore fusionner avec un ou plusieurs établissements. L'objectif est de favoriser la coordination des offres de formation et les stratégies de recherche, l'amélioration des conditions de vie étudiante et la mutualisation des moyens au bénéfice d'une plus grande visibilité nationale et internationale. Un contrat pluriannuel, couvrant une période de cinq années, est désormais conclu entre l'État et le regroupement.

Dans le domaine de la formation, entre 2014 et 2017, plusieurs réformes ont été menées, notamment celle concernant la mise en place de l'accréditation des formations qui a eu des conséquences sur leur modalités d'évaluation.

En 2017, un plan national destiné à transformer le 1^{er} cycle et à accompagner tous les étudiants, le « plan étudiants », vers la réussite est annoncé. Ce plan s'appuie sur le déploiement de moyens supplémentaires, notamment dans le domaine de la vie étudiante (logement, santé, culture, vie associative, etc.). S'ensuit en 2018, la promulgation de la loi ORE (Orientation et réussite des étudiants) qui crée notamment la plateforme « Parcoursup » de pré-inscription en première année dans le supérieur. Une autre loi, fruit d'un travail interministériel a été promulguée en 2018 : la « loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel⁶ » qui transforme à la fois l'apprentissage et la formation professionnelle.

En 2018, une ordonnance⁷ propose d'assouplir le cadre juridique des regroupements instauré par la loi ESR, en autorisant les EES à expérimenter de nouvelles modalités de rapprochement et de constitution d'établissements fédératifs plus souples.

¹ Centre national de la recherche scientifique.

² Institut national de la santé et de la recherche médicale.

³ Institut national de la recherche agronomique et environnementale.

⁴ Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives.

⁵ Centre national d'études spatiales.

⁶ Loi n° 2018-771 <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000037367660/>

⁷ Ordonnance n° 2018-1131 du 12 décembre 2018 relative à l'expérimentation de nouvelles formes de rapprochement, de regroupement ou de fusion des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

3.2. L'offre de formation dans l'enseignement supérieur français

À la rentrée 2019 l'enseignement supérieur français concerne 2,725 millions d'étudiants dont 10,7 % sont étrangers. Il comprend l'ensemble des formations post-baccalauréat. Elles sont principalement dispensées par :

- les universités, comprenant aussi les instituts universitaires de technologie (IUT),
- les grandes écoles (regroupant les écoles d'ingénieurs, les écoles de commerce, les écoles normales supérieures, les écoles vétérinaires, les écoles militaires),
- les instituts et écoles spécialisés (qui comprennent les écoles d'art et d'architecture, les écoles de formations paramédicales, etc.).

L'ensemble des établissements relève principalement du ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche et de l'Innovation, et du ministère de l'Éducation Nationale, de la Jeunesse et des Sports (MENJS) et pour partie de ministères dits « techniques » comme les armées, l'agriculture, l'industrie, l'environnement, la culture et la santé.

L'enseignement supérieur français relève principalement du secteur public, le secteur privé représentant seulement une inscription sur cinq⁸.

Pour les titulaires d'un diplôme terminal de second degré, l'accès à certaines formations post-baccalauréat, est de droit en ce qui concerne l'université, en étant soumis, depuis 2018, à une procédure de pré-inscription et d'affectation. L'accès aux autres formations est sélectif (passage d'un examen, concours ou accès sur dossier), notamment pour les grandes écoles, les classes préparatoires aux grandes écoles, les sections de techniciens supérieurs (STS) et les IUT.

À la session 2019, 668 300 candidats ont obtenu le baccalauréat, ce qui porte à 80,07 % la part des bacheliers dans une génération. Parmi eux, 522 700 étudiants poursuivent des études dans l'enseignement supérieur à la rentrée 2019. Ce sont principalement des titulaires d'un baccalauréat général⁹ : 65 % en 2019, contre 21 % de bacheliers technologiques et 14 % de la voie professionnelle.

En 2020, ce sont 658 000 élèves de terminale scolarisés en France qui ont participé à la procédure nationale de pré-inscription et d'affectation sur « Parcoursup » (plateforme numérique qui centralise les démarches d'orientation et d'admission dans l'enseignement supérieur) afin de s'engager dans des études supérieures.

Dès 2002¹⁰, la France a appliqué au niveau national le processus de Bologne en articulant l'offre de formation en trois cycles « Licence-Master-Doctorat » (LMD) : les cursus sont découpés en semestres. Chaque semestre d'études vaut 30 crédits ECTS (*European Credit Transfert System*), et chaque année, 60 crédits ECTS. Ainsi, une licence en trois ans est égale à 180 crédits ECTS, un master en deux ans à 120 crédits ECTS et un doctorat en trois ans à 180 crédits ECTS. Les crédits ECTS sont aussi déclinés en compétences qui figurent dans le supplément au diplôme.

La délivrance des diplômes nationaux relève de la compétence de l'État. Un diplôme est dit national lorsqu'il est accrédité, c'est-à-dire reconnu par l'État. Cette reconnaissance concerne les diplômes suivants :

- brevets de technicien supérieur (BTS), diplômes universitaires technologiques (DUT), licences et licences professionnelles, masters et doctorats, et diplômes de santé, délivrés par les universités françaises ;
- titre d'ingénieur, conférant le grade de master, délivré par la CTI (Commission des titres d'ingénieurs).

Des écoles privées reconnues par l'État, peuvent délivrer des diplômes « visés ». Le visa du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation confère au diplôme sa valeur nationale. Il est accordé à des formations de niveau Bac +3 à Bac +5 pour une durée maximale de 6 ans, renouvelable. C'est le cas notamment des diplômes des écoles de commerce et de management ayant obtenu le visa de la CEFDG (Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion), et de diplômes de design, de journalisme.

⁸ Source : L'état de l'enseignement supérieur et de la recherche en France, juin 2020, ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche - données année 2018-2019.

⁹ Baccalauréat, diplôme délivré à l'issue de la dernière année de lycée et considéré comme le premier grade de l'enseignement supérieur.

¹⁰ Décret n°2002-482 du 8 avril 2002 portant application au système d'enseignement supérieur français de la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur, décrets et arrêtés d'avril 2002, relatifs aux titres universitaires et diplômes nationaux.

Certaines formations professionnelles peuvent demander à être enregistrées au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). La certification par l'État atteste un niveau d'études en correspondance avec le niveau de qualification enregistré.

Lorsqu'un diplôme n'est pas reconnu par l'État, il porte le nom de l'établissement qui le délivre. Il peut avoir une valeur sur le marché du travail, mais n'offre pas d'équivalence permettant une poursuite d'études.

Il n'existe pas d'équivalence automatique entre diplômes étrangers et diplômes français. Chaque établissement détermine ses propres critères d'admission, en fonction du parcours préalable de l'étudiant, des exigences de la formation envisagée et des principes européens. Dans cette optique, le centre ENIC-NARIC¹¹ France de « France Éducation international »¹², a adopté une approche comparative pour le traitement des demandes de reconnaissance des titulaires de diplômes étrangers. Ces derniers sont évalués en fonction du système français, et le demandeur reçoit une attestation de comparabilité. Celle-ci ne constitue pas une équivalence, mais elle est parfois demandée par les établissements d'enseignement supérieur qui statuent ensuite au cas par cas.

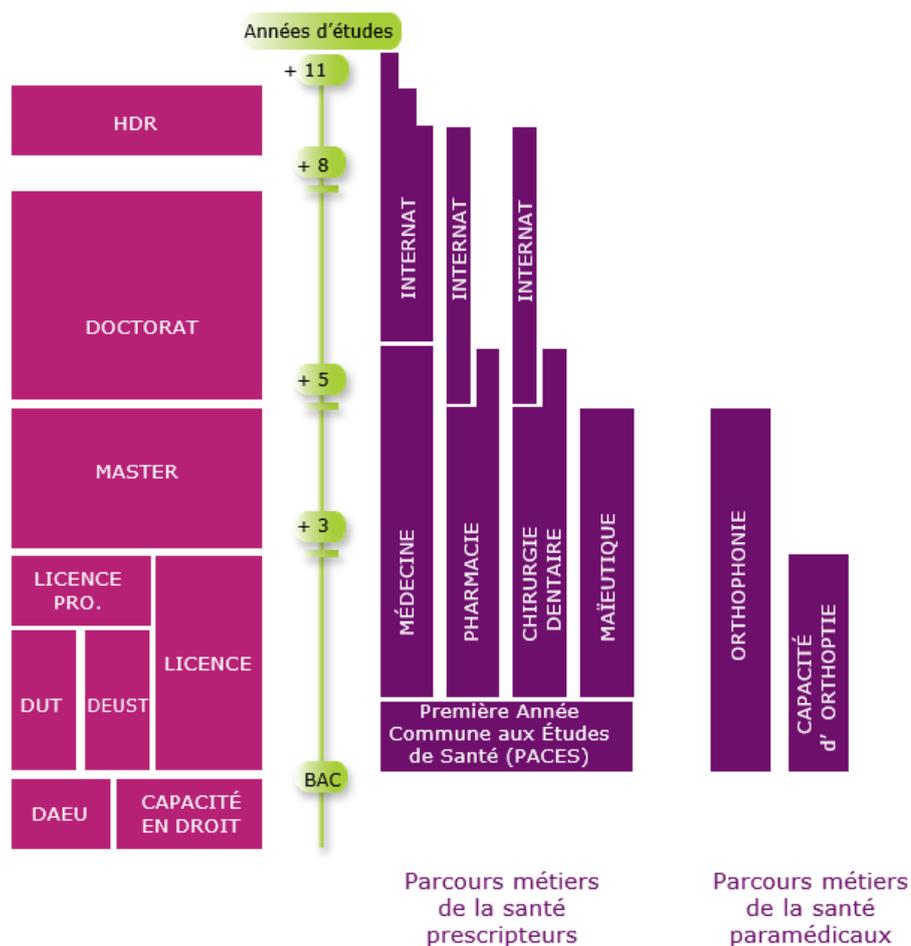


Figure 1 : Schéma de l'organisation de l'offre de formation de l'enseignement supérieur français¹³

¹¹ ENIC : *European Network of Information Centres* – NARIC : *National Academic Recognition Information Centres* - Centre national d'expertise et d'information sur la reconnaissance des diplômes étrangers. Il contribue par ses missions à promouvoir la mobilité internationale.

¹² Dont l'appellation était avant Juillet 2019, « CIEP » - Centre international d'études pédagogiques.

¹³ Source : Université de Lille, année 2019.

3.3. L'assurance qualité externe dans l'enseignement supérieur français

En France, l'assurance qualité externe des formations et des établissements d'enseignement supérieur se répartissent entre cinq institutions dont les champs et périmètres d'action sont distincts. La loi de programmation pluriannuelle de la recherche, dite LPR, promulguée en décembre 2020, confie au Hcéres la coordination de l'action de ces instances d'évaluation nationales.

1. Le Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres)

Le Hcéres est chargé d'évaluer l'ensemble des structures de l'enseignement supérieur et de la recherche ou de valider les procédures d'évaluation conduites par d'autres instances.

Les objets évalués sont :

- des formations (licence, licence professionnelle, grade de licence, master, grade de master), des écoles doctorales et des collèges doctoraux (ou structures équivalentes) ;
- des entités de recherche ;
- des établissements d'enseignement supérieur : universités, écoles d'ingénieur, écoles d'art, écoles d'architecture, écoles d'enseignement supérieur privées d'intérêt général (EESPIG) ;
- des organismes de recherche ;
- et leurs coordinations territoriales.

L'évaluation du Hcéres est non prescriptive et ne conduit pas par elle-même à une décision. Elle aide les entités évaluées à porter une analyse étayée sur elles-mêmes, à définir des actions d'amélioration et alimente la prise de décision par l'établissement et par l'État dans le cadre de la contractualisation.

Dans le cadre spécifique de l'évaluation des formations, les rapports d'évaluation sont complétés d'un avis sur le projet d'accréditation et sur les formations proposées, transmis au ministère de tutelle pour les actes d'accréditation.

Le Hcéres est membre de plein droit de l'ENQA et enregistré à l'EQAR depuis sa création.

2. La Commission des titres d'ingénieur (CTI)

La CTI est une association chargée par l'État d'assurer l'évaluation périodique de toutes les formations d'ingénieurs des établissements français sur le territoire national en vue de leur accréditation à délivrer un titre d'ingénieur diplômé. Elle est décisionnaire pour l'accréditation des établissements privés et consulaires et, concernant les établissements publics, elle rend des avis aux ministères compétents.

Lorsque leurs périmètres d'action sont susceptibles de se rejoindre, le Hcéres et la CTI coopèrent pour l'évaluation institutionnelle des écoles d'ingénieurs, travail formalisé par la signature en 2012, puis renouvelée en 2016, d'une convention cadre qui vise une simplification et une harmonisation des procédures (calendrier, documentation demandée aux évalués) et des échanges de bonnes pratiques. La CTI est également membre de plein droit de l'ENQA.

3. La Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion (CEFDG)

La CEFDG est une commission sous tutelle des ministères chargés de l'enseignement supérieur et de l'économie qui a pour mission d'organiser les modalités de contrôle de la qualité des formations supérieures de commerce et de gestion, assurées par la plupart par des établissements privés. Elle examine également l'évolution des formations supérieures de management en cohérence avec le dispositif global des formations supérieures existantes. Ses avis donnent lieu à des décisions de l'État, assorties de recommandations visant à orienter l'école vers une démarche de progrès. Elle peut être également amenée à prendre position pour un retrait de visa ou du grade de master.

4. La Commission consultative nationale des Instituts universitaires de technologie (CCN-IUT)

Pour les IUT, il existe un dispositif particulier opéré par la CCN-IUT. Elle est consultée sur les questions d'intérêt général relatives aux IUT et à leurs diplômes. Elle formule des avis sur la pédagogie, les conditions de recrutement des étudiants, l'évolution de la carte des formations et des spécialités.

5. Le réseau formation en ingénierie d'universités de recherche (Figure)

Le réseau Formation en Ingénierie d'Universités de Recherche (*Figure*¹⁴) – initié en 2011 et organisé depuis mars 2013 en association régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 – est un réseau d'universités qui proposent des

¹⁴ <https://reseau-figure.fr/>

nouveaux modèles de formations en ingénierie, complémentaires de ceux existants : les Cours Master en Ingénierie (CMI) et pour certains, plus récemment les Cours Bachelor en Ingénierie (CBI). Ce réseau a développé et mis en place un cadre d'assurance qualité dédié, comprenant un référentiel d'évaluation approuvé par les établissements membres et mis en œuvre pour la première fois en 2016/2017. Ce cadre a été évalué par le Hcéres fin 2019 et validé en janvier 2020. Figure est membre associé de l'ENAE¹⁵ depuis 2014.

4. HISTOIRE, MISSIONS ET ORGANISATION DU HCÉRES

Le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres) a été créé en juillet 2013 et installé par décrets en novembre 2015. Il a succédé à l'AERES.

4.1. Un dispositif national d'évaluation en évolution

L'AERES, Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur, avait été créée en 2006 par la loi de programme sur la recherche d'avril 2006 ; elle fusionnait trois structures ayant des prérogatives en matière d'évaluation :

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

La mission première de l'AERES, autorité administrative indépendante (AAI), était d'évaluer les établissements d'enseignement supérieur et de recherche, les organismes de recherche, les entités de recherche et les formations. Depuis sa création, l'évaluation de ces objets s'inscrit en amont de la contractualisation avec l'État, dont elle est un préalable obligatoire. L'AERES pouvait également participer à des missions de coopération et d'évaluation à l'étranger.

À l'automne 2012, les assises nationales de l'enseignement supérieur et de la recherche, en préparation d'un nouveau projet de loi relatif à l'enseignement supérieur et la recherche, sont lancées par le gouvernement. La loi ESR ou Fioraso, n°2013-660 du 22 juillet 2013, relative à l'enseignement supérieur et à la recherche substitue le Hcéres à l'AERES. Le Hcéres conserve le statut d'AAI et reprend l'ensemble des droits et obligations de l'AERES. Par ailleurs, la loi introduit la possibilité pour les entités évaluées de choisir une autre instance que le Hcéres, à condition que le Haut Conseil en valide préalablement les procédures d'évaluation. Le Hcéres conserve aussi des prérogatives dans le champ international et se voit confier une mission d'évaluation *a posteriori* des programmes d'investissements d'avenir (financement d'investissements innovants sur le territoire, notamment en lien avec la recherche).

Fin octobre 2015, le Hcéres finalise sa mise en place après la publication d'un décret en Conseil d'État précisant ses modalités d'organisation et de fonctionnement, puis de deux autres pour nommer son conseil et son président.

En 2020, une nouvelle loi, la loi de programmation pluriannuelle de la recherche, dite « LPR » ou « Loi Recherche », est adoptée par le Parlement le 20 novembre 2020 et promulguée le 24 décembre 2020. Elle se donne trois objectifs prioritaires : « mieux financer et évaluer la recherche publique, améliorer l'attractivité des métiers de la recherche et replacer la science dans une relation ouverte avec l'ensemble de la société ». La loi confirme les missions d'évaluation du Hcéres et le dote de la personnalité morale et juridique. De plus, elle lui attribue une nouvelle 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, dans le respect des caractéristiques particulières des missions exercées par ces instances nationales ».

¹⁵ The European Network for Accreditation of Engineering Education (ENAE).

4.2. Les missions

La LPR a donc révisé et enrichi les missions du Hcéres, présentées ci-après selon leur formulation dans le texte de loi :

- L'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de leurs regroupements, des organismes de recherche, des fondations de coopération scientifique et de l'Agence nationale de la recherche. Lorsque ces évaluations sont conduites par d'autres instances, le Hcéres doit s'assurer de leur qualité ;
- L'évaluation des structures et unités de recherche à la demande de l'établissement dont elles relèvent, en l'absence de validation de ses procédures d'évaluation ou en l'absence de décision de l'établissement dont relèvent ces structures et unités de recourir à une autre instance.
Lorsque l'établissement décide de recourir à une autre instance, le Haut Conseil valide au préalable les procédures d'évaluation de cette instance.
Cette activité est en dehors du champ des ESG et n'est pas développée dans le présent rapport.
- L'évaluation des formations et diplômes des établissements d'enseignement supérieur ou, le cas échéant, la validation des procédures d'évaluation mises en œuvre par d'autres instances. Le Haut Conseil s'assure que l'offre de formations proposée par l'établissement est adaptée à l'orientation et à la réussite des étudiants ;
L'évaluation est préalable à l'accréditation ou à son renouvellement.
- Le Hcéres s'assure de la prise en compte, dans les évaluations des personnels de l'enseignement supérieur et de la recherche, de l'ensemble des missions qui leur sont assignées par la loi et leurs statuts particuliers ;
- L'évaluation des grandes infrastructures de recherche nationales (GIR), ainsi que les structures de droit privé recevant des fonds publics destinés à la recherche ou à l'enseignement supérieur ;
- L'évaluation des activités de diffusion de la culture scientifique, technique et industrielle au sein des établissements, des structures et unités de recherche et des formations, et les activités d'expertise scientifique auprès des pouvoirs publics et du Parlement ;
- La promotion de l'intégrité scientifique et sa prise en compte dans les évaluations que le Hcéres conduit ou dont il valide les procédures ;
- L'évaluation de la mise en œuvre des mesures visant à favoriser l'égalité entre les femmes et les hommes dans les établissements contribuant au service public de l'enseignement supérieur et au service public de la recherche ;
- Le Haut Conseil répond aux besoins d'évaluation énoncés par les ministres compétents en matière d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation ;
- Il peut aussi évaluer, à la demande des autorités compétentes, les activités de recherche d'autres établissements dont les statuts prévoient une mission de recherche ;
- La 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, dans le respect des caractéristiques particulières des missions exercées par ces instances nationales. Cette mission est nouvelle et ses conditions seront précisées par un décret à paraître.

4.3. Le statut et l'organisation

1. Statut du Hcéres

Le Hcéres a été doté du statut d'AAI : Autorité administrative indépendante. Les AAI sont des institutions créées par la loi, dotées d'autonomie par rapport aux structures administratives classiques et chargées d'une mission spécifique de régulation dans un domaine particulier. Elles disposent d'un cadre réglementaire général défini par la loi organique n° 2017-54 du 20 janvier 2017 relative aux autorités administratives indépendantes et autorités publiques indépendantes, et une loi spécifique complète la régulation de chacune d'elles.

La Loi de programmation de la recherche prévoit que le Hcéres change de statut au 1^{er} janvier 2022 : autorité administrative indépendante aujourd'hui, il deviendra alors autorité publique indépendante

dotée de la personnalité morale. Ce changement renforce l'autonomie de l'institution : le Collège deviendra compétent pour arrêter le budget et le Hcéres se verra doté d'une agence comptable ; il sera employeur et pourra ester en justice. Il s'agit là en termes de fonctions à assumer d'une transformation proche de celle qu'ont connue les universités quand elles sont passées aux « responsabilités et compétences élargies (RCE) » après la Loi relative aux libertés et responsabilités des universités de 2007. Cette transformation requiert une réflexion d'ensemble sur la façon d'opérer les différentes fonctions au sein du Hcéres, aujourd'hui et demain, en relation avec les parties prenantes.

La loi organique sur les AAI/API dispose que, dans l'exercice de leurs attributions, leurs membres ne reçoivent ni ne sollicitent d'instruction d'aucune autorité. Il faut comprendre par-là que ces institutions se situent en dehors du pouvoir hiérarchique qui s'exerce normalement au sein de l'administration depuis les ministères de l'État.

Les AAI, comme les API, adressent chaque année au gouvernement et au Parlement un rapport d'activité qui rend compte de leurs missions et moyens.

2. La gouvernance du Hcéres : un Collège et un président

Les AAI et API sont caractérisées par un fonctionnement collégial. La gouvernance du Hcéres était définie (décret 2014-1365 du 14 novembre 2014) par un Collège de 30 membres, dont son président, à parité hommes-femmes, nommés par le ministre chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche pour un mandat de quatre ans renouvelable. Les membres du collège sont majoritairement proposés par les parties prenantes de l'évaluation (conférence des présidents d'universités, conseil national des universités, organismes de recherche, etc.). Le Collège comprend également deux étudiants, deux élus nationaux (un député et un sénateur) et trois représentants d'agences d'assurance qualité européennes. Le président du Hcéres est nommé par décret du Président de la République, après appel public à candidatures et examen de ces candidatures par une commission dont les membres sont désignés par le Premier ministre sur proposition du ministre chargé de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation. La nomination de la nouvelle gouvernance est intervenue le 1^{er} novembre 2020, soit un an après la fin du mandat de la précédente (29 octobre 2019); dans l'intervalle, l'intérim a été assuré par la secrétaire générale et en l'absence de Collège, seul le fonctionnement courant a pu être mis en œuvre. Aucune décision touchant les méthodologies, référentiels ou le fonctionnement du Hcéres n'a été prise.

La loi LPR restreint la composition du collège du Hcéres à 24 membres, dont le président. Cette loi ayant été adoptée après le renouvellement du Collège, les nouvelles dispositions concernant la gouvernance du Hcéres ne seront appliquées qu'à son renouvellement à l'automne 2024.

Les compétences du Collège et du président sont définies par la loi et le décret N°2014-1365.

Concernant le **Collège**, les textes¹⁶ précisent son rôle :

- Il est garant de la qualité des travaux du Hcéres en définissant « les mesures propres à garantir la qualité, la transparence et la publicité des procédures d'évaluation » ;
- Il arrête le programme annuel d'évaluation ;
- Il s'assure que les évaluations menées par le Haut Conseil, ou par d'autres instances dont il valide les procédures, prennent en compte les dimensions nationales et territoriales de l'enseignement supérieur et de la recherche, notamment dans le cadre de la coordination territoriale ;
- Il s'assure que les évaluations prennent en compte les liens entre la formation et la recherche ;
- Il précise le cadre, les objectifs, les critères et les modalités de déroulement des procédures d'évaluation ;
- Il s'assure que les critères retenus et les procédures d'évaluation menées ou validées par le Haut Conseil prennent en compte la diversité de nature et de mission des structures et des formations évaluées ainsi que la diversité des champs disciplinaires ;
- Il fixe le cadre général dans lequel sont réalisées les évaluations, études ou analyses conduites à la demande des ministres compétents en matière d'enseignement supérieur et de recherche ;
- Il veille, en vue de l'amélioration continue des critères et procédures d'évaluation, à ce que le Haut Conseil entretienne un dialogue régulier avec les acteurs institutionnels et instances parties prenantes aux différentes évaluations ;
- Il délibère sur :
 - une charte de l'évaluation définissant les mesures propres à garantir la qualité et la transparence des procédures d'évaluation,

¹⁶ Le code de la recherche et le décret 2014-1365 du 14 novembre 2014.

- les référentiels des évaluations que le Haut Conseil conduit,
- la validation de l'ensemble des procédures d'évaluation,
- les conditions dans lesquelles sont nommés les experts,
- un programme pluriannuel d'évaluations compatible avec les échéances des contrats pluriannuels d'établissement,
- la politique du Haut Conseil en matière de coopération européenne et internationale,
- le rapport au Gouvernement,
- les conditions générales de recrutement, d'emploi et de rémunération du personnel contractuel du Haut Conseil,
- les conditions de remboursement, dans la limite des montants réellement engagés, des frais de déplacement et de séjour exposés par l'ensemble des personnes intervenant pour le compte du Haut Conseil,
- et sur proposition du président, le Collège délibère sur : le règlement intérieur du Haut Conseil ; l'organisation interne en départements ; la désignation des responsables de département ; la création d'un comité technique de proximité ; la composition du conseil d'orientation scientifique de l'observatoire ».

Concernant **le président**, ses compétences sont spécifiées par le même décret d'organisation du Hcéres : « Le président du collège dirige le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur. Il veille à l'impartialité, à la fiabilité et à la transparence des évaluations. Il signe les décisions relatives à la validation des procédures d'évaluation et atteste de leur conformité aux règles de déontologie et aux règles de validation adoptées par le Collège. Il nomme les experts. Il contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président. Le président a autorité sur les personnels du Haut Conseil. Il est ordonnateur des recettes et des dépenses. Le président nomme le secrétaire général chargé de l'organisation administrative et du fonctionnement du Haut Conseil pour une durée de quatre ans renouvelable. Il nomme également les directeurs de département. Il peut déléguer sa signature au secrétaire général, aux directeurs et aux responsables de département pour les affaires relevant de leurs attributions respectives ainsi qu'aux agents placés sous son autorité, pour tous les actes relatifs au fonctionnement du Haut Conseil et à l'exercice de leurs missions. »

3. L'organisation interne

L'organisation du Hcéres relève de la compétence du Collège et de son président. Le Secrétaire général est chargé du fonctionnement et de l'organisation administrative.

Le Hcéres recense 117 personnels administratifs¹⁷. Pour conduire l'ensemble de ses missions, il fait appel à des conseillers scientifiques recrutés à temps partiel qui sont chercheurs, ou enseignants-chercheurs dans des établissements d'enseignement supérieur et de recherche français. Il y en a 99 pour l'année 2020/2021.

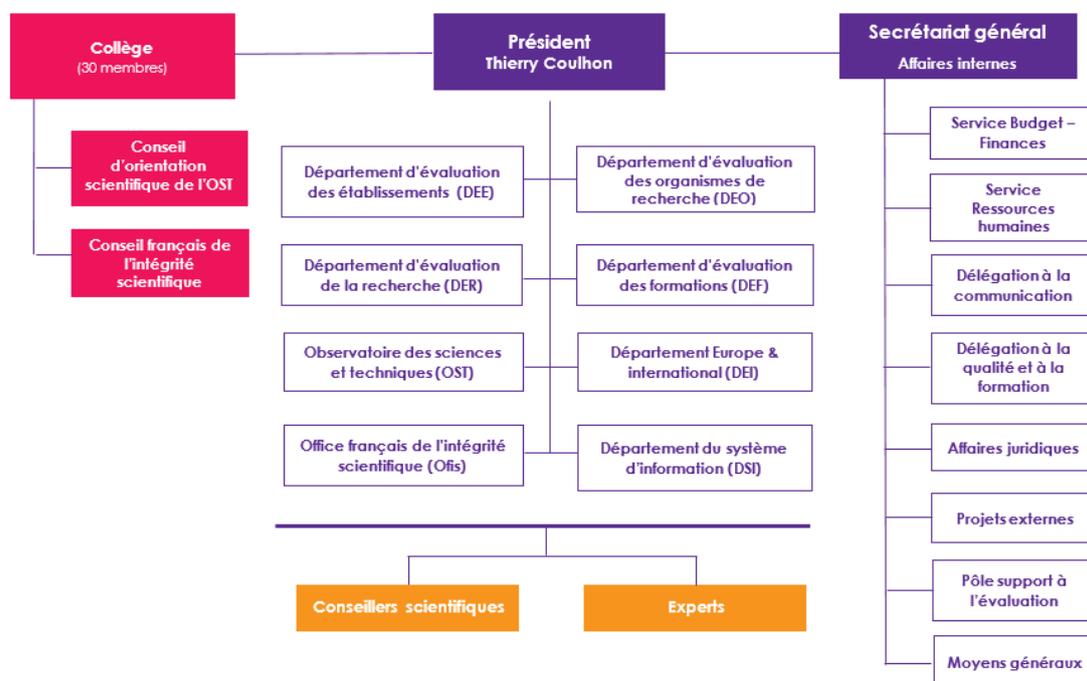
Le Hcéres est organisé en départements :

- **5 départements d'évaluation**, réorganisés depuis le 1^{er} mars 2021, dirigés chacun par un directeur avec l'appui d'un chef de département. Les directeurs sont nommés par le président après validation par le collège, pour un mandat de quatre ans renouvelable. L'équipe administrative est composée de chargés de projet et d'assistants administratifs. Chaque département s'appuie sur les compétences de conseillers scientifiques pour organiser les évaluations. Ceux-ci continuent d'exercer dans leurs établissements d'origine et sont détachés à temps partiel. Les cinq départements d'évaluation sont :
 - Le **Département d'évaluation des établissements (DEE)**, chargé de l'évaluation des établissements, universités et grandes écoles,
 - Le **Département d'évaluation des formations (DEF)**, chargé de l'évaluation des offres de formation et des politiques de formation des établissements du supérieur, des formations (Licences, Masters et grades), des écoles doctorales, et des collèges doctoraux,
 - Le **Département d'évaluation de la recherche (DER)**, chargé de l'évaluation des entités de recherche et des politiques de recherche,
 - Le **Département d'évaluation des organismes (DEO)**, chargé de l'évaluation des organismes nationaux de recherche, des infrastructures de recherche, de leurs relations avec les universités et écoles,

¹⁷ Chiffre au 31/12/2019.

- Le **Département Europe et International (DEI)**, chargé de développer les activités d'évaluation et de coopération du Hcéres à l'international.
- **L'Observatoire des sciences et techniques (OST)**, intégré¹⁸ depuis 2015 au Hcéres et dédié à la réalisation d'études et analyses thématiques et bibliométriques. Il est piloté par un directeur et doté d'un conseil d'orientation scientifique (COS), dont la composition est validée par le collège du Hcéres. Le directeur est nommé par le président du Hcéres sur proposition du COS. Son équipe est composée de chargés d'études, d'analystes, d'assistants de projets, de statisticiens et d'informaticiens. Ses travaux comprennent : la production régulière d'indicateurs et d'analyses sur la recherche scientifique et technologique, la réalisation d'analyses en appui à des évaluations du Hcéres, la conduite de projets spécifiques et la réponse à des commandes externes. Pour l'essentiel, l'activité de ce département, en dehors du champ des ESG, n'est pas analysée dans ce rapport d'autoévaluation.
- **L'Office français de l'intégrité scientifique (Ofis)**, créé en mars 2017, avec un directeur nommé par le président et doté d'un Conseil français de l'Intégrité Scientifique (Cofis) qui oriente et supervise les travaux de l'Ofis. L'Ofis assure une triple mission de plate-forme de réflexion, d'observation de la mise en œuvre des engagements de la charte sur l'intégrité scientifique et d'animation en favorisant le partage et la mutualisation des pratiques dans le domaine. L'activité de ce département, en dehors du champ des ESG n'est pas non plus analysée dans ce rapport d'autoévaluation.
- Le **Département de système d'information (DSI)** qui organise et développe le système d'information du Hcéres en soutien des activités d'évaluation et d'études.
- **Le Secrétariat général** regroupe les activités support que sont les ressources humaines, la gestion financière, le pôle support à l'évaluation (chargé de la réservation des transports et hébergements des équipes Hcéres, experts inclus), la communication, les affaires juridiques, les projets externes et la délégation à la qualité et à la formation.

Le Hcéres comporte également une instance de concertation et de dialogue social, le comité technique, composé de huit représentants du personnel (quatre titulaires et quatre suppléants), élus par scrutin de liste (dernières élections : décembre 2018).



¹⁸ Décret du 14 novembre 2014.

5. ACTIVITÉS D'ASSURANCE QUALITÉ DU HCÉRES DANS L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Comme le précise la loi, l'évaluation est un préalable à la contractualisation des établissements avec l'État. Dans le périmètre national, l'évaluation est obligatoire et il n'est pas demandé de contribution financière de la part des établissements. Le contrat a pour objectif de favoriser un dialogue stratégique entre l'État et les établissements d'enseignement supérieur, en tenant compte de leur autonomie de gestion. Le besoin d'une vision stratégique de moyen et long terme cohérente, aux échelons territorial, national et européen, s'est traduit par une évolution du périmètre des contrats pour les positionner au niveau stratégique du "site".

Le « site » est entendu comme le lieu des coopérations institutionnelles et scientifiques, permettant une vision intégrée et décloisonnée des dynamiques à l'œuvre sur un territoire déterminé. Le contrat de site comporte désormais deux volets distincts, un volet commun aux établissements du site décrivant une trajectoire partagée en formation, recherche et transfert et un volet spécifique à chaque établissement, décrivant notamment la contribution dudit établissement à la politique du site. Les contrats sont pluriannuels et couvrent une période de cinq ans. Les évaluations réalisées par le Hcéres suivent de ce fait une périodicité de cinq ans, et adoptent une organisation répartie sur cinq zones géographiques¹⁹ (A, B, C, D, E) pour servir de base à la négociation des contrats pluriannuels.

Au cours d'un cycle quinquennal, le Hcéres évalue environ :

- 310 établissements d'enseignement supérieur (universités, écoles), incluant leurs regroupements ;
- 5 300 formations (licences, licences professionnelles, masters), incluant les écoles doctorales et les collèges doctoraux ;
- 2 500 entités de recherche.

5.1. Évaluation des établissements (universités et écoles) et des sites (coordinations territoriales)

Les établissements (universités, écoles, et coordinations territoriales) évalués relèvent pour une large part du ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, et du ministère de l'Éducation Nationale, de la Jeunesse et des Sports et pour partie d'autres ministères dits « techniques » comme les armées, l'agriculture, l'industrie, l'environnement, la culture et la santé. L'évaluation institutionnelle menée par le Hcéres porte sur le bilan des cinq dernières années. Les rapports d'évaluation sont utilisés, généralement entre 6 mois et un an après leur publication, parmi d'autres éléments, par les ministères de tutelle pour prendre des décisions (allocation de moyens, accréditation...) et définir les objectifs du contrat pluriannuel de la période à venir (cinq ans).

Suite à un travail de simplification et de recherche de clarté, à partir de la vague d'évaluation en cours (Vague B), le référentiel d'évaluation institutionnelle s'appuie sur une modélisation de la conduite d'un établissement à partir des dimensions clés suivantes : le pilotage stratégique et opérationnel, la recherche, la formation, et la réussite des étudiants.

Les regroupements d'établissements sont avant tout des organes de coordination stratégique sur les territoires. En matière de formation, leur rôle est de veiller à une bonne structuration des offres de formation des établissements membres du site. En ce sens, l'évaluation de ces structures n'entre pas dans le champ des ESG. Depuis 2018²⁰, les regroupements peuvent prendre d'autres formes que celles initialement prévues par la loi Fioraso, et expérimenter des modalités définies par les membres. Un processus d'évaluation intégrée d'un site (les termes site, coordination territoriale et regroupement sont ici interchangeables) a été conçu en impliquant tous les départements d'évaluation du Hcéres, ainsi que l'OST.

Le processus d'évaluation intégrée dit « descendant » a été privilégié à partir de la vague D. L'évaluation des coordinations territoriales était organisée avant celles des établissements, de la recherche et de la formation. Le rapport d'évaluation de la coordination territoriale pouvait ainsi constituer une pièce du dossier remis aux experts évaluant les différents niveaux d'organisation, de sorte que ces derniers pouvaient analyser le niveau d'appropriation de la stratégie de la coordination territoriale chez les porteurs de formations, les responsables d'unités de recherche et les chefs d'établissements.

¹⁹ <https://www.hceres.fr/fr/carte-des-vagues/carte-des-vagues-qui-est-evalue-et-quand>

²⁰ Ordonnance n°2018-1131 du 12 décembre relative à l'expérimentation de nouvelles formes de rapprochement, de regroupement ou de fusion des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

Cette évaluation intégrée était suivie d'une phase de consolidation par la production de différentes synthèses et d'un bilan final d'évaluation intégrée. Le principe retenu pour réaliser cette synthèse intégrant toutes les évaluations réalisées sur un site (évaluation de la coordination territoriale elle-même, des établissements qu'elle regroupe, des formations, écoles doctorales et unités de recherche) a été de s'appuyer sur les synthèses produites par les différents départements à partir de tous les rapports d'évaluation d'un site donné (synthèse établissements, synthèse formation et écoles doctorales, synthèse recherche) et de croiser toutes ces synthèses avec le rapport d'évaluation du regroupement. La synthèse d'évaluation intégrée permettant ainsi de dégager les forces et fragilités du regroupement et d'apprécier ses enjeux de développement. Tous les sites n'avaient pas vocation à donner lieu à la production de tels bilans d'évaluation intégrée, seuls ceux dont la stabilité était suffisante se prêtaient à ce travail. Même si ce processus a permis d'améliorer la communication entre les départements, les interactions se sont souvent réduites à du partage d'information, mais pas à un processus d'évaluation réellement intégrée.

Le bilan est donc mitigé, notamment compte-tenu des difficultés liées à l'articulation de toutes les synthèses de site. Des analyses intéressantes sur les devenir des sites émergeaient du croisement des évaluations institutionnelles, formation et recherche, mais l'allongement du calendrier de ce bilan amenait à comparer des rapports produits jusqu'à près d'un an et demi d'écart, limitant l'exercice de la comparaison. La situation très mouvante des sites sur la période écoulée n'a par ailleurs pas rendu toujours possible ni pertinente cette synthèse intégrée de site. Les difficultés rencontrées pour la mise en place de politiques de site à l'échelle nationale et le recentrage stratégique sur l'établissement, prisme désormais privilégié pour l'évaluation, vont amener le Hcéres à repenser le processus d'évaluation intégrée des établissements à échéance de la vague C (2022-2023).

5.2. Évaluation des formations et écoles doctorales

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

La loi ESR remplace la procédure d'habilitation des diplômes par l'accréditation des établissements. L'arrêté du 22 janvier 2014 fixe les modalités d'accréditation d'un établissement d'enseignement supérieur en vue de la délivrance des diplômes nationaux, et définit les attendus du dossier d'accréditation. L'offre de formation est simplifiée (suppression des spécialités ; création d'une nomenclature nationale des diplômes). Les établissements sont libres d'organiser leurs formations par la mise en place de parcours de formation dont ils maîtrisent l'évolution en cours de contrat.

Pour garantir la qualité des diplômes nationaux, le ministère se réfère au cours de la procédure d'accréditation à un cadre national des formations permettant une régulation nationale exigeante, mais respectueuse de l'autonomie des établissements.

Le dialogue entre l'État et ses opérateurs porte désormais sur la stratégie de la formation et la capacité à la déployer.

Pour prendre en compte la loi ORE, les évolutions du cadre réglementaire des formations²¹, mais également pour tenir compte d'une plus grande diversité des offres de formation et des organisations du premier cycle des universités, le Hcéres a entrepris une modification profonde de son processus d'évaluation des formations.

Depuis la vague d'évaluation « B » (2020/2021), le Hcéres évalue globalement la politique de l'université sur la maîtrise, l'organisation et la qualité de son premier cycle, et cela au regard des politiques publiques de l'enseignement supérieur.

Concrètement, le Hcéres examine la politique et les actions de l'établissement en matière de premier cycle. Il examine chaque formation de manière simplifiée, à travers un dispositif d'auto-positionnement des formations étayé par une contextualisation et des indicateurs associés, visant à évaluer la déclinaison de la stratégie de l'établissement dans chaque formation tout en vérifiant la prise en compte des critères de l'accréditation.

²¹ Arrêté du 30 juillet 2018 modifiant l'arrêté du 22 janvier 2014 fixant le cadre national des formations conduisant à la délivrance des diplômes nationaux de licence, de licence professionnelle et de master, et Arrêté du 6 décembre 2019 portant réforme de la licence professionnelle.

L'évaluation en matière d'offre de formation de deuxième cycle s'appuie sur un découpage de l'offre en champs de formations et consiste en une évaluation du champ et de chaque formation le composant. Cette structuration en champs est définie par l'établissement, à sa convenance sur la base de ses points forts stratégiques, disciplinaires ou thématiques. Un champ de formations est à la fois un ensemble cohérent de formations, un domaine de compétence de l'établissement et un reflet de la stratégie de l'établissement en matière de formation. À partir de la vague C, la méthodologie adoptée pour le premier cycle sera étendue au deuxième cycle dans sa globalité en abandonnant la structuration par champ.

Les écoles doctorales (ED) sont des structures internes aux établissements publics accrédités par le MESRI pour délivrer le doctorat et mettant en œuvre la formation doctorale. Elles apportent aux doctorants une culture pluridisciplinaire dans le cadre d'un projet scientifique cohérent. Elles réunissent des unités et des équipes de recherche d'un ou plusieurs établissements d'enseignement supérieur, dont au moins un établissement public localisés sur un même site ou sur des sites proches. Généralement, les ED d'un site sont regroupées au sein d'un collège doctoral (ou structure équivalente), celui-ci assurant de manière partielle ou totale plusieurs missions dévolues aux ED ; le collège est alors un acteur important de la mise en œuvre des études doctorales. Lorsque les établissements ou regroupement d'établissements mettent en œuvre conjointement des études doctorales sur le site, le Hcéres conduit également une évaluation des collèges doctoraux.

Ces évaluations interviennent avant l'accréditation et fournissent aux conseillers scientifiques du MESRI un avis d'accréditation. Elles suivent le rythme et le découpage de la contractualisation.

5.3. Évaluations réalisées en dehors du périmètre national

La loi autorise le Hcéres à conduire des évaluations à la demande d'établissements étrangers. Ces demandes peuvent concerner un établissement, des formations (licence, master ou doctorat), ou la recherche.

Grâce à son vaste réseau d'experts universitaires, professionnels, étudiants et administratifs, le DEI (département Europe et International) répond aux besoins des acteurs étrangers de l'enseignement supérieur en s'adaptant à leur contexte local et à leurs attentes.

L'accréditation correspond à la délivrance d'un « label Hcéres » attestant de la qualité d'une formation ou d'un établissement. Il ne vaut pas équivalence à un diplôme français. La reconnaissance des équivalences des diplômes étrangers relève de la seule compétence ministérielle.

La commission d'accréditation permanente du Hcéres est composée de huit membres au moins : le président du Hcéres, le directeur du DEI, le directeur du DEE ou du DEF selon le type d'entité à accréditer, trois membres du Collège du Hcéres dont un étudiant et un représentant d'une agence étrangère. Le rapporteur permanent de la commission est le directeur du DEI. La commission se réunit en moyenne trois à quatre fois par an, généralement aux mêmes dates que le Collège du Hcéres, et publie ses décisions sur le site web.

Les décisions peuvent être de trois natures :

1. Une décision d'accréditation pour cinq ans — six ans pour les formations évaluées dans le cadre de la *European Approach* —, sans condition ;
2. Une accréditation, sous double condition :
 - prise en compte des recommandations prescriptives identifiées dans le rapport d'évaluation ;
 - contrôle sur dossier ou visite de suivi (en présentiel ou en ligne) après deux ou trois années de fonctionnement pour vérifier la mise en œuvre des recommandations prescriptives. A l'issue de cette visite, le Hcéres se prononce sur l'éventuel prolongement de l'accréditation pour une durée de deux à trois ans supplémentaires.
3. Une décision défavorable pour l'accréditation.

6. PROCESSUS D'ÉVALUATION ET MÉTHODOLOGIES

Les activités d'évaluation du Hcéres qui entrent dans le périmètre des ESG sont :

- L'évaluation des établissements (écoles et universités),
- L'évaluation des formations et des écoles doctorales,
- L'évaluation de formations et d'établissements réalisées à l'étranger.

Les activités d'évaluation des entités de recherche et des organismes de recherche, en dehors du périmètre des ESG, ne sont pas analysées dans ce rapport.

6.1. Processus d'évaluation des établissements (Universités et écoles)

Processus d'évaluation des établissements (Universités, écoles)		
Référentiels associés ²² :		
<ul style="list-style-type: none"> - Référentiel de l'évaluation externe des universités - Référentiel de l'évaluation externe d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche 		
N°	Étape du processus	Brève description
1	Préparation de la campagne d'évaluation	Environ deux ans avant le démarrage d'une vague d'évaluation, le Hcéres établit la liste des établissements à évaluer et met en place des groupes de travail pour fixer et faire éventuellement évoluer ses référentiels et méthodologies (à partir des retours d'expérience et des évolutions réglementaires).
2	Lancement de la campagne d'évaluation et planification de la vague	Environ un an avant le début d'une vague d'évaluation, le Hcéres contacte les établissements qui seront évalués pour préciser les modalités de l'évaluation. Des réunions sont organisées sur site pour présenter les référentiels, les attendus de l'autoévaluation, la méthodologie d'évaluation externe, et fixer le calendrier de la procédure. A la suite de ces réunions, les départements d'évaluation, établissent un planning des évaluations de l'année à venir et attribuent un portefeuille aux équipes. Celles-ci sont constituées de binômes associant un personnel administratif permanent et un conseiller scientifique. Plusieurs sessions de formation des experts sont organisées. Les experts sont formés aux méthodologies selon deux formats : une session pour les présidents de comité, et une session pour les experts.
3	Préparation de l'évaluation et constitution des comités	Les comités sont constitués par le binôme en charge de l'évaluation à partir du vivier des experts du Hcéres et selon les critères attendus pour l'évaluation d'un établissement (dont la parité et la concordance des profils avec l'établissement évalué) : experts académiques occupant ou ayant occupé des responsabilités de gouvernance d'établissement, un expert académique avec une compétence internationale, un expert administratif de l'enseignement supérieur et de la recherche, un expert du mode socio-économique et un expert étudiant. Les équipes Hcéres repèrent les éventuels conflits ou liens d'intérêt des experts retenus. Les experts sélectionnés sont validés par la direction du département puis présentés à l'établissement qui peut signaler les conflits d'intérêt qui n'auraient pas été détectés par le Hcéres. Parallèlement, les experts engagés signent une déclaration d'intérêt (annexe F) et une déclaration d'engagements et de confidentialité (annexe G). Le planning des différentes réunions de travail est fixé avec les experts.
4	Rencontre avec l'établissement	Une rencontre préliminaire entre le Hcéres et l'établissement évalué est organisée pour permettre à l'établissement de préciser ses attentes et les problématiques particulières à prendre en considération.

²² Documents correspondant à l'annexe A

Processus d'évaluation des établissements (Universités, écoles) - suite

4	Rencontre avec l'établissement (suite)	Sur la base du référentiel d'évaluation, l'établissement est invité à présenter et décliner un nombre réduit de thématiques en lien avec une ou plusieurs références, qui seront approfondies par le comité d'experts dans ses investigations. Suite à cette présentation des attentes, le Hcéres analyse la faisabilité de leur traitement par les experts (contraintes de temps, adéquation des attentes avec le référentiel, etc.), établit une synthèse sous forme de compte rendu des attentes puis la communique aux experts.
5	Préparation de la visite	<p>Peu après le dépôt du rapport d'autoévaluation, et environ deux mois avant la visite, une première réunion avec le président de comité est organisée par l'équipe du Hcéres pour préparer l'évaluation. Ensuite débute la phase de travail sur la note de problématique, document de travail interne au comité permettant de poser des premiers jugements évaluatifs.</p> <p>Cette note de problématique est rédigée par le comité au regard du référentiel du Hcéres et à partir des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - dossier d'autoévaluation de l'établissement ; - compte rendu des attentes ; - suivi des recommandations à deux ans. <p>Environ trois semaines avant la visite, une réunion de préparation est organisée avec l'ensemble des membres du comité et le binôme Hcéres. La note de problématique y est discutée et finalisée et le planning de la visite validé. Par ailleurs, les conclusions de l'évaluation de la coordination territoriale dans laquelle s'inscrit l'établissement évalué sont présentées au comité. Une lettre de courtoisie est envoyée à l'établissement pour informer les parties prenantes du mandat de l'évaluation institutionnelle et des modalités d'auditions pendant la visite.</p> <p>Pour préparer au mieux la visite, le Hcéres demande aux experts du comité de préparer des fiches d'entretiens pour chacun des rendez-vous prévus au planning.</p>
6	Visite (environ 3 jours)	<p>Le planning de visite établi conjointement par le Hcéres et le président de comité et l'établissement prévoit la rencontre d'un échantillon représentatif de toutes les catégories d'acteurs de l'établissement (étudiants, enseignants chercheurs, personnels administratifs) ainsi que des partenaires extérieurs (académiques, entreprises, collectivités). La gouvernance de l'établissement est rencontrée en début et fin de visite.</p> <p>Le comité a pour objectif de dresser à la fin de la visite une liste des principales conclusions évaluatives (points forts, points faibles, recommandations) mais n'en fait pas part à l'établissement.</p>
7	Rédaction et relecture du rapport	<p>Environ un mois après la visite, le comité communique au Hcéres un projet de rapport, qui est ensuite relu et commenté par un comité de lecture interne au Hcéres pour en vérifier la cohérence et la qualité argumentative.</p> <p>Dix semaines après la visite, le Hcéres organise la réunion de restitution pour assurer un dernier échange avec le comité et finaliser collégialement le rapport dit « provisoire », transmis à l'établissement.</p>
8	Phase contradictoire et publication du rapport	<p>La phase contradictoire du rapport d'évaluation a lieu en 2 temps :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'établissement formule ses premières remarques pouvant porter sur des erreurs factuelles, de compréhension, des omissions, des formulations impropres, des assertions mal fondées ou encore des mentions pouvant entraîner un risque concurrentiel, voire juridique, avéré pour l'établissement. Le comité étudie et traite ces remarques à sa discrétion. Le rapport ainsi modifié est qualifié de rapport « définitif » ; • Ce rapport est communiqué à l'établissement qui retourne alors sa lettre d'observations, annexée au rapport. Revêtu de la signature du président du Hcéres et de celle du président du comité, le rapport fait l'objet d'une publication sur le site web du Hcéres. L'ensemble est transmis à la ou aux tutelles de l'établissement.

Processus d'évaluation des établissements (Universités, écoles) - suite		
9	Retour d'expérience (REX)	Aussitôt après la publication du rapport, des questionnaires de retour d'expérience sont envoyés aux évalués et aux experts. Leurs réponses sont regroupées et analysées à la fin de chaque vague d'évaluation et alimentent les améliorations éventuelles de la méthodologie et des référentiels.
10	Suivi des recommandations	Deux ans après leur évaluation, le Hcéres demande aux établissements un document résumant les principales actions mises en œuvre en réponse aux recommandations contenues dans son rapport d'évaluation. Ce document sera remis au comité d'experts en charge de la prochaine évaluation (cf. <i>supra</i>).

6.2. Processus d'évaluation des formations

Dans le cadre de l'accréditation par l'État des établissements d'enseignement supérieur pour leur permettre de délivrer des formations de 1^{er}, 2^e et 3^e cycles, un arrêté de 5 ans liste les formations grade de licence, grade de master et les écoles doctorales. L'accréditation se fonde sur un processus d'évaluation conduit par le Hcéres, qui évalue le bilan et le projet de l'offre de formation et des écoles doctorales. Les étapes constitutives de ce processus sont les mêmes pour l'offre de formation et les écoles doctorales, la description de celles-ci permet de préciser, s'il y a lieu, les quelques différences.

Processus d'évaluation des formations, et des écoles doctorales		
Référentiels associés²³ :		
<ul style="list-style-type: none"> - Référentiel Hcéres pour l'évaluation d'une formation conférant le grade de licence - Référentiel Hcéres pour l'évaluation d'une formation conférant le grade de master - Référentiel Hcéres pour l'évaluation d'une école doctorale - Référentiel Hcéres pour l'évaluation d'un collège doctoral (ou structure équivalente) 		
N°	Étape du processus	Breve description
1	Préparation de la campagne d'évaluation	Environ deux ans avant le démarrage d'une vague d'évaluation, le Hcéres établit la liste des établissements à évaluer et met en place des groupes de travail, pour fixer et faire éventuellement évoluer ses référentiels et méthodologies (à partir des retours d'expérience et des évolutions réglementaires) et pour établir des cadrages et préparer les documents attendus pour l'autoévaluation de l'établissement. Il vérifie ensuite l'adéquation de son dispositif auprès des établissements. L'évaluation porte à la fois sur le bilan des cinq dernières années, et sur le projet de l'offre de formation pour les cinq années suivantes.
2	Lancement de la campagne d'évaluation et planification de la vague	Environ un an avant le début d'une vague d'évaluation, le Hcéres contacte les établissements pour leur préciser les modalités de l'évaluation. Des réunions sont organisées sur site pour présenter les référentiels et les attendus de l'autoévaluation et la méthodologie d'évaluation externe, et pour préciser le calendrier de la procédure. Le Hcéres recueille les listes prévisionnelles des formations auprès des établissements. A la suite de ces réunions, le département d'évaluation des formations (DEF) établit un planning des évaluations de l'année à venir et attribue leurs portefeuilles aux équipes, constituées de binômes associant un conseiller scientifique et un personnel administratif permanent.
3	Préparation de l'évaluation et Constitution du comité d'experts	Les comités sont constitués par les conseillers scientifiques à partir du vivier des experts du Hcéres selon les critères attendus pour l'évaluation : - Pour les formations de 1 ^{er} et 2 ^e cycle : les comités sont constitués d'un président, associé à trois experts académiques sélectionnés selon leur domaine disciplinaire, un professionnel et un étudiant ;

²³ Documents correspondant à l'annexe B

Processus d'évaluation des formations, et des écoles doctorales - suite

3	<p>Préparation de l'évaluation et Constitution du comité d'experts (suite)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pour les ED ou collèges doctoraux, les comités sont constitués d'un président, associé à trois experts académiques sélectionnés selon leur domaine disciplinaire, un jeune docteur, ainsi qu'un personnel administratif pour les collèges doctoraux. <p>La sélection des experts se fait sur la base de leur expertise scientifique et de leur connaissance des dispositifs réglementaires. L'un des experts académiques peut être, si besoin, un expert international.</p> <p>Les comités sont constitués en recherchant la complétude des compétences nécessaires pour l'évaluation de l'offre de formation ou de l'école ou du collège doctoral.</p> <p>Les équipes Hcéres questionnent les éventuels conflits ou liens d'intérêts des experts pressentis. La composition des comités est validée collégalement avec les conseillers scientifiques et le directeur. Ils sont ensuite présentés à l'établissement qui doit signaler les conflits d'intérêt qui n'auraient pas été détectés. Parallèlement, les experts engagés signent une déclaration d'intérêt et la déclaration d'engagements et de confidentialité dans le système de gestion électronique des documents du Hcéres (GED).</p> <p>Le Hcéres organise une réunion de formation pour présenter les missions du Hcéres, la méthodologie et le processus d'évaluation, ainsi que le calendrier.</p> <p>Le recrutement des experts se révélant très chronophage, des appels à candidatures périodiques, comme cela se fait déjà pour le recrutement des étudiants et des jeunes docteurs, coordonnés entre départements vont être instaurés. Par ailleurs, pour faciliter le recrutement d'experts du monde socio-économique, le Hcéres pourrait s'appuyer sur les travaux de la conférence annuelle entre France compétences et le Hcéres, prévue par la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel.</p>
4	<p>Visite</p>	<p>En concertation avec l'établissement, le Hcéres établit un planning de visite sur un à trois jours, selon le nombre d'entretiens nécessaires et le cycle concerné. Le conseiller scientifique accompagne le comité, et selon la durée, et un assistant d'évaluation du Hcéres peut être présent.</p> <p>Le comité construit son évaluation en s'appuyant sur une grille d'analyse élaborée à partir du dossier d'autoévaluation remis par l'établissement.</p> <p>La visite comprend des entretiens avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la direction/présidence de l'entité évaluée ; - les responsables des formations de l'établissement ou les directions des entités évaluées (ED/Collège) ; - des représentants des établissements partenaires ; - les personnels gestionnaires et les responsables des Écoles Universitaires de recherche²⁴ (EUR) et <i>Graduate Schools</i> pour les collèges doctoraux ; - Un panel représentatif des doctorants et docteurs des collèges doctoraux et écoles doctorales.
5	<p>Rédaction du Rapport d'évaluation</p>	<p>Les experts ont la responsabilité de rédiger deux types de rapports (successivement ou simultanément) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • un rapport d'évaluation portant sur le bilan de l'offre de formation/de l'école doctorale ou du collège doctoral sur la période écoulée (5 ans) ; • un rapport d'évaluation portant sur le projet en vue de l'accréditation par le ministère pour les cinq ans à venir.

²⁴ Une école universitaire de recherche (EUR) est une structure d'université créée par la convention du 14 février 2017 entre l'État et l'Agence nationale de la recherche (ANR) relative au Programme d'investissements d'avenir (PIA). Associant les établissements d'enseignement supérieur et les organismes de recherche, les EUR comportent une forte dimension internationale et entretiennent dans la mesure du possible des liens étroits avec les acteurs économiques ».

Les écoles universitaires de recherche ont été créées pour financer le modèle reconnu internationalement des *Graduate Schools* en rassemblant des formations de master et de doctorat ainsi qu'une ou plusieurs unités de recherche de haut niveau.

Processus d'évaluation des formations, et des écoles doctorales - suite		
5	Rédaction du Rapport d'évaluation (suite)	<p>Ces rapports sont construits sur un modèle incluant : une analyse, l'identification des points forts / points faibles, des recommandations, des points d'attention.</p> <p>Hormis pour les écoles doctorales, le comité établit également un avis d'accréditation par formation pour le rapport projet.</p> <p>Les rapports sont validés collégialement en réunion par les experts du comité, avant relecture par les équipes Hcéres. Au niveau doctorat, les experts produisent un rapport d'évaluation des études doctorales à partir de l'analyse des rapports d'évaluation du collège doctoral et des écoles doctorales d'un même site.</p> <p>Une valorisation complémentaire des rapports d'évaluation de l'offre de formation des établissements d'enseignement supérieur est appelée à se développer sous forme d'études et de synthèses thématiques par établissement, par site, par région ou au niveau national.</p>
6	Phase contradictoire et publication du rapport	<p>La phase contradictoire du rapport d'évaluation a lieu en deux temps :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'établissement formule des remarques sur des erreurs factuelles ainsi que des observations liées à des problèmes, de compréhension, des omissions, des formulations impropres, des assertions mal fondées ou encore des mentions pouvant entraîner un risque concurrentiel, voire juridique, avéré pour l'établissement. Le comité étudie et traite ces remarques et ces observations à sa discrétion. Le rapport ainsi modifié est qualifié de définitif. • Le rapport définitif est communiqué à l'établissement qui retourne alors sa lettre de réponse, annexée au rapport. Le rapport, signé par le président du Hcéres et le président du comité, est publié sur le site du Hcéres. L'ensemble est transmis à la ou aux tutelles de l'établissement.
7	Retour d'expérience (REX)	<p>Après publication du rapport, des questionnaires de retour d'expérience sont envoyés aux évalués et aux experts. Leurs réponses sont regroupées et analysées à la fin de chaque vague d'évaluation et alimentent les évolutions des méthodologies et des référentiels. Ces retours d'expérience font l'objet d'une communication auprès des répondants, et aux établissements via le portail GED et la newsletter du Hcéres.</p>

Le processus et les référentiels d'évaluation des formations ont connu des évolutions continues pendant la période évaluée, d'une part pour s'adapter aux nouvelles politiques publiques et d'autre part dans le cadre de l'amélioration continue basée sur les retours d'expérience. A titre d'exemple, pour mieux articuler évaluation de la politique d'établissement et évaluation des formations, le Hcéres a expérimenté l'évaluation par champs de formation (pour les 1^{er} et 2^e cycles) mais celui-ci s'est avéré peu pertinent pour l'établissement et a été abandonné pour le 1^{er} cycle en vague B (au profit d'une approche transversale de cycle) et le sera à partir de la vague C pour le 2^e cycle (au profit de cette même transversalité).

6.3. Processus d'évaluation à l'international

Processus d'évaluation à l'international	
Référentiels associés²⁵ :	
<ul style="list-style-type: none"> - Référentiel de l'évaluation externe des établissements d'enseignement supérieur et de recherche étrangers - Critères de l'accréditation des établissements à l'étranger - Référentiel de l'évaluation externe des formations d'enseignement supérieur et de recherche étrangères - Critères de l'accréditation des formations à l'étranger - Référentiel Hcéres d'évaluation d'un doctorat à l'étranger (CITE niveau 8) - Critères de l'accréditation d'un doctorat à l'étranger (CITE niveau 8) 	

²⁵ Documents correspondant à l'annexe C

Processus d'évaluation à l'international (suite)		
N°	Étape du processus	Brève description
1	Analyse de la demande d'évaluation et d'accréditation reçue et de sa faisabilité	À réception d'une demande d'évaluation/accréditation à l'international, le Hcéres procède à une analyse (lettre d'intention et fiche de caractérisation le cas échéant), en recherchant des informations sur l'entité demandeuse, le pays, le système d'enseignement supérieur et le cadre d'assurance qualité. Des échanges préliminaires permettent de récolter informations supplémentaires et précisions sur la portée de cette demande. Le guide d'accompagnement évaluation/accréditation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche étrangers et le/les référentiels d'évaluation sont transmis à l'entité.
2	Contact préalable avec l'agence qualité locale (quand elle existe) et le poste diplomatique	En amont de la procédure d'évaluation elle-même, des contacts sont pris avec l'agence nationale du pays concerné afin de l'informer et éventuellement l'impliquer dans la démarche entreprise par le Hcéres. Le poste diplomatique français du pays concerné est contacté dans le même objectif et pour recueillir des informations sur l'entité demandeuse, le contexte local, régional, national, politique, économique, social, culturel, les éventuels problèmes de sécurité, etc.
3	Visite exploratoire sur site/online	Lors d'une visite exploratoire sur place, les représentants du Hcéres rencontrent les acteurs et usagers qui auront vocation à participer au processus d'évaluation. Cette visite a pour objectif de recueillir et cerner les attentes de l'entité, de comprendre ses spécificités, et présenter le Hcéres et la nature de ses évaluations (méthodologies, référentiels). Elle permet par ailleurs une seconde analyse de la faisabilité et de la pertinence de la démarche d'évaluation/accréditation en prenant en compte le contexte local, les réalités et contraintes économiques, sociales, juridiques, voire politiques : l'équipe Hcéres peut avertir l'entité que les premiers éléments et observations laissent penser que l'entité n'est pas encore prête pour s'engager dans le processus, et la procédure peut s'arrêter à ce stade. C'est aussi l'occasion de présenter de façon détaillée le dossier d'auto-évaluation que l'entité aura à fournir, et d'amorcer les discussions portant sur la convention à passer.
4	Élaboration de la convention	De retour de la visite exploratoire, les équipes du DEI élaborent le compte de rendu de la visite, et préparent le budget, la trame calendaire de l'évaluation et les intègrent dans la convention (bilingue). Celle-ci est l'objet d'échanges avec l'entité demandeuse et les éventuels partenaires externes avant la validation et la signature de la convention (qui peut impliquer d'autres agences d'évaluation : dans ce cas elle identifie l'agence coordinatrice de la procédure).
5	Préparation de l'évaluation	Les comités sont constitués à partir du vivier des experts du Hcéres (GED) par le binôme en charge de l'évaluation, qui repère les éventuels conflits ou liens d'intérêt des experts retenus et selon le type d'évaluation (formation, établissement ou doctorat). Ils comprennent systématiquement des experts académiques, et un expert étudiant et peuvent associer des experts du monde socio-économique et des experts administratifs. Ceux-ci sont validés par la direction du département puis présentés à l'établissement qui doit signaler les conflits d'intérêt qui n'auraient pas été détectés par le Hcéres. Parallèlement, les experts engagés signent une déclaration d'intérêt et une déclaration d'engagements et de confidentialité via la GED.
6	Préparation de la visite	Lorsque l'entité a fourni son RAE, les équipes Hcéres vérifient sa conformité aux attentes du Hcéres, et procèdent à une pré-analyse avant de le transmettre aux experts, accompagné du compte rendu de la visite exploratoire. L'organisation pratique de l'évaluation avec l'établissement (transports, hébergement, visas et éventuellement l'organisation de la sécurité des experts sur place) est pilotée conjointement par les équipes Hcéres/ l'entité évaluée.

Processus d'évaluation à l'international - suite		
6	Préparation de la visite (suite)	Les équipes Hcéres construisent la liste des entretiens et le planning de visite en échangeant avec le président de comité. Une réunion de préparation est organisée par le Hcéres pour finaliser la visite avec les experts et rappeler la méthodologie appliquée.
7	Visite sur site/online	Le comité est accompagné d'un ou deux personnel(s) Hcéres, selon l'ampleur du travail d'évaluation. Le planning de visite prévoit de rencontrer un échantillon représentatif de toutes les catégories d'acteurs de l'établissement (étudiants, enseignants-chercheurs, personnels administratifs) ainsi que des partenaires extérieurs (académiques, entreprises, collectivités) selon l'objet de l'évaluation (formation, et formation de Phd ou établissement).
8	Facturation	La facturation de la mission d'évaluation se fait en deux temps : à la livraison du RAE, puis à la remise du rapport d'évaluation.
9	Rédaction du rapport d'évaluation	Environ un mois après la visite, le comité communique au Hcéres un projet de rapport. Ce rapport est relu et commenté par un comité de lecture interne au Hcéres qui en vérifie la cohérence et la qualité. 10 semaines après la visite, le Hcéres organise la réunion de restitution pour assurer un dernier échange avec le comité et finaliser le rapport dit « provisoire », transmis à l'établissement pour relecture contradictoire. Lorsque l'accréditation est envisagée par l'entité, le comité d'experts rédige en complément un avis d'accréditation au regard des critères correspondants.
10	Phase contradictoire et publication du rapport	La procédure contradictoire du rapport d'évaluation s'appuie sur deux éléments : <ul style="list-style-type: none"> - une lettre de commentaires de forme (erreurs factuelles, de compréhension, etc.). Le comité étudie et traite ces remarques à sa discrétion. Le rapport ainsi modifié est qualifié de « définitif » ; - une lettre dite « d'observations » (rédigée par la gouvernance de l'institution), publiée avec le rapport définitif. L'ensemble est transmis à l'établissement et publié sur le site web du Hcéres.
11	Accréditation	La procédure d'accréditation, facultative, n'intervient qu'à la demande de l'entité évaluée. Comme l'évaluation, l'accréditation repose sur des critères très précis en termes d'objectifs attendus et d'actions menées. Le président du comité propose l'avis d'accréditation non prescriptif à la commission d'accréditation. La commission d'accréditation, indépendante du comité, étudie et examine la conformité des documents produits. Après délibération, la commission d'accréditation prend sa décision. Le rapport d'évaluation définitif, l'avis d'accréditation, ainsi que la lettre officielle d'observations de l'établissement sont rendus publics sur le site web du Hcéres. L'entité évaluée est informée des résultats de l'accréditation et reçoit un document officiel en attestant.
12	Suivi de l'évaluation (et de l'accréditation éventuelle)	En cas d'accréditation partielle (2 ou 3 ans), le Hcéres demande un rapport de suivi sur les points ayant motivé l'accréditation sous conditions. Ce rapport est analysé par 2 ou 3 experts et le président de comité de l'évaluation précédente. Une visite virtuelle, et si nécessaire une contre-visite sur site sont organisées. S'en suit l'élaboration d'un avis motivé et détaillé relatif à l'accréditation (même processus que précédemment), puis un nouvel examen en commission d'accréditation qui décide de prolonger ou non l'accréditation de 2 ou 3 ans.

7. ASSURANCE QUALITÉ INTERNE DU HCÉRES

Les évaluations et analyses du Hcéres doivent répondre à de nombreuses exigences, relevant notamment de la déontologie et des principes européens d'assurance qualité. Pour satisfaire à ces exigences, le Hcéres a déployé un système d'assurance qualité interne en appui à toutes ses activités, au service de ses objectifs et de son plan stratégique.

7.1. La gouvernance

Le Collège du Hcéres joue un rôle central dans la maîtrise de la qualité des évaluations. Il a la responsabilité de débattre et d'approuver les référentiels et les méthodologies d'évaluation.

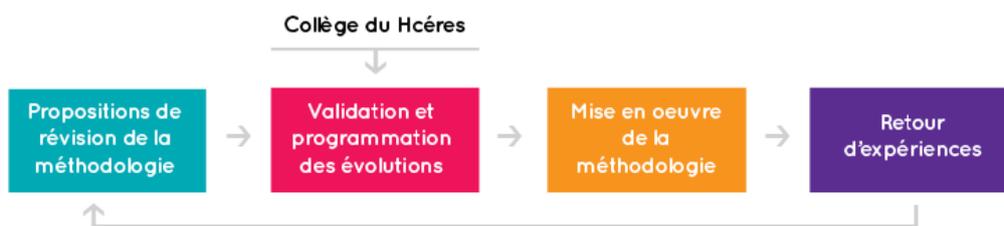
Par l'expertise, la connaissance du milieu, et la diversité des profils qui le composent, il veille à ce que le Hcéres assure ses missions et que ses méthodologies respectent les principes qui fondent l'évaluation : objectivité, transparence et égalité de traitement entre les entités évaluées. Des représentants d'agences qualité étrangères apportent l'expertise nécessaire au métier de l'évaluation et à la prise en compte des standards européens. Toutes les parties prenantes de l'enseignement supérieur sont impliquées dans les activités du Haut Conseil par l'intermédiaire du Collège.

Le Collège s'assure également, par la prise en considération des comptes rendus qui lui sont faits, que l'organisation du Hcéres lui permet d'atteindre ses objectifs, et le cas échéant, délibère sur les changements nécessaires.

Le comité de direction, constitué du président, des directions de département, du secrétaire général, de la responsable des affaires internes est l'instance de pilotage du système d'assurance qualité interne avec, au sein du secrétariat général, la délégation à la qualité. Il se réunit chaque semaine.

7.2. Démarche qualité

Depuis son origine, le Hcéres a adopté l'approche globale de l'assurance qualité (*plan / do / check / act*), qui se schématise comme suit, appliquée à l'évaluation :



Le cycle d'amélioration des méthodologies et référentiels du Hcéres implique un retour d'expérience régulier, aussi bien par les experts mobilisés que par les représentants des entités évaluées, permettant d'ajuster les activités aux objectifs visés et de prendre en compte les évolutions régulières du cadre réglementaire.

7.3. Le cadre qualité des activités d'évaluations

Les attentes en matière de qualité sont décrites dans les documents suivants :

- La **charte de l'évaluation**²⁶. Pierre angulaire de l'évaluation conduite par le Hcéres et cœur de sa déontologie, elle pose les objectifs que se fixe l'institution, et les grands principes de sa déontologie. Ces principes sont les suivants : une conduite performante de l'évaluation (compétence, professionnalisme et périodicité) ; une évaluation impartiale (égalité de traitement, indépendance des résultats, intégrité des experts, et collégialité de l'évaluation) et enfin le respect des entités évaluées (diversité et autonomie, transparence et publicité,

²⁶ Document fourni en annexe D.

confidentialité). Rendue publique sur le site internet, la charte est également approuvée individuellement par chacun des experts par l'intermédiaire de l'application GED/Vivier.

- Le **statut** de l'expert, le statut du conseiller scientifique et le statut du chargé de mission scientifique²⁷, fondés sur la charte de l'évaluation, explicitent les missions et rôles de ces acteurs de l'évaluation et le cadre déontologique. Ils sont adressés aux personnes recrutées pour ces fonctions.
- La **déclaration d'intérêt**²⁸ : pour garantir l'indépendance des évaluations, le Hcéres demande à tous ses membres, qu'ils soient représentants du collège, agents permanents, conseillers scientifiques, chargés de missions scientifiques ou experts, de déclarer les fonctions occupées cinq années avant leur prise de fonction, les mandats et les intérêts détenus au cours de la même période dans les établissements ou organismes qui ont vocation à faire l'objet d'évaluations conduites par le Haut Conseil. Ce dispositif est intégré à l'application GED/Vivier pour les experts.

7.4. Une application métier, pierre angulaire de la gestion des évaluations

La quantité et le rythme des évaluations que le Hcéres doit produire l'ont conduit à développer un système d'information sur mesure. Toutes les procédures d'évaluation mises en œuvre sont pilotées par l'intermédiaire de cet outil : la GED/Vivier. Il s'agit en réalité de deux applications couplées :

- une application de gestion documentaire (GED – Gestion électronique des documents) ;
- une base de données des experts (Vivier).

Ces deux applications sont liées, et utilisées par les personnels du Hcéres et par les experts.

Chaque évaluation est créée dans la GED, et un comité y est associé.

La partie évaluation permet de préparer l'évaluation en y renseignant les informations clés : lieu, date et horaires de visite, nom et coordonnées du responsable de l'entité évaluée, principales dates des réunions prévues au cours de la procédure d'évaluation, équipes Hcéres en charge de la procédure, etc.

Le vivier permet de constituer les comités d'experts : ajouter un expert potentiel dans le vivier, lui attribuer une évaluation. Il permet également de constituer les dossiers des experts : dossier professionnel permettant d'attester leurs compétences (CV, publications, évaluations précédemment réalisées etc.), et données administratives permettant de procéder au paiement des indemnités et frais de mission.

Ce vivier, interface entre le Hcéres et les experts, est un outil central pour le cadre qualité du Hcéres. Il est alimenté par l'intégration de nouveaux experts proposés par les chargés de projet, les conseillers scientifiques, ou les entités évaluées, après validation des profils :

- lorsqu'un personnel crée une nouvelle entrée expert dans le vivier, ce dernier doit en premier lieu lire et approuver la charte de l'évaluation,
- une fois la charte acceptée, l'expert doit compléter sa fiche d'information : renseigner son parcours professionnel, associer ses compétences clés (domaine scientifiques, mots-clés), déposer la liste de ses principales publications et renseigner ses informations administratives. Pour finaliser la fiche, l'application lui propose de signer électroniquement sa « déclaration publique d'intérêt », élaborée à partir des informations fournies.

La GED permet aux équipes Hcéres de constituer leurs comités, en y associant les experts à partir du vivier. La GED se charge d'envoyer des mails automatiques. Une fois le comité constitué, la GED envoie à chaque expert la « déclaration d'engagements²⁹ » pour permettre en outre une gestion plus fine et rigoureuse des conflits d'intérêts. En l'acceptant, l'expert déclare n'avoir, ni actuellement, ni dans les cinq années précédentes, de liens (de nature professionnelle, familiale, personnelle ou patrimoniale) avec la structure ou formation évaluée, susceptibles de faire naître un doute quant à son indépendance ou son impartialité. Il s'engage à respecter strictement les règles de secret et de discrétion professionnels, avant, pendant et après l'évaluation. S'il refuse de signer électroniquement cette déclaration d'engagements, il est automatiquement retiré du comité et le personnel Hcéres le contacte par la suite pour identifier les raisons pour lesquelles il n'a pas signé.

Pour entretenir la qualité des données contenues dans le vivier, le Hcéres procède à des campagnes de mise à jour. La dernière campagne a eu lieu en 2019.

²⁷ Documents fournis en annexe E.

²⁸ Modèle de document fourni en annexe F.

²⁹ Modèle de document fourni en annexe G.

Enfin, lorsque l'entité évaluée a déposé le/les dossier(s) d'autoévaluation sur la plateforme dédiée (PELICAN), les dossiers sont automatiquement transférés sur la GED, dans l'évaluation correspondante. La GED permet ensuite aux experts ayant signé la déclaration d'engagements d'accéder de façon sécurisée et directe aux dossiers. Les experts bénéficient d'un accès simplifié à la GED : le portail expert n'affiche que les évaluations auxquelles ils sont affectés, les documents qualité (charte de l'évaluation, statut de l'expert), les informations administratives et financières pour l'évaluation (règles de remboursement des frais), et bien sûr l'accès à la « fiche expert » permanent pour toute modification.

La GED archive la première version du rapport d'évaluation livrée par les présidents de comités. L'application permet d'enregistrer les différentes versions successives du rapport. La publication des rapports sur le site internet du Hcéres est automatique à partir de cette application. Concernant le processus de production des rapports d'évaluation, le Hcéres a investi en 2021, dans le développement d'une application de travail collaboratif, permettant aux comités d'experts de travailler sur un même document, dont la mise en forme est intégralement générée par l'application (Sarali). Couplée à la GED, Sarali permet également de gérer les droits d'accès à ces documents et de tracer les différentes interventions sur les textes.

Ces deux applications, au cœur du système d'évaluation, sont l'objet d'améliorations permanentes en vue d'un meilleur service rendu aux usagers internes et externes, et ce dans un objectif de simplification et d'automatisation des processus. Ainsi le travail préparatoire à la mise en paiement des indemnités des experts (environ 500 paies par mois) a été en partie intégré à la GED. La technologie sur laquelle est développée cette application arrive en fin de vie, aussi, au cours de la période 2021/2022, une refonte complète de l'application est-elle envisagée. Cette refonte sera également l'occasion d'en améliorer l'ergonomie et de développer des outils de pilotage et de suivi des activités pour l'instant encore insuffisants.

7.5. Le pilotage et le suivi de la qualité des évaluations

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

- des réunions périodiques de suivi d'activité : les comités de direction hebdomadaires, les réunions de départements, réunion de service (associant le secrétaire général, les chefs de départements et responsables de services) ;
- des procédures d'assurance qualité documentées, pour décrire les processus internes des départements et des services, leur déroulement, les rôles de chacun, et les points de contrôle. En cas de besoin, elles sont assorties de formulaires pour faciliter la transmission d'information entre départements et/ou services ;
- des outils partagés pour la gestion des commandes, pour le fonctionnement des applications, etc. ;
- des groupes de travail initiés suite à l'évaluation externe de 2016 et à la publication du plan stratégique 2016-2020 : un groupe « experts », dont le travail a abouti à la vidéo qui présente le rôle d'experts, à la mise à jour du vivier ; un groupe de travail « formation », qui a conduit le Hcéres à investir dans une plateforme de visioconférence dès 2018, et a introduit dans les modes de formations de ses experts des webinaires à distance, des tutoriels vidéos...

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

8. ACTIVITÉS INTERNATIONALES DU HCÉRES

L'expertise et le savoir-faire du Hcéres à l'international favorisent la visibilité de l'institution, sa crédibilité et son rayonnement. Le déploiement de ses missions, en croissance constante jusqu'à la pandémie liée au Covid-19, sert aussi incontestablement à l'amélioration du fonctionnement du Hcéres. L'équipe du Département Europe et international (DEI), renforcée, compte désormais 3 responsables de projets à temps plein, une assistante à 50 %, et un conseiller scientifique permanent. Selon les missions à effectuer, le DEI fait appel à cinq à six conseillers scientifiques du DEF. Le DEI offre une gamme de prestations personnalisées à tout acteur étranger d'enseignement supérieur et de recherche qui le sollicite. Celles-ci s'articulent autour de quatre axes :

- La participation au développement du cadre européen de l'assurance qualité

Le DEI participe activement aux débats et projets européens en matière d'assurance qualité de l'enseignement supérieur dans les réseaux internationaux (ENQA, ECA, INQAAHE, EuniQ, etc.) contribuant ainsi à la réflexion relative aux meilleures pratiques et à leur diffusion.

À ce titre, des responsabilités importantes sont désormais assurées par des membres du DEI : le directeur du DEI est devenu en 2019 vice-président de l'ENQA (*European Association for Quality Assurance in Higher Education*), tandis qu'une responsable de projet au DEI a été élue présidente de ECA (*European Consortium of Accreditation*). Ce renforcement de la participation du Hcéres à la gouvernance de réseaux européens d'importance permet de prendre une part active à des événements, d'initier et d'organiser des projets.

Les personnels du Hcéres, du DEI mais aussi des autres départements et services, assistent régulièrement à des conférences, notamment l'*European Quality Assurance Forum (EQAF)*, les rencontres Campus France, les séminaires de l'ECA et de l'ENQA.

De plus, le Hcéres fait partie des membres fondateurs du réseau FrAQ-Sup³⁰ regroupant les agences qualité de l'enseignement exerçant tout ou partie de leur activité en langue française. Dans ce cadre, le 25 juin 2018, le Hcéres a organisé le troisième colloque du réseau FRAQ-Sup sur le thème « Ouverture internationale et francophonie : Quelle plus-value pour la qualité de l'enseignement supérieur ? », qui a réuni plus de 80 participants dont des représentants d'établissements de plusieurs pays d'Afrique. Le responsable qualité du Hcéres assure la présidence du réseau pour la période 2020/2021.

Le Hcéres a participé à la phase projet de DEQAR (création de la base de données des rapports publiés par les agences d'assurance qualité européennes pilotée par EQAR), et y dépose régulièrement les rapports d'évaluations nationaux concernés par les ESG (formations, écoles doctorales et établissements).

- Le partenariat pour des projets internationaux

Le Hcéres participe à de nombreux projets, financés notamment par la Commission européenne, pour répondre aux enjeux globaux de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur.

Depuis 2019, le DEI participe au « *Thematic Peer Group C on Quality Assurance*³¹ » dans le cadre du processus de Bologne qui réunit différents groupes de travail collaborant sur les problématiques de qualité, d'accréditation et de reconnaissance, en lien étroit avec le ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. Le Hcéres est également partenaire du projet ESQA³² concernant l'implication des parties prenantes dans les activités d'assurance qualité externe.

Un partenariat important a été conclu avec l'Azerbaïdjan l'an passé, dans le cadre du projet européen de jumelage *Support to strengthening the higher education in Azerbaijan*. Au-delà de ce projet, l'internationalisation de la recherche et le rayonnement des bonnes pratiques se sont poursuivis avec le développement de l'assurance qualité du troisième cycle en Arménie, au Kazakhstan, en Mongolie et en Ukraine (C3QA), le développement des systèmes d'assurance qualité de l'enseignement supérieur au Kazakhstan et en Ukraine (Eduqas).

Le Hcéres s'implique en moyenne dans 5 à 10 candidatures pour des appels à projet européens par an.

³⁰ <https://www.fraq-sup.fr/>

³¹ <https://www.ehea.info/page-peer-group-C-QA>

³² <https://esqa.ro/>

- **L'assistance au développement d'une politique d'assurance qualité et le soutien aux pays ou agences étrangères pour définir ou préciser leur politique d'assurance qualité**

En 2018 et 2019, des représentants du Hcéres ont été mobilisés dans le cadre de projets européens pour accompagner l'Algérie dans la construction du système national d'assurance qualité pour l'enseignement supérieur, et pour former les cadres de la future agence.

En 2019, dans le cadre d'une mission de l'Agence française du développement (AFD), le DEI a été sollicité afin de soutenir et participer au lancement d'une agence d'assurance qualité au Liban.

En outre, plusieurs délégations de pays du Moyen-Orient et d'Afrique subsaharienne ont été reçues en France.

L'enjeu pour les collègues étrangers était de cerner et comprendre précisément nos méthodes de travail, afin de s'inspirer des bonnes pratiques dégagées et appliquées par le Hcéres depuis déjà plusieurs années.

Au cours de la période écoulée, le Pérou a ainsi sollicité l'aide du DEI pour la mise en place d'un système d'assurance qualité proche de ceux existant en Europe. Le Hcéres est lié par des conventions de coopération avec deux institutions gouvernementales péruviennes : le SINEACE (*Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa*) et la SUNEDU (*Superintendencia Nacional de Educación Universitaria*). Des programmes annuels de travail sont élaborés, incluant notamment des échanges de bonnes pratiques, des groupes de réflexions sur les référentiels et les processus d'évaluation, ou la participation à des séminaires.

Le Hcéres est également partenaire du Conseil centraméricain d'accréditation de l'enseignement supérieur (CCA), organisation régionale basée au Panama, avec laquelle le Hcéres réalise des évaluations conjointes.

Par ailleurs, une nouvelle convention avec l'Autorité nationale d'assurance qualité de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation du Sénégal (ANAQ-Sup) a été signée en janvier 2020. Elle prévoit l'échange d'informations sur les politiques et procédures d'évaluation, organisation d'évènements, participation à des travaux évaluatifs.

Depuis 2020, le Hcéres travaille également avec le CIEES (*Comité Interinstitucional para la Evaluación de la Educación Superior*) du Mexique, afin de travailler à l'établissement de référentiels communs.

- **L'évaluation et l'accréditation à l'étranger**

C'est bien sur le cœur du métier du Hcéres que se fonde le DEI en proposant en dehors du périmètre national un processus d'évaluation et d'accréditation (concernant des formations ou institutions), en plusieurs étapes : mission exploratoire, évaluation et accréditation (Cf. §7.3.). La mission exploratoire permet d'identifier les attentes de l'entité évaluée et de comprendre le contexte dans lequel elle évolue. Les demandes d'évaluation à l'international proviennent principalement de pays situés en dehors de l'espace européen de l'enseignement supérieur. En 2019, une dizaine de missions exploratoires ont ainsi été effectuées en Pologne, en Jordanie, en Turquie, en Égypte, au Nigéria mais aussi au Salvador, au Guatemala, au Panama, aux Émirats Arabes Unis ou encore au Liban. L'évaluation, quant à elle, permet de dresser un panorama des forces et faiblesses de l'entité, et de formuler des recommandations.

Ces missions sont, hors pandémie, en croissance constante : en 2019, douze établissements ont sollicité l'expertise du DEI à travers le monde, notamment en Amérique centrale (trois universités au Salvador et une au Honduras), au Luxembourg, mais aussi au Liban et à Djibouti. En 2019, le DEI a également évalué 32 formations étrangères, allant de la licence au doctorat.

9. CONFORMITÉ AVEC LA PARTIE 3 DES ESG (EUROPEAN STANDARDS AND GUIDELINES)

Les standards de la partie 3 des ESG s'appliquent de la même façon, quelles que soient les activités concernées (évaluation des formations, évaluation des établissements, évaluations internationales). Ils sont donc traités de façon globale pour l'agence.

9.1 - ESG 3.1 : Activités, politique et processus d'assurance qualité

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

La loi³³ qui définit les missions du Hcéres place l'évaluation au cœur de ses activités. Elle dispose également que l'évaluation a lieu périodiquement sur la base de critères objectifs adaptés à chacun des objets évalués, en s'inspirant des meilleures pratiques internationales.

Les activités complémentaires relatives à la production d'analyses et d'études sur l'enseignement supérieur et à l'animation de la politique nationale d'intégrité scientifique se développent, et le périmètre d'évaluation du Hcéres sur 5 ans représente près de 5300 formations incluant les écoles doctorales, et environ 310 établissements ; à cela s'ajoute l'évaluation des 2500 entités de recherches.

De plus, à partir de 2022, la loi positionne le Hcéres comme l'instance de coordination de l'action des instances d'évaluation nationales dans les domaines de la recherche et de l'enseignement supérieur.

Dans son logo officiel qui porte l'image de marque, le Hcéres affiche clairement « évaluation et qualité » pour une perception claire de son cœur de métier par le public.

Au début de chaque campagne d'évaluation, les principes et les objectifs de l'évaluation sont présentés lors des réunions de lancement. Si l'évaluation s'inscrit dans le cadre de la contractualisation et de l'accréditation des formations, le Hcéres se fixe également l'objectif d'aider les entités dans l'amélioration continue de leurs pratiques et le renforcement de leur assurance qualité interne. Il est force de proposition auprès du ministère chargé de l'enseignement supérieur pour faire évoluer le système national d'évaluation tout en répondant aux attentes des parties prenantes. Face à l'augmentation régulière de son périmètre, mais aussi compte tenu du développement de l'assurance qualité interne des établissements, le Hcéres a proposé au ministère, dans le cadre de l'accréditation des établissements, de faire évoluer le système d'évaluation des formations de premier cycle en migrant vers une évaluation de l'offre globale (Cf. 6.2.)

Le Collège qui est l'instance de gouvernance du Hcéres est représentatif de toutes les parties prenantes de l'évaluation : chercheurs, ingénieurs ou enseignants-chercheurs, représentants des étudiants proposés par les associations d'étudiants, et enfin personnalités qualifiées, dont des membres d'agences d'assurance qualité européennes. De plus, les départements d'évaluation travaillent de concert avec les parties prenantes de l'évaluation en les consultant lors du processus de révision du référentiel. Les retours d'expérience, en tant qu'étape constitutive de toute procédure d'évaluation, offrent aux parties prenantes la possibilité d'exprimer leur opinion et faire des propositions.

Le plan stratégique 2016-2020 décrivait les objectifs qualité et la politique d'amélioration de l'institution ; publié sur le site web du Hcéres³⁴, il s'est achevé avec la fin du mandat de l'ancien président. L'élaboration du nouveau plan stratégique prendra en compte les orientations définies par la nouvelle direction du Hcéres.

Les missions complémentaires confiées au Hcéres, comme celles de l'Observatoire des sciences et techniques (OST), et de l'Office de l'intégrité scientifique (Ofis) attestent de la reconnaissance du Hcéres

³³ Loi n° 2020-1674 du 24 décembre 2020 de programmation de la recherche, dont le texte est repris §4.2, p 11.

³⁴ <https://www.hceres.fr/fr/publications/plan-strategique-2016-2020>

par les institutions publiques de l'enseignement supérieur. Le nouveau site internet expose clairement et en détail l'éventail des missions du Hcéres³⁵, et précise celles qui sont couvertes par les ESG³⁶.

9.2 - ESG 3.2 : Statut officiel

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

Créé par la loi n°2013-660 du 22 juillet 2013 (article 90) le Hcéres est une autorité administrative indépendante (AAI), statut spécifiquement prévu dans l'administration française pour des structures publiques nécessitant d'opérer en autonomie des tutelles ministérielles (cf. § 5.1.).

La loi n° 2020-1674 du 24 décembre 2020 de programmation de la recherche dispose que son statut évoluera en autorité publique indépendante (API) à compter du 1^{er} janvier 2022, renforçant ainsi l'indépendance de l'agence.

Le Hcéres est non seulement responsable de l'évaluation des formations, entités de recherche et établissements définis par les textes, mais aussi positionné par la loi LPR promulguée en décembre 2020 comme l'instance de coordination des instances nationales d'évaluation. Cette évolution législative reconnaît ainsi l'expertise et la légitimité du Hcéres en la matière.

Sur le plan international, l'expertise et la légitimité du Hcéres sont également reconnues comme l'illustrent le nombre et la diversité des pays, de tous continents qui font appel au Hcéres pour des évaluations : Panama, Burkina Faso, Qatar, Liban, Arabie Saoudite, Vietnam, Russie etc. Certains pays utilisent d'ailleurs directement les évaluations du Hcéres dans leurs cadres nationaux et s'en servent de base pour l'accréditation, ainsi le Luxembourg, l'Arménie ou le Vietnam ont pu confirmer la légitimité des évaluations Hcéres à l'étranger.

9.3 - ESG 3.3 : Indépendance

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

- Indépendance organisationnelle

L'indépendance du Hcéres vis-à-vis des autorités gouvernementales est garantie par son statut d'autorité administrative indépendante, et à compter du 1^{er} janvier 2022, celui d'autorité publique indépendante. Ce statut caractérise des « organismes administratifs qui agissent au nom de l'État et disposent d'un réel pouvoir, sans pour autant relever de l'autorité du gouvernement ». (Cf. § 5.1)

De plus, les membres du collège du Hcéres, nommés pour quatre ans, sont irrévocables, tout comme son président.

- Indépendance opérationnelle

Si les parties prenantes de l'évaluation sont systématiquement consultées par les départements lors de l'élaboration ou la révision des référentiels et méthodologies, ce sont les équipes internes des départements qui les élaborent; et les observations formulées sont étudiées et arbitrées par les équipes de direction avant d'être prises en compte. Le collège délibère sur les éléments proposés par les départements et discutés par le comité de direction.

Le recrutement des experts est sous la responsabilité des directeurs de départements, à partir des propositions des conseillers scientifiques en charge des évaluations. Ces derniers établissent l'éventail des compétences et profils nécessaires à la composition des comités, puis recherchent dans le vivier, ou en dehors, des experts répondant à ces critères qui sont ensuite nommés par arrêté signé du président du Hcéres.

Dans le cadre de la vague de contractualisation, les équipes Hcéres élaborent le programme d'évaluation de l'année, en dialogue avec les entités évaluées.

³⁵ <https://www.hceres.fr/fr/missions>

³⁶ <https://www.hceres.fr/fr/le-cadre-europeen-de-lassurance-qualite-dans-lenseignement-superieur>

Selon le décret d'organisation du Hcéres³⁷, le collège a également la liberté de délibérer sur l'organisation du Haut conseil et son fonctionnement. Dans ce cadre, le Hcéres est libre de ses recrutements de personnels administratifs et scientifiques.

La combinaison de ces dispositions lui garantit autonomie et indépendance opérationnelle puisqu'il définit lui-même son propre fonctionnement et ses méthodologies.

- Indépendance des résultats

Les experts du Hcéres sont responsables de la rédaction des rapports, en respectant la méthodologie et le référentiel du Hcéres. En préalable à toute mission d'évaluation, ils s'engagent à respecter la charte de l'évaluation, dont la dernière version a été adoptée par le Collège le 6 juin 2016, et qui édicte le principe d'une évaluation impartiale. La charte pose aussi l'exigence d'intégrité des experts, et demande la plus grande rigueur intellectuelle. Elle précise que leurs appréciations doivent être exclusivement fondées sur une analyse des informations recueillies, et que les experts s'engagent à n'avoir aucun contact, à titre personnel et pendant la durée de la mission, avec l'entité évaluée.

Pour sensibiliser le public et les experts mobilisés aux conflits ou aux proximités d'intérêts, le Hcéres a développé une courte vidéo explicative (2'30)³⁸ les définissant et illustrant leur potentiel impact sur la reconnaissance et la légitimité des évaluations. L'objectif principal de cette vidéo est d'aider chaque acteur à mieux comprendre ce que sont les conflits et liens d'intérêt, de questionner ses propres liens vis à vis de l'entité à évaluer, et en cas de doute, de l'inciter à informer les équipes Hcéres.

Le processus de relecture des rapports par les équipes du Hcéres n'interfère pas sur le fond : il a pour objectif de vérifier que l'ensemble des références sont traitées, et que les règles de rédaction sont respectées. La phase contradictoire permet à l'entité évaluée de faire corriger tout élément factuel erroné dans les rapports, mais pas l'analyse elle-même. En revanche, toute contestation sur le fond peut être annexée à la fin du rapport dans une lettre d'observation. Depuis 2013, pour mettre en valeur la responsabilité des experts et leur indépendance de jugement, les rapports d'évaluation sont signés par le président du comité attestant ainsi la dimension collégiale du rapport, et par le président du Hcéres qui atteste notamment le respect des principes de la déontologie.

9.4 - ESG 3.4 : Analyse thématique

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

Au cours du développement de l'évaluation des coordinations territoriales, et pour nourrir les réflexions autour de ces structures, le Hcéres a pu élaborer des synthèses ou « bilans d'évaluation intégrée » à l'échelle d'un site.

Lorsque le calendrier des différentes évaluations d'un même site le permet, le Hcéres peut décider d'entreprendre ce travail complémentaire, élaboré à partir des synthèses de toutes les évaluations réalisées (établissements, formations, recherche), en procédant à des analyses croisées offrant des éclairages nouveaux du site évalué.

Le bilan d'évaluation intégrée rassemble les synthèses produites assorties en annexe, notamment d'une analyse bibliométrique du regroupement réalisée par l'Observatoire des sciences et techniques (OST). Ce bilan est un outil au service des équipes dirigeantes du regroupement, tout comme des décideurs locaux, régionaux et nationaux, ainsi que des responsables des ministères impliqués qui permet de mieux apprécier la trajectoire d'une coordination territoriale et d'apprécier ses forces, fragilités et enjeux de développement.

Le Hcéres a publié deux bilans, pour les sites de Hesam³⁹ et de PSL⁴⁰.

Ces travaux représentent une quantité de travail considérable. Ils associent autant de forces internes, dont les conseillers scientifiques chargés de rédiger les synthèses à partir des évaluations des formations et des évaluations des entités de recherche, que de forces externes, puisque la rédaction du bilan est confiée à un des présidents des comités d'évaluation des établissements constituant le site.

³⁷ Décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014.

³⁸ Version française : <https://www.youtube.com/watch?v=a4bDHznLKQI>

Version anglaise : <https://www.youtube.com/watch?v=B2AvCkzQnF0>

³⁹ Hautes Écoles Sorbonne Arts et Métiers Université, dite Hesam -

https://www.hceres.fr/sites/default/files/media/downloads/05_HESAM_bilanIntegre_complet_V3.pdf

⁴⁰ Université Paris sciences et lettres -

https://www.hceres.fr/sites/default/files/media/downloads/PSL_Bilan%20int%C3%A9gr%C3%A9_02.07.2019.pdf

En 2019, à la demande du ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation et du ministère de la Culture, le Hcéres a élaboré un rapport de synthèse et de prospective assorti de propositions pour accroître le rayonnement international et la visibilité de la recherche française en archéologie. Premier du genre, ce rapport caractérise les 102 unités de recherche du secteur archéologique français et en synthétise les approches théoriques et méthodologiques. Ses conclusions soulignent la position scientifique remarquable de l'archéologie française, l'efficacité de son organisation et la diversité de collaborations. Trois nouvelles synthèses sont en cours l'élaboration : sur les mathématiques, sur la génétique et l'épigénétique et enfin sur la virologie et l'épidémiologie.

Enfin, régulièrement, le Hcéres publie un rapport sur le positionnement scientifique de la France en Europe et dans le monde. Le dernier en date⁴¹, publié en février 2021, porte sur la période 2005-2018 ; il actualise les observations des précédentes versions et les complète par l'analyse de plusieurs facettes : la distribution par panel des candidatures au Conseil européen de la recherche (ERC), la comparaison des publications des initiatives d'excellence (Idex) avec celles d'universités de recherche européennes et américaines ou encore les profils scientifiques des régions françaises.

La préparation de ce rapport est pilotée par l'Observatoire des Sciences et Techniques du Hcéres.

9.5 - ESG 3.5 : Ressources

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

Pour conduire l'ensemble de ses missions, le Hcéres disposait en 2020 d'un budget d'environ 19 millions d'euros.

Son financement repose pour l'essentiel sur la dotation de l'État. Le budget est débattu et voté par le Parlement lors des discussions annuelles sur le projet de loi de finances.

Les crédits sont inscrits au programme 150 « formations et recherche universitaire » à l'action 15 « pilotage et support du programme » et depuis 2015 également au programme 172 « recherche scientifiques et technologiques pluridisciplinaires ».

De plus, le Hcéres dispose de ressources propres issues de ses activités d'évaluation à l'international compensant les dépenses réalisées à cet effet, et de commandes externes de production d'analyses et d'indicateurs par l'OST.

	2017	2018	2019	2020
Dépenses de masse salariale ⁴²	8 946 055 €	8 870 409 €	10 302 707 €	9 860 191 €
Dépenses de fonctionnement	8 825 497 €	9 517 108 €	9 644 603 €	9 259 618 €
Dépenses	17 771 552 €	18 387 517 €	19 947 310 €	19 119 809 €
Ressources propres	0 €	318 788 €	720 260 €	459 361 €

Comme toute institution publique, le Hcéres est soumis aux règles de la comptabilité publique. Du fait de son statut d'AAI, et bientôt d'API, seule la Cour des comptes peut procéder à un contrôle a posteriori. Ce contrôle a eu lieu en janvier 2020, mais le rapport n'a pas encore été rendu public.

Le Hcéres est particulièrement vigilant quant à l'utilisation de ses crédits et au respect des règles de la commande publique.

Le budget du Hcéres lui permet d'assurer l'ensemble des évaluations prévues par la loi, et d'entreprendre les investissements technologiques pour renforcer et faire évoluer ses outils. A titre d'exemple, en 2019, une première version de l'application de rédaction collaborative des rapports, Sarali, a été mise à disposition des experts mobilisés pour les évaluations. Celle-ci est connectée à la GED et attribue aux experts les droits d'accès leur permettant de rédiger leur contribution. Une version révisée a été livrée à l'automne 2020 pour s'adapter à la réalité des processus d'évaluation et des pratiques des experts.

⁴¹ <https://www.hceres.fr/fr/publications/la-position-scientifique-de-la-france-dans-le-monde-et-en-europe-2005-2018-ost>

⁴² Les dépenses de masse salariales intègrent la rémunération des personnels Hcéres, les indemnités versées aux conseillers scientifiques et les honorariums des experts.

Depuis l'évaluation externe de 2016, le Hcéres a eu la possibilité de procéder à une quinzaine de recrutements, répartis dans l'ensemble des départements et services, pour suivre l'accroissement des activités.

Au 31 décembre 2019, l'équipe administrative et technique du Hcéres comptait 117 personnels.

Ces personnels ont soit le statut de titulaire de la fonction publique, soit celui de contractuel, ce dernier étant selon l'ancienneté en contrat à durée déterminée ou indéterminée.

Les règles de recrutement des contractuels, y compris leur grille de rémunération, ont été discutées et adoptées par le collège du Hcéres en juin 2018. Le Hcéres est libre de ses recrutements dans le respect du plafond d'emploi fixé.

Catégorie ⁴³	Personnes Physiques	ETP ⁴⁴	ETPT ⁴⁵
A+	10	9,60	9,93
A	52	50,40	51,32
B	24	23,80	23,73
C	31	30,80	34,31
TOTAL	117	114,16	119,29

Pour ses personnels, le Hcéres applique un dispositif annuel de management des compétences, avec entretien annuel d'évaluation et de formation avec le responsable hiérarchique. C'est dans ce cadre qu'en 2019, 184 formations ont été suivies par les agents pour un total de plus de 1507 heures de formation.

Les équipes du Hcéres comptent également des conseillers scientifiques (CS), mis à disposition ou en délégation par leur établissement un à trois jours par semaine, pour assurer la préparation scientifique des évaluations. Ils sont chercheurs ou enseignants-chercheurs. Le Hcéres leur verse une indemnité, et compense leur établissement. Cette compensation financière n'est pas comptabilisée en masse salariale mais en frais de fonctionnement. Pour limiter l'impact de l'augmentation des compensations demandées, le Hcéres fait désormais appel à des personnels scientifiques « à la mission », les chargés de mission scientifique (CMS), principalement au Département d'évaluation de la recherche. Ils peuvent encadrer une à cinq évaluations, sont rémunérés en fonction du nombre de missions qu'ils effectuent, sur la base du cumul d'activité sans compensation financière pour leur établissement de rattachement.

De plus, depuis 2017, pour accueillir les nouveaux arrivants (personnels administratifs et techniques ou personnels scientifiques), une session d'accueil et d'intégration est organisée chaque année avant la nouvelle campagne d'évaluation. Animée par l'équipe de direction, ou d'autres intervenants, elle est l'occasion de présenter le Hcéres, de discuter des valeurs sur lesquelles reposent les évaluations, les grands principes de déontologie, le cadre européen, les engagements du Hcéres et sa stratégie, son mode de fonctionnement, et les projets transverses en cours. Elle est organisée par la délégation à la qualité et à la formation du secrétariat général.

9.6 - ESG 3.6 : Assurance qualité interne et conduite professionnelle

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

Les principes fondamentaux relatifs à la qualité et à la déontologie des évaluations sont énoncés dans la charte de l'évaluation⁴⁶. En édictant les objectifs que se fixe l'institution, la charte définit également les attendus en termes de conduite professionnelle des personnels mobilisés pour les évaluations. Rendue publique, elle est systématiquement adressée à tout expert avant son engagement.

⁴³ A+, A, B et C correspondent aux niveaux hiérarchiques et de rémunération de la Fonction publique, du plus élevé au moins élevé : les agents de catégorie A+ ont des responsabilités et une rémunération supérieures à celles des agents de catégorie A, etc. La catégorie d'un emploi de la Fonction publique est déterminée par le niveau de diplôme requis pour le concours externe qui permet d'y accéder.

⁴⁴ ETP : Equivalent temps plein. Le décompte en ETP prend en compte la quotité de travail mais pas la durée d'activité dans l'année. Il donne les effectifs présents à une date donnée, ici le 31/12/2019, corrigés de la quotité de travail

⁴⁵ L'ETPT est le décompte proportionnel à l'activité des agents, mesurée par leur quotité de temps de travail et par leur période d'activité sur l'année. Les ETPT (ETP travaillés) correspondent aux effectifs physiques pondérés de la quotité de travail des agents en année pleine.

⁴⁶ <https://www.hceres.fr/fr/publications/charte-de-levaluation-du-hceres>

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

- une amélioration continue des pratiques et la pratique systématique des retours d'expérience ;
- un cadre qualité, constitué de la charte de l'évaluation, des statuts des experts et des conseillers scientifiques, et de l'engagement de tout collaborateur à la déontologie de l'évaluation et à une stricte obligation de discrétion (déclaration d'engagements signée électroniquement) Cf.7.3 ;
- une coordination des évaluations par les équipes Hcéres (le binôme conseiller scientifique et chargé de projet) tout au long de la procédure, dont un représentant accompagne les comités lors des visites pour veiller à son bon déroulement ;
- des procédures de sélection des experts exigeantes, incluant une discussion collégiale dans les départements ;
- la mise en place systématique des déclarations d'intérêts pour les personnels, conseillers et chargés de mission scientifiques et experts ;
- des méthodologies d'évaluation pleinement inspirées des standards européens (ESG) rendues publiques, respectueuses de la diversité et de l'autonomie des entités évaluées. Le cycle d'entretien et d'amélioration des méthodologies et référentiels contribue à la bonne acceptation du Hcéres par les établissements, car il lui permet d'être en parfaite adéquation avec le cadre réglementaire et les attentes des parties prenantes. Lorsque le comité ENQA mentionne des 'changements de méthodologie chaque année', il ne précise pas que les changements induits correspondent en fait à des améliorations de détails, de formulations, de précisions, apportées pour améliorer les dispositifs en place, ne modifiant pas le processus en profondeur. Ces changements non substantiels s'inscrivent dans la continuité des processus en place, identifiés grâce aux retours d'expérience annuels, et de ce fait n'introduisent pas de différences entre les évaluations précédentes et celles qui suivent. Lorsque les changements entrepris sont plus lourds, ils sont induits par des évolutions du contexte législatif et réglementaire applicable à l'espace français d'enseignement supérieur auquel le Hcéres ne peut se soustraire. Ce fut le cas pour l'introduction de l'accréditation, à la place de l'habilitation de formations ;
- une information préalable des entités évaluées sur la composition des comités ;
- des rapports d'évaluation publics, offrant la possibilité aux évalués d'une phase contradictoire et d'y intégrer une réponse sous forme d'observations.

Le Hcéres poursuit son engagement à favoriser la parité dans ses comités : la part des femmes dans les comités d'évaluation est de 46 % dans les comités mobilisés par le DEI, de 42 % dans les comités mobilisés par le DEE et de 40 % dans les comités du DEF.

La démarche qualité du Hcéres est décrite sur son nouveau site web⁴⁷. Dans un souci de partage de la culture qualité, y est aussi décrit le cadre européen pour l'assurance qualité.

9.7 – ESG 3.7 : Évaluation externe périodique de l'agence

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

Dès les débuts de l'AERES puis du Hcéres, le cycle annuel de préparation, d'organisation et de réalisation des campagnes d'évaluation est construit sur une démarche d'amélioration continue, intégrant un retour d'expérience annuel, et de ce fait la mise en place régulière d'améliorations. Dans le système français, l'évaluation externe du Hcéres n'est pas imposée par la réglementation. C'est une démarche volontaire, dans une perspective d'amélioration continue et de participation au cadre européen.

En 2016, les recommandations émises par le comité d'experts ont été l'objet de nombreuses discussions internes, et lorsque celles-ci se sont avérées réalistes et pertinentes au regard du contexte du Hcéres, de ses objectifs et de ses engagements vis-à-vis des parties prenantes, elles ont fait l'objet d'actions correctives, voire de projets à plus grande échelle. Au-delà des recommandations, le Hcéres s'est appliqué à en analyser les raisons, et à y apporter une réponse la plus adaptée, sur le long terme, ou par étapes, et en travaillant avec les parties prenantes. La mise en place du suivi des évaluations auprès des établissements a inclus une phase de discussion pour faire accepter le dispositif. La révision du processus

⁴⁷ <https://www.hceres.fr/fr/demarche-qualite>

d'évaluation des formations est également conduite par étapes, certaines permettant de faire des avancées comme la mise en place de visites par des comités comprenant des experts étudiants.

Le présent rapport d'autoévaluation et le processus d'évaluation externe qui va s'en suivre ne manqueront pas d'alimenter les réflexions de la nouvelle gouvernance et de la nouvelle équipe de direction.

10. CONFORMITÉ AVEC LA PARTIE 2 DES ESG

10.1 - ESG 2.1 : Prise en compte de l'assurance qualité interne

L'assurance qualité externe prend en compte l'efficacité des processus d'assurance qualité interne décrits dans la Partie 1 des ESG.

Dans ce chapitre, 12 référentiels utilisés pour évaluer la vague en cours (B 2020-2021), sont analysés au regard de la partie 1 des ESG.

- Analyse des référentiels utilisés pour l'évaluation institutionnelle

Le référentiel d'évaluation des universités a fait l'objet d'une refonte pour une mise en œuvre dans le cadre de la vague B 2020-2021. Cette refonte répond au double objectif d'aboutir à une formulation plus synthétique et plus lisible tout en permettant l'analyse de la maîtrise du pilotage et la capacité à démontrer l'efficacité des actions des universités évaluées.

Le nombre de références a été réduit (15 au lieu de 32 auparavant) limitant ainsi les recouvrements. La lisibilité se traduit par le fait que chaque référence est désormais structurée en 3 niveaux à l'instar des ESG : un énoncé synthétique ; un encadré qui permet d'en expliciter plus en détail les attendus ; une liste de critères non exhaustifs et non hiérarchisés en appui des attendus et qui permettent de préciser les principaux sujets sur lesquels une analyse critique étayée est à produire par l'université.

L'évaluation institutionnelle des établissements d'enseignement supérieur et de recherche souffre aujourd'hui de n'être pas assez fermement articulée aux évaluations des formations et des unités de recherche réalisées à grain plus fin par les départements d'évaluation de la recherche (DER) et de la formation (DEF) du Hcéres.

Un des défis de la prochaine année consistera à revoir le référentiel ainsi que la 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. Un autre des chantiers majeurs 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. Cette évolution devra se traduire par une réduction plus significative de la taille du référentiel d'évaluation institutionnelle. Les deux référentiels actuels des établissements d'enseignement supérieur et de recherche (université et école) devront à échéance de la vague C, n'en faire qu'un. Ce référentiel devra aussi s'adapter aux nouvelles organisations des établissements permises par les dernières évolutions législatives (LPR).

REFERENTIEL	A : référentiel Hcéres d'évaluation externe des universités (fourni en annexe A)	
ESG PARTIE 1	N° des références Hcéres en lien	Complément d'analyse
1.1 - Politique d'assurance qualité	5	L'établissement est amené à restituer comment il est engagé dans une démarche d'amélioration continue de ses activités et dans quelle mesure il a mis en place une organisation cohérente de son processus d'autoévaluation qui implique les personnels et les étudiants.
1.2 - Elaboration et approbation des programmes	11, 12	L'établissement est amené à expliciter les spécificités et les différents objectifs de son offre de formation. L'établissement est invité aussi à expliciter ces choix en matière de modalités de formation et de délivrance des diplômes mises en œuvre.

1.3 - Apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant	12, 14	Le RAE apportera la preuve des outils favorisant la démarche individuelle de tout étudiant.
1.4 - Admission, progression, reconnaissance et certification	14	L'établissement est conduit à faire la preuve qu'il est en capacité de garantir : 1) la cohérence et la coordination des processus guidant l'ensemble du parcours étudiant ; 2) la cohérence et la bonne application des procédures d'admission et d'évaluation des acquis de l'apprentissage, de délivrance des diplômes et de mise en œuvre des mesures anti-fraude et/ou anti-corruption. Le RAE évoquera aussi les dispositifs d'accueil des publics spécifiques.
1.5 - Personnel enseignant	7, 12	Au travers des références 7 et 12, l'établissement est invité à expliciter et analyser sa politique pluriannuelle de gestion des ressources humaines consacrées à la formation en autoévaluant les dispositifs d'accompagnement et de formation des enseignants et enseignants-chercheurs.
1.6 - Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiants	2, 6, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 15	Les références 2, 6, 7 et 8 abordent les financements mobilisés par l'établissement pour son pilotage : modèle économique, dialogue de gestion, modalités d'allocation de moyens, politiques d'emploi, politiques immobilières, etc. Les références 11, 12 et 13 ciblent les moyens spécifiques dédiés à la formation : répartition des ressources, soutenabilité financière de l'offre de formation, moyens dédiés à l'innovation pédagogique, moyens documentaires. Les références 14 et 15 ciblent 1) l'analyse critique des dispositifs d'accompagnement des étudiants dans leurs parcours de formation, de l'orientation jusqu'à l'insertion professionnelle, et notamment des instruments qui facilitent la réussite et prennent en compte la spécificité de certains publics ; 2) l'analyse critique des moyens dédiés à la qualité de vie étudiante.
1.7 - Gestion de l'information	2, 6, 7, 8, 9, 10, 11 et 14	La référence 2 traite des indicateurs de pilotage et des tableaux de bord sur lesquels l'établissement s'appuie. La référence 6 traite de la programmation budgétaire, du dialogue de gestion et de l'organisation du système d'information. La référence 7 traite des outils de suivi des effectifs et des compétences des personnels dans le cadre de la politique des ressources humaines. La référence 8 traite des indicateurs de suivi de la politique immobilière. Les références 9 et 10 traitent des indicateurs relatifs à la politique de la recherche et de sa valorisation. Les références 11 et 14 spécifient les indicateurs de suivi mobilisés et censés orienter la révision de l'offre de formation, incluant les indicateurs de réussite et d'insertion professionnelle des étudiants.
1.8 - Information du public	4, 10, 12, 14	L'information du public est abordée en premier lieu à travers la référence 4 qui prévoit que les établissements se sont dotés d'outils de communication externes qui font connaître les résultats de leur action et internes qui aident à développer le sentiment d'appartenance. La référence 10 considère l'existence d'une communication particulière à destination du monde économique et socio-culturel (politiques de valorisation et de diffusion de la culture scientifique). Enfin les références 12 et 14 prévoient l'existence d'une information sur les programmes et en particulier que les étudiants, apprenants et employeurs soient impliqués dans les processus de définition des contenus de formation, l'information et l'orientation des lycéens ou étudiants devant en outre faire l'objet de dispositifs cadrés, tout comme la diffusion des résultats.
1.9 - Suivi continu et évaluation périodique des programmes	9, 11, 12, 14	La référence 9 prévoit que l'établissement analyse les résultats qu'il a obtenus et qu'il mesure sa performance globale à l'appui d'indicateurs de pilotage. En formation, la référence 11 fait reposer l'évaluation des programmes sur un principe de cohérence de l'offre de formation ; à un niveau plus fin, la référence 12 invite les établissements à rendre compte des dispositifs et procédures formalisés de révision des contenus de formation

		(programmes), ce qui implique l'association des étudiants et des acteurs socio-économiques au travers de conseils de perfectionnement. Enfin, la référence 14 prévoit le suivi de l'impact des dispositifs d'aide à la réussite des étudiants et la mise en place d'enquêtes sur leur insertion professionnelle.
1.10 - Processus d'assurance qualité externe périodique	5, 9, 11	En France, l'évaluation externe, pour les établissements, est un préalable obligatoire à la contractualisation avec la tutelle. Elle doit s'effectuer tous les 5 ans. La référence 5 vérifie que les établissements disposent d'une politique de la qualité dont l'un des volets réside dans la formalisation précise des processus d'auto-évaluation sur lesquels s'appuie l'évaluation externe périodique le plus souvent obligatoire (selon leur statut) des établissements. Les comités d'évaluation externe sont plus particulièrement invités à formuler un avis sur ces processus. Les référence 9 et 11 invitent en outre les établissements à rendre compte, quand ils existent, des processus d'évaluation interne et externe des entités de recherche qui les composent, adossés éventuellement à des dispositifs d'orientation stratégique de type <i>Scientific Advisory Board (SAB)</i> , ainsi que des processus de révision de l'offre de formation lorsqu'ils s'appuient sur des outils d'analyse interne ou externe.

REFERENTIEL	B : référentiel Hcéres d'évaluation externe des établissements enseignement supérieur (Ecoles) (fourni en annexe A)	
ESG PARTIE 1	N° des références Hcéres en lien	Complément d'analyse
1.1 - Politique d'assurance qualité	7	L'établissement doit montrer comment il est engagé dans une démarche d'amélioration continue de son fonctionnement et de ses activités. Elle doit être portée par l'équipe de direction et impliquer les personnels, les étudiants et les structures internes
1.2 - Elaboration et approbation des programmes	17	L'établissement doit montrer que : - Les formations sont élaborées à partir d'une approche fondée sur les acquis de l'apprentissage. - Les étudiants, les apprenants et les employeurs sont associés à ce processus. - Il assure l'inscription de ses formations au répertoire national de la certification professionnelle (RNCP) et la production systématique d'une annexe descriptive ou d'un supplément au diplôme pour chaque formation.
1.3 - Apprentissage, enseignement et évaluation centres sur l'étudiant	18 26	L'établissement doit montrer que : - les modalités de formation et de délivrance des diplômes mises en œuvre répondent aux attentes des étudiants, et des partenaires, ainsi qu'aux objectifs pédagogiques de sa politique de formation. - les étudiants sont associés à la politique de formation de l'établissement, et sont parties prenantes en matière d'évaluation des formations.
1.4 - Admission, progression, reconnaissance et certification	24	L'établissement développe des actions cohérentes en faveur de l'orientation des lycéens et des étudiants, d'une part et décline une politique d'information et d'accueil des différents publics étudiants à tous les niveaux de formation, d'autre part. Cette politique comprend des dispositifs adaptés aux publics spécifiques, notamment aux étudiants en situation de handicap. L'établissement analyse les résultats et identifie les trajectoires parcourues au cours de la période de référence de l'ensemble des dispositifs d'accompagnement de l'étudiant.
1.5 - Personnel enseignant	11	L'établissement rend compte de sa politique d'accompagnement et de formation des enseignants-chercheurs et des enseignants, d'une part, dans leur activité pédagogique) et d'autre part, dans le cas de réorientation de leur recherche. L'établissement prend en compte l'ensemble des activités exercées par les enseignants-chercheurs et les enseignants, dans sa politique de recrutement, de promotion et dans sa gestion des ressources humaines.

		L'établissement rend compte que le recrutement des personnels Biats est cohérent avec les objectifs de l'établissement ; il assure le renouvellement des compétences.
1.6 - Ressources pour l'apprentissage et l'accompagnement des étudiants	10	L'établissement fait la preuve qu'un dialogue de gestion annuel est instauré entre la direction et les principales entités, articulant stratégie, objectifs, moyens.
	20	Les moyens humains, matériels et financiers dévolus à la formation sont connus, les coûts sont évalués et l'établissement dispose des outils de suivi de l'activité.
	25	La politique d'allocation des moyens dédiés à la vie étudiante traduit les engagements de l'établissement ; les étudiants y sont associés.
1.7 - Gestion de l'information	9	L'établissement dispose d'un système d'information (SI) répondant aux besoins de son pilotage et de ses missions, au niveau central comme à celui de ses entités internes.
1.8 - Information du public	8	L'établissement fait la preuve que :
	20	- La communication interne contribue à l'information des personnels et des étudiants et favorise leur implication.
	24	- La communication externe de l'établissement et celle à l'initiative de ses composantes de formation et structures de recherche sont cohérentes avec la stratégie institutionnelle ; elles sont adaptées aux différents publics auxquels elles s'adressent. - L'établissement décline une politique d'information et d'accueil des différents publics étudiants à tous les niveaux de formation et publie notamment les résultats des enquêtes d'insertion professionnelle et de poursuites d'études .
1.9 - Suivi continu et évaluation périodique des programmes	16	L'établissement utilise des dispositifs d'évaluation et de prospective qui lui permettent de faire évoluer ses orientations stratégiques en recherche.
	20	L'établissement fait évoluer ses formations selon des procédures formalisées de revue périodique et en prenant en compte les besoins de son environnement socio-économique notamment au travers de conseils de perfectionnement.
	24	L'établissement définit les procédures d'évaluation des acquis de l'apprentissage et les diffuse auprès des étudiants.
1.10 - Processus d'assurance qualité externe périodique		En France, l'évaluation externe, pour les établissements, est un préalable obligatoire à la contractualisation avec la tutelle. Elle doit s'effectuer tous les cinq ans.

- **Analyse des référentiels utilisés pour l'évaluation des formations, écoles et collèges doctoraux**

Les référentiels d'évaluation des formations de 1^{er} cycle et de 2nd cycle (fournis en annexe B) ayant été élaborés selon les mêmes principes, sont ici analysés dans la même grille.

REFERENTIELS	C : Référentiel Hcéres pour l'évaluation d'une formation conférant le grade de licence D : Référentiel Hcéres pour l'évaluation d'une formation conférant le grade de master		Complément d'analyse
	C	D	
ESG PARTIE 1	N° des références Hcéres en lien	N° des références Hcéres en lien	
1.1 - Politique d'assurance qualité	5-4	5-4	Les référentiels ont pour but d'évaluer la mise en place d'un processus d'amélioration continue, sur la base d'une auto-évaluation à laquelle participent enseignants et étudiants. L'évaluation interne prend en compte : conseil de perfectionnement, analyse des enseignements par les étudiants et diplômés, analyse des retours et décisions consécutives, avec résultats communiqués à l'extérieur de la formation, notamment à la commission formation et vie universitaire de l'établissement. Les référentiels vérifient la sensibilisation à l'intégrité scientifique et l'éthique (dispositif connu et partagé pour détecter plagiat,
	3-8	3-8	

			fraudes ou corruptions ; procédures de recours formalisées au sein de l'établissement).
1.2 - Elaboration et approbation des programmes	1-1	1-1	Les référentiels vérifient que les objectifs de la formation ainsi que les connaissances et compétences à acquérir sont cohérents, explicites, affichés et connus des étudiants et autres parties prenantes. Ils interrogent la structure de la formation en fonction des projets professionnels et vérifient l'articulation de la formation avec ses débouchés annoncés (intervention de professionnels, conventions de partenariats, mise en situation, stages et projets intégrés à la formation). Les référentiels examinent les modalités de contrôle des connaissances et compétences, et leur communication aux étudiants l'attribution de crédits ECTS en conformité avec les directives nationales et européennes.
	4-2	4-2	
	3-1	3-1	
	2-3 ; 3-4	2-3 ; 3-4	
	4-3	4-3	
1.3 - Apprentissage, enseignement et évaluation centres sur l'étudiant	3-1	3-1	Les référentiels évaluent comment la formation permet une spécialisation progressive des étudiants et une personnalisation en accord avec leurs acquis et leur projet professionnel : structuration des enseignements autour d'un tronc commun cohérent avec la fiche du répertoire national des certifications professionnelles, organisation des enseignements semestriels en unités d'enseignement, en blocs de compétences, modalités pédagogiques diversifiées (interdisciplinarité, innovation, jeux sérieux, amphithéâtre actif...), démarche scientifique en master, portefeuille de compétences. Ils examinent l'adaptation de la formation aux différents publics (formation tout au long de la vie, formation en alternance, validation des acquis de l'expérience et validation des études supérieures) et ses capacités d'accueil d'étudiants à besoins spécifiques (situation de handicap, sportifs de haut niveau, salariés, etc.). Outre la présence de professionnels, l'existence de modules de connaissance de l'entreprise, et de processus accompagnés (stages, projets) au sein de la formation, les référentiels requièrent l'existence d'un observatoire de l'insertion professionnelle ou équivalent, accompagnant les étudiants dans leur recherche et élaboration de projet professionnel. Les référentiels vérifient l'existence de dispositifs personnalisés pour la réussite (contrat pédagogique conclu avec chaque étudiant, précisant les : parcours de formation, rythme spécifique d'apprentissage, mesures d'accompagnement destinées à favoriser sa réussite le cas échéant) et leur connaissance par les étudiants. Les référentiels examinent les modalités d'évaluation et leur connaissance par les parties prenantes : affichage, jurys, attribution des crédits ECTS, compensation, certifications spécifiques éventuellement, engagement étudiant.
	3-3	3-3	
	3-5	3-5	
	3-2	3-2	
	3-4	3-4	
	3-7		
1.4 - Admission, progression, reconnaissance et certification	5-1	5-1	Les référentiels examinent la transparence des processus de recrutement, le suivi des effectifs de la formation, aussi bien quantitativement que qualitativement (formation initiale standard ou en alternance, formation continue, attractivité de la formation, flux étudiants (boursiers, hors académie, étrangers, etc.), et l'analyse qui en est faite. Ils s'assurent de la mesure de la réussite pour les diplômés mais aussi des réorientations, et non-diplômés, et de la communication des résultats. Les référentiels explorent le caractère explicite de la valeur ajoutée par les échanges internationaux dans la formation, et la reconnaissance de l'engagement étudiant. Ils examinent comment les débouchés en matière de poursuite d'études et d'insertion professionnelle sont en adéquation avec la formation, et connus des étudiants et autres parties prenantes,
	5-2	5-2	
	4-3 et 2-4	4-3 et 2-4	
	4-4	3-6 4-4	

			Ils s'assurent que les compétences acquises figurent dans le supplément au diplôme qui tient compte de l'ensemble du cursus de l'étudiant
1.5 - Personnel enseignant	4-1 4-4 2-2	4-1 4-4 2-2	Les référentiels visent à s'assurer de la présence dans la formation d'une équipe pédagogique qualifiée et diversifiée, adaptée aux différents contenus de formation, formée à l'expression de compétences, associant des intervenants extérieurs issus du monde socio- économique, et dont la liste doit être connue. Ils examinent son ouverture à la recherche et aux méthodes scientifiques.
1.6 - Ressources pour l'apprentissage et l'accompagnement des étudiants	4-2 3-6	4-2 3-7	Les référentiels explorent les ressources à disposition : formalisation de l'organisation, qualité des moyens administratifs et pédagogiques (secrétariat, salles, bibliothèques, salles informatiques, etc.), ressources numériques (environnement numérique de travail, pratiques pédagogiques interactives, adaptation aux besoins de publics divers etc.)
1.7 - Gestion de l'information	3-4 5-1 5-2 5-3	3-5 5-1 5-2 5-3	Les référentiels explorent l'existence et la qualité de structures d'insertion professionnelle pour accompagner les étudiants dans le processus de recherche de stages et dans l'élaboration de leur projet professionnel. Ils interrogent la façon dont la formation analyse ses effectifs et publics étudiants, communique sur la réussite de ses étudiants, connaît et analyse le devenir de ses diplômés (en poursuite d'études ou insertion professionnelle)
1.8 - Information du public	2-1 4-1 1-1 4-2 1-2 5-2	2-1 4-1 1-1 4-2 1-2 5-2	Les référentiels vérifient que la formation se positionne : au niveau des institutions d'enseignement supérieur, dans un environnement local, régional, national ou international ; affiche sa position dans l'offre globale de formation de l'établissement et du site, en précisant les passerelles entre formations. Ils veillent à la publication par la formation de la liste de ses intervenants, de ses objectifs d'apprentissage, des connaissances et compétences à acquérir, des débouchés en matière de poursuite d'études et d'insertion professionnelle immédiate. Ils s'assurent que les réunions de l'équipe de pilotage, des organes de concertation et du conseil de perfectionnement, font l'objet d'une communication spécifique, enfin, ils veillent à ce que les mesures de la réussite étudiante soient connues des parties prenantes et font l'objet de publications, de même que les enquêtes auprès des diplômés.
1.9 - Suivi continu et évaluation périodique des programmes	5-4	5-4	Les référentiels explorent la façon dont la formation a mis en place un dispositif d'évaluation interne (autoévaluation) formalisé par son établissement, et communiqué aux parties prenantes.
1.10 - Processus d'assurance qualité externe périodique	5-4	5-4	En France, l'évaluation externe, pour les formations, est un préalable obligatoire à l'accréditation par le ministère de tutelle. Elle doit s'effectuer tous les cinq ans.

Les référentiels d'évaluation des écoles doctorales et des collèges doctoraux (fournis en annexe B) ayant été élaborés selon les mêmes principes sont ici analysés dans la même grille.

REFERENTIELS	E : Référentiel Hcéres pour l'évaluation d'une école doctorale F : Référentiel Hcéres pour l'évaluation d'un collège doctoral (ou structure équivalente)		
	E	F	
ESG PARTIE 1	N° des références Hcéres en lien	N° des références Hcéres en lien	Complément d'analyse
1.1 - Politique d'assurance qualité	1-2 2-3 2-2	3.3 2.4	Les référentiels questionnent les autoévaluations des collèges doctoraux et des écoles doctorales (ED), la participation des doctorants à celles-ci, et la consultation des ED et des établissements membres pour ce qui concerne l'autoévaluation des collèges. Cela implique la définition de procédures et d'indicateurs relatifs aux activités. Les structures peuvent ainsi faire évoluer leur fonctionnement et définir leur projet, de manière cohérente entre elles et en fonction des perspectives d'évolution du site. Elles veillent à diffuser les conclusions de ces autoévaluations et les évolutions qui en découlent auprès de l'ensemble des parties prenantes, des partenaires et des usagers. Les référentiels interrogent la mise en œuvre de dispositifs de sensibilisation et de prévention contre les conflits, les discriminations, le harcèlement et les manquements à l'éthique ou l'intégrité scientifique.
1.2 - Elaboration et approbation des programmes	1-4 2-3	2.3 2.4	Les référentiels ont pour but d'évaluer dans quelle mesure les programmes doctoraux et politiques scientifiques sont conçus dans une perspective de valorisation du doctorat et d'optimisation de la poursuite de carrière, à divers échelons : local, national et international. Ils examinent la construction des formations, leur élaboration conjointe entre ED, unités de recherches et collège doctoral, l'adéquation des formations aux périmètres scientifiques, aux profils et besoins des doctorants ainsi qu'aux parcours professionnels dans lesquels s'inscrivent ces derniers, et enfin l'évaluation des formations par les doctorants. Les référentiels interrogent également les compétences transversales et les qualifications apportées par les formations et le cursus doctoral, ainsi que l'inscription du doctorat au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP).
1.3 - Apprentissage, enseignement et évaluation centres sur l'étudiant	1-3 2-2 2-3	2.4	Les référentiels invitent à vérifier qu'une charte du doctorat définit les engagements réciproques entre doctorants et directions de thèses, et que les comités de suivi individuels sont adaptés au profil de chaque doctorant, permettant de suivre la progression de leur travail, la préparation de leur carrière, et l'adaptation des conditions matérielles, financières et d'encadrement, ainsi que de prévenir toute forme de conflit/discrimination. Les référentiels prennent en compte l'implication des doctorants dans l'évaluation de leurs formations et dans l'organisation et l'évaluation d'animations scientifiques ou professionnalisantes. Ils veillent enfin à ce que les doctorants soient autonomes et actifs dans l'évaluation de leurs compétences et bénéficient de la mise en place d'un portfolio, en lien avec l'inscription du doctorat au RNCP.
1.4 - Admission, progression, reconnaissance et certification	1-3 2-1 2-2 2-4 3-1	2.2 2.4 2.5	Les référentiels interrogent la mise en place, par les ED ainsi qu'au niveau du collège doctoral, de règles précises en matière de recrutement des doctorants, de financements de thèse, de conditions de suivi et d'encadrement des doctorants (charte du doctorat, convention de formation, comité de suivi individuel), et en matière de gestion des fins de thèses, de

			critères de soutenance et de durée. Toutes ces règles doivent être transparentes pour l'ensemble des parties prenantes et adaptées en fonction des profils. Le référentiel du collège questionne également le soutien apporté par les collèges doctoraux à la mobilité internationale. Les référentiels invitent également à l'identification des compétences transversales des doctorants, à la mise en œuvre des portfolios et à l'inscription des doctorats au RNCP.
1.5 - Personnel enseignant	2-1	2.4	Les référentiels d'évaluation s'attachent à évaluer dans quelle mesure des règles en matière d'encadrement des doctorants (nombre de doctorants, modalités de l'encadrement, gestion des codirections, encadrement de profils particuliers) sont discutées à l'échelle du collège et fixées à l'échelle des ED. Ils s'intéressent également à la formation des encadrants en matière d'encadrement, d'éthique et d'intégrité scientifique, de lutte contre les discriminations et le harcèlement, et plus généralement au rapport entre recherche et société.
1.6 - Ressources pour l'apprentissage et l'accompagnement des étudiants	1-3 1-4 2-2	2.2 3.2	Les référentiels veillent à ce que les politiques de financement des thèses soient discutées au sein des collèges doctoraux, à ce qu'elles soient cohérentes avec les objectifs des ED et leur autoévaluation, et à ce que les ED maîtrisent la gestion de l'ensemble des types de financements et s'assurent que les doctorants bénéficient de ressources financières suffisantes et de conditions de travail appropriées. Ils veillent à l'adaptation des dispositifs d'accueil et d'intégration aux divers besoins des doctorants, et interrogent les politiques d'ouverture internationale tant des ED que des collèges doctoraux. Ils examinent aussi les moyens humains matériels et financiers déployés et la mise en œuvre de dispositifs nécessaires pour prévenir les conflits, discriminations ou harcèlements, et limiter les situations susceptibles d'aboutir à un abandon.
1.7 - Gestion de l'information	2-2 3-2 3-3	1.2 2.5 3.3	Les référentiels invitent les ED et les collèges doctoraux à obtenir, utiliser et diffuser, des informations précises sur les cursus d'enseignement permettant de poursuivre en études doctorales, les cursus antérieurs des doctorants, et le devenir des docteurs. Ils sondent la mobilisation des doctorants/docteurs dans la création de réseaux d'anciens, et interrogent, à l'échelle de ED comme des collèges, la mise en place de dispositifs efficaces de suivi des cohortes et leur mise à profit pour faire évoluer les structures en termes de fonctionnement, d'encadrement et de formation, et pour renforcer l'animation et la valorisation du doctorat auprès des partenaires. Les référentiels vérifient que les ED s'approprient, analysent et diffusent (en interne comme en externe) les données collectées. Ils s'assurent aussi que les collèges doctoraux disposent, pour toutes leurs activités, de données et d'indicateurs de pilotage, de l'analyse de leur trajectoire et de l'appréciation de leur valeur ajoutée, y compris depuis le point de vue des partenaires.
1.8 - Information du public	1-2 1-3 3-2	2.5 3.1 3.2	Les référentiels veillent à ce que les structures se dotent de moyens de communication (internes et externes) fonctionnels qui leur permettent la diffusion, auprès des publics identifiés : des procédures organisationnelles et administratives, et des circuits de validation des décisions ; des diverses activités de recherche et d'animation scientifique et/ou professionnalisante ; enfin, des résultats et implications des autoévaluations. Ils veillent à ce que les procédures adoptées en matière de recrutement des doctorants soient accessibles et explicites, de même que les thèses et travaux des doctorants

			ainsi que les informations concernant l'insertion professionnelle et l'accès à des réseaux de type <i>alumni</i> .
1.9 - Suivi continu et évaluation périodique des programmes	1-2 2-3 3-2 3-3	2.5	Le référentiel des ED questionne la mise en place et le suivi d'une procédure et d'indicateurs d'autoévaluation, dont les résultats sont publics, dans l'optique de définir leur projet et de faire évoluer leur fonctionnement global. Les doctorants peuvent participer à cette autoévaluation comme à l'évaluation des formations délivrées. Les référentiels ED et collèges doctoraux interrogent la mise en place et la cohérence des dispositifs de suivi des cohortes de docteurs, ainsi que leurs mises à profit pour l'évolution des ED en termes de fonctionnement, d'encadrement et de formation des doctorants.
1.10 - Processus d'assurance qualité externe périodique			En France, l'évaluation externe, pour les formations, est un préalable obligatoire à l'accréditation par le ministère de tutelle. Elle doit s'effectuer tous les cinq ans.

Le Hcéres s'engage à partir de la campagne d'évaluation de la vague C dans une évaluation intégrée de la politique de l'établissement intégrant mieux les résultats des activités des formations et des unités de recherche. Le Hcéres s'appuiera de ce fait sur un référentiel unique d'évaluation de l'établissement incluant celle de la politique de formation et de vie étudiante, Ce référentiel se déclinera dans des référentiels complémentaires et simplifiés des formations de 1^{er} et 2^{ème} cycles d'un côté et de 3e cycle de l'autre.

- Analyse des référentiels utilisés pour les évaluations réalisées à l'international

L'ensemble des référentiels sont mis en correspondance avec la partie 1 des ESG dans les tableaux ci-dessous. Les critères d'accréditation sont à considérer en parallèle des référentiels d'évaluation correspondants. Les référentiels utilisés pour les évaluations réalisées à l'international sont fournis en annexe C.

REFERENTIELS	G : Référentiel Hcéres d'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche étrangers H : Critères de l'accréditation d'un établissement d'enseignement supérieur par le Hcéres		Complément d'analyse
	G	H	
ESG PARTIE 1	N° des références Hcéres en lien	N° des références Hcéres en lien	
1.1 - Politique d'assurance qualité	6-1 6-2 1-1-3	6 1	L'établissement doit montrer qu'il a défini une politique d'assurance qualité, portée en interne, visant l'amélioration continue et prêtant une attention particulière aux aspects éthiques et déontologiques.
1.2 - Elaboration et approbation des programmes	2.2.1 2.2.2	2	L'établissement doit montrer qu'il a défini une politique de formations, fondée sur les learning outcomes et centrée sur l'étudiant.
1.3 - Apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant	2.2.2 3-1 3-2 3-3 2-2-4	2 3	Les enseignements intègrent des modalités adaptées à tout public et un parcours étudiant clair et lisible est défini de son admission jusqu'à la reconnaissance de ses compétences.
1.4 - Admission, progression, reconnaissance et certification	3-1 2-2-4	3 2	Les parcours des étudiants, depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle, sont organisés et adaptés à leurs besoins pour favoriser leur réussite. Ces parcours sont fondés sur des règles connues de tous concernant l'admission et la progression des étudiants, la reconnaissance et la certification des compétences.

1.5 - Personnel enseignant	5-2 2-3	5 2	L'établissement a défini une politique de gestion des ressources humaines adaptée à ses objectifs, du recrutement des personnels à leur formation et évaluation.
1.6 - Ressources pour l'apprentissage et l'accompagnement des étudiants	2.2.3 2.2.2 3-2 3-3	2 3	L'établissement déploie une politique d'accompagnement des étudiants, de ressources documentaires en appui à la recherche et à la formation, et crée pour les étudiants un environnement propice à leurs apprentissages.
1.7 - Gestion de l'information	5-3 2-2-5 3-1	5 2 3	L'établissement doit montrer que son pilotage s'appuie sur un système d'information cohérent et complet, participatif et destiné à l'ensemble des parties prenantes.
1.8 - Information du public	1-3 2-2-5 3-1	1 2 3	L'établissement informe régulièrement sur ses formations et leurs évolutions. Une politique cohérente de communication à la fois interne et externe est développée.
1.9 - Suivi continu et évaluation périodique des programmes	2-2-5 6-1	2 6	L'établissement propose un système de suivi de ses activités et en publie les résultats. L'amélioration continue fait partie de la stratégie de l'établissement.
1.10 - Processus d'assurance qualité externe périodique	6-1	6	La politique d'assurance qualité de l'établissement a été définie et est adaptée à ses objectifs. Le référentiel regarde si la formation est évaluée régulièrement et périodiquement dans le pays.

REFERENTIELS	I : Référentiel Hcéres d'évaluation externe des formations étrangères de licence et master J : Critères de l'accréditation d'une formation par le Hcéres		
	I	J	
ESG PARTIE 1	N° des références Hcéres en lien	N° des références Hcéres en lien	Complément d'analyse
1.1 - Politique d'assurance qualité	4-6	4	Le référentiel vise à évaluer la mise en place d'un processus d'assurance qualité interne, d'un dispositif d'amélioration continue, sur la base d'une auto-évaluation à laquelle participent enseignants, étudiants et personnels administratifs. Le référentiel vérifie également la sensibilisation à l'intégrité scientifique et l'éthique (dispositif connu et partagé pour détecter plagiat, fraudes ou corruptions ; procédures de recours formalisées au sein de l'établissement).
1.2 - Élaboration et approbation des programmes	1-1 1-2 3-1 3-2 3-3 4-2	1 2 3	Le référentiel est conçu pour vérifier que les objectifs de la formation ainsi que les connaissances et compétences à acquérir sont cohérents, explicites, affichés et connus des étudiants et autres parties prenantes. Ils s'attachent à examiner l'architecture de la formation en fonction des différents projets professionnels auxquels elle peut amener et à regarder l'articulation de la formation avec ses débouchés annoncés (intervention de professionnels, conventions de partenariats, mise en situation, stages et projets intégrés à la formation). Le référentiel vérifie également les modalités de contrôle des connaissances et le fait qu'ils sont communiqués et connus des étudiants. Dans l'espace européen de l'enseignement supérieur, ils regardent l'attribution de crédits ECTS en conformité avec les directives européennes.
1.3 - Apprentissage, enseignement et évaluation centres sur l'étudiant	3-1 3-3 3-4 3-6 3-7 4-2 4-3	2 3 4	Le référentiel évalue comment est bâtie l'architecture des enseignements ainsi que l'efficacité et la pertinence de l'organisation des enseignements en unités d'enseignement, en blocs de compétences, ainsi que les modalités pédagogiques, si celle-ci sont diversifiées (interdisciplinarité, innovation, jeux sérieux, amphithéâtre actif, pédagogie inversée...), la démarche scientifique. Le référentiel examine aussi l'adaptation de la formation aux différents publics étudiants (formation tout au long de la vie, formation professionnelle, éventuelle validation des acquis de

			<p>l'expérience et éventuelle validation des études supérieures). Elle regarde comment sont accueillis les étudiants présentant des besoins spécifiques (étudiants en situation de handicap, sportifs de haut niveau, salariés, etc.).</p> <p>Le référentiel examine en particulier si les étudiants sont bien préparés à l'international (apprentissage des langues étrangères, enseignement en langue étrangère, partenariats internationaux).</p> <p>Le référentiel vérifie si la formation inclut la présence de professionnels, l'existence de modules de connaissance du monde professionnel, et de processus d'apprentissage du monde professionnel (stages, projets), l'existence d'une structure accompagnant les étudiants dans leur recherche et élaboration de projet professionnel.</p> <p>Le référentiel évalue le dispositif de modalités d'évaluation et sa connaissance par les parties prenantes : affichage, jurys, attribution des crédits ECTS (dans l'espace européen de l'enseignement supérieur), etc.</p>
1.4 - Admission, progression, reconnaissance et certification	4-2 4-3 4-4	4	<p>Le référentiel évalue si le processus de recrutement est clairement défini, non discriminant. Il évalue aussi le suivi des effectifs de la formation, aussi bien quantitativement que qualitativement (formation initiale standard, formation continue, attractivité de la formation, flux étudiants (boursiers, étrangers, etc.), et l'analyse qui en est faite. Il vérifie comment est analysée la réussite des diplômés, mais aussi les réorientations, et les raisons des échecs des non-diplômés. Il vérifie aussi la communication des résultats.</p>
1.5 - Personnel enseignant	4-1 2-2	4 2	<p>Le référentiel vérifie de la présence dans la formation d'une équipe pédagogique qualifiée et diversifiée, adaptée aux différents contenus de formation, formée à l'acquisition des compétences, associant des intervenants extérieurs issus du monde socio-économique, et dont la liste doit être connue.</p>
1.6 - Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiants	3-6 3-5 3-1	3	<p>Le référentiel vérifie l'existence et évalue l'efficacité des équipements, ressources et modalités pédagogiques dont peut disposer l'étudiant : référent étudiant, suivi individuel, tutorat, passerelles, qualité des moyens administratifs et pédagogiques (secrétariat, salles, bibliothèques, salles informatiques, etc.), ressources numériques (environnement numérique de travail, pratiques pédagogiques interactives, adaptation aux besoins de publics divers etc.)</p>
1.7 - Gestion de l'information	4-4 4-5	4	<p>Le référentiel examine comment la formation suit et analyse ses effectifs et publics étudiants nationaux et internationaux, communique sur la réussite de ses étudiants, connaît et analyse le devenir de ses diplômés (en poursuite d'études ou insertion professionnelle).</p>
1.8 - Information du public	1-1 2-1	1	<p>Le référentiel vérifie que la formation publie la liste de ses intervenants, ses objectifs d'apprentissage, les connaissances et compétences à acquérir, les débouchés en matière de poursuite d'études et d'insertion professionnelle immédiate.</p> <p>Le référentiel examine si les réunions de l'équipe de pilotage, des organes de concertation et du conseil de perfectionnement ou de ce qui en tient lieu, font l'objet d'une communication particulière et connue.</p> <p>Le référentiel regarde si les mesures de la réussite étudiante sont connues des parties prenantes et font l'objet de publications, de même que les enquêtes auprès des diplômés.</p>
1.9 - Suivi continu et évaluation périodique des programmes	4-6	4	<p>Le référentiel vérifie si la formation a mis en place un dispositif d'évaluation interne (autoévaluation) régulier reconnu par l'établissement et communiqué aux parties prenantes. Il en vérifie aussi l'efficacité.</p>

1.10 - Processus d'assurance qualité externe périodique	4-6	4	Le référentiel regarde si la formation est évaluée régulièrement et périodiquement dans le pays.
---	-----	---	--

REFERENTIELS	K : Référentiel Hcéres d'évaluation d'un doctorat à l'étranger (CITE niveau 8) L : Critères de l'accréditation d'un doctorat à l'étranger (CITE niveau 8)		
	K	L	
ESG PARTIE 1	N° des références Hcéres en lien	N° des références Hcéres en lien	Complément d'analyse
1.1 - Politique d'assurance qualité	4-3	4	Le référentiel vérifie l'existence de procédures et d'indicateurs analysant les activités de formation des doctorants. Il vérifie si les résultats de ces autoévaluations et les évolutions qui en résultent sont communiquées aux différentes parties prenantes, partenaires et doctorants. Le référentiel vérifie aussi la mise en œuvre de dispositifs de sensibilisation et de prévention contre les conflits, les discriminations, le harcèlement et les manquements à l'éthique ou l'intégrité scientifique.
1.2 - Elaboration et approbation des programmes	1-1 1-2 3-2 4-1 4-2	1 3 4	Le référentiel examine et évalue comment le programme de formation doctorale est conçu pour valoriser le doctorat et faciliter la poursuite de carrière du docteur aussi bien nationalement qu'internationalement. Le référentiel vérifie l'architecture de la formation doctorale, le lien avec les unités de recherches de l'établissement ou d'autres établissements, l'adéquation des formations doctorales aux profils et attentes des doctorants et des parcours professionnels dans lesquels ils s'inscrivent, et enfin l'évaluation des formations par les doctorants.
1.3 - Apprentissage, enseignement et évaluation centres sur l'étudiant	3-1 3-2 3-3	3 4	Le référentiel vérifie qu'il existe un document définissant les engagements réciproques entre doctorants et directeurs de thèses, qu'il existe un suivi individuel adapté au profil de chaque doctorant, permettant de suivre la progression de leur travail, la préparation de leur carrière, et l'adaptation des conditions matérielles, financières et d'encadrement, ainsi que de prévenir toute forme de conflit/discrimination. Le référentiel regarde l'implication des doctorants dans l'évaluation de leurs formations et dans l'organisation et l'évaluation d'animations scientifiques ou professionnalisantes.
1.4 - Admission, progression, reconnaissance et certification	2-2 3-1 3-2 3-3	3 4	Le référentiel vérifie que la structure gérant le doctorat a mis en place des règles précises en matière de recrutement des doctorants, de financements de thèse, de conditions de suivi et d'encadrement des doctorants (charte du doctorat, convention de formation, dispositifs divers de suivi individuel des doctorants), et en matière de gestion des fins de thèses, jurys, de critères de soutenance et de durée, etc. Toutes ces règles doivent être transparentes pour l'ensemble des parties prenantes et adaptées en fonction des profils. Le référentiel vérifie également que les doctorants disposent de formations leur permettant de développer des compétences transversales.
1.5 - Personnel enseignant	3-1 2-1	4 2	Le référentiel d'évaluation évalue s'il existe des règles en matière d'encadrement des doctorants (modalités de l'encadrement, gestion des codirections, encadrement de profils particuliers, etc), l'efficacité et l'évaluation de celles-ci. Il s'intéresse également à la formation des encadrants en matière d'encadrement, d'éthique et d'intégrité scientifique, de lutte contre les discriminations et le harcèlement, et plus généralement au rapport entre recherche et société.

1.6 - Ressources pour l'apprentissage et l'accompagnement des étudiants	3-2 3-3 4-1 4-3	3	Le référentiel vérifie que la structure de l'établissement gérant le doctorat s'assure que les doctorants bénéficient de ressources financières suffisantes et de conditions de travail appropriées. Il vérifie l'adaptation des dispositifs d'accueil et d'intégration aux divers besoins des doctorants, les politiques d'ouverture internationale. Il vérifie aussi les moyens humains matériels et financiers déployés et la mise en œuvre de dispositifs nécessaires pour prévenir les conflits, discriminations ou harcèlements, et limiter les situations susceptibles d'aboutir à un abandon.
1.7 - Gestion de l'information	4-2 4-3	4	Le référentiel vérifie que la structure de l'établissement gérant le doctorant recueille, analyse et communique des informations précises sur les cursus d'enseignement permettant de poursuivre en études doctorales, les cursus antérieurs des doctorants, et le devenir des docteurs. Il regarde l'implication des doctorants/docteurs dans la création de réseaux d'anciens, et analyse la mise en place de dispositifs efficaces de suivi des cohortes et leur mise à profit pour faire évoluer les structures en termes de fonctionnement, d'encadrement et de formation, et pour renforcer l'animation et la valorisation du doctorat auprès des partenaires.
1.8 - Information du public	1-1	1	Le référentiel vérifie des moyens de communication (internes et externes) fonctionnels permettent la diffusion, auprès des publics identifiés : des procédures organisationnelles et administratives, et des circuits de validation des décisions ; des diverses activités de recherche et d'animation scientifique et/ou professionnalisante ; enfin, des résultats et implications des autoévaluations. Le référentiel vérifie que les procédures adoptées en matière de recrutement des doctorants soient accessibles et explicites, de même que les thèses et travaux des doctorants ainsi que les informations concernant l'insertion professionnelle et l'accès à des réseaux de type <i>alumni</i> .
1.9 - Suivi continu et évaluation périodique des programmes	2-1 4-2 4-3	4	Le référentiel vérifie que les doctorants prennent part aux évaluations de la formation et des programmes de celle-ci et qu'ils ont pris part à l'auto-évaluation de la formation.
1.10 - Processus d'assurance qualité externe périodique	4-3	4	Le référentiel regarde si la formation est évaluée régulièrement et périodiquement dans le pays.

10.2 – Analyse de la méthodologie d'évaluation des établissements au regard des ESG 2.2 à ESG 2.7

ESG 2.2	Conception de méthodologies adéquates
<p><i>L'assurance qualité externe est définie et conçue de manière spécifique afin de garantir son adéquation à la réalisation des buts et objectifs fixés, dans le respect des réglementations en vigueur. Les parties prenantes sont impliquées dans sa conception et son amélioration continue.</i></p>	
<p>Les méthodologies et référentiels sont discutés et approuvés par le collège du Hcéres qui veille, par son analyse, à ce qu'ils respectent l'objectif premier de soutenir les entités évaluées dans l'amélioration continue de leurs pratiques et d'apporter les informations nécessaires aux décideurs et parties prenantes de la conduite des établissements, tout en se conformant au cadre législatif et réglementaire national.</p> <p>À l'issue de chaque vague d'évaluation, un retour d'expérience est organisé sous forme d'un envoi de questionnaire aux évalués et aux experts.</p> <p>Les documents méthodologiques (livret de l'expert, référentiel, repère pour l'autoévaluation) sont revus régulièrement, dans un but d'amélioration continue et de simplification, tant en lien avec les résultats des retours d'expérience qu'en réponse aux évolutions législatives et réglementaires nationales. Pour les universités, une première révision s'est concrétisée durant l'année 2017, avec une évaluation institutionnelle organisée autour de cinq dimensions-clés de la conduite d'un établissement d'enseignement. Pour prendre en considération les caractéristiques spécifiques de chacun des établissements et apporter la meilleure plus-value possible en termes de recommandations, le Hcéres recueille les attentes des établissements vis-à-vis de leur évaluation.</p> <p>Une expérimentation est menée auprès des universités pour faire ce recueil en amont du dépôt de leur rapport d'autoévaluation, de façon à leur permettre, dans ce dernier, de moduler leurs réponses aux items du référentiel en fonction de leurs propres caractéristiques et de leurs propres intérêts, tout en traitant par ailleurs la totalité des références du référentiel. La rédaction de ces attentes fait l'objet d'un document produit par le Hcéres transmis au comité d'évaluation externe, en même temps que le rapport d'autoévaluation. Le comité a l'obligation de traiter ces attentes dans son rapport.</p> <p>Le Hcéres a été à l'initiative de réunions régulières avec la conférence des présidents d'universités durant les années 2016-2018, en échangeant à différentes reprises avec ses membres sur la méthodologie de l'évaluation institutionnelle, leur présentant ainsi les révisions de ses référentiels. Un séminaire commun CPU-Hcéres a été organisé le 14 mars 2018, auquel les établissements ont été invités à participer. L'objectif de ces événements est de contribuer à diffuser le plus possible la culture de l'autoévaluation auprès des établissements.</p> <p>Dans le cadre de l'évaluation des écoles d'ingénieurs, les missions propres du Hcéres et de la CTI sont fixées par les textes en vigueur. La CTI accorde dans ses audits une place centrale aux formations d'ingénieurs et s'assure que les moyens affectés permettent leur bonne organisation, qu'elles sont adaptées aux besoins actuels et futurs du monde socio-économique, qu'elles adoptent des démarches compétences et des démarches d'amélioration continue. La finalité est l'accréditation des formations par le MESRI. Le Hcéres quant à lui, examine le fonctionnement global de l'établissement, vérifie la cohérence des moyens qu'il déploie au service de la stratégie qu'il s'est définie. La finalité est la production d'un rapport, élément de référence pour les services de l'État afin d'établir les contrats avec les établissements.</p> <p>Cette complémentarité de leurs missions a conduit le Hcéres et la CTI à coordonner leurs évaluations. Cette coopération a comme objectif principal de faciliter et simplifier l'implication des établissements en lui demandant un dossier unique, établi selon un plan défini en commun s'appuyant sur les référentiels des deux agences, et en effectuant une visite en un temps commun avec des entretiens mutualisés (Cf. Infra).</p> <p>La LPR confère un nouveau rôle de coordination des instances d'évaluation dans l'enseignement supérieur au Hcéres. Cette nouvelle mission permettra d'aller plus loin dans l'optimisation des dispositifs d'évaluation notamment avec la CTI.</p>	
ESG 2.3	Mise en œuvre des démarches
<p><i>Les démarches d'assurance qualité externes sont fiables, utiles, prédéfinies, mises en œuvre de manière constante et cohérente et publiées. Elles incluent :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>une auto-évaluation ou démarche équivalente ;</i> • <i>une évaluation externe comprenant en principe une visite sur site ;</i> • <i>un rapport résultant de l'évaluation externe ;</i> • <i>un suivi cohérent.</i> 	
<p>L'évaluation institutionnelle (universités et écoles) est décrite sur le site web du Hcéres et présentée aux établissements lors du lancement de la campagne d'évaluation.</p> <p>https://www.hceres.fr/fr/evaluation-des-etablissements</p>	

L'évaluation institutionnelle externe se base sur le rapport d'auto-évaluation (RAE) et sur le suivi des recommandations de la précédente évaluation dont la transmission est demandée à mi-parcours (soit environ deux ans avant l'auto-évaluation). Le document « repères pour l'auto-évaluation » décrit les enjeux et attendus de l'auto-évaluation. Il est complété de la liste des éléments attendus dans le dossier d'autoévaluation : taille du RAE, liste des annexes obligatoires (documents comptables, organigramme, contrats d'objectifs et de moyens signés avec le ministère de tutelle, etc.).

L'établissement doit également produire un document présentant les axes stratégiques pour le contrat à venir.

En réponse au point d'attention souligné dans le dernier rapport d'évaluation de l'ENQA, de nouvelles consignes ont été définies dans le cas des universités pour la production des rapports d'autoévaluation avec l'obligation de traiter individuellement chaque référence.

En corollaire, la production des rapports d'évaluation d'université doit désormais respecter l'organisation imposée par les chapitres et références du référentiel ; le rapport doit établir un jugement évaluatif et des recommandations relatifs à chaque référence et identifier les éléments évaluatifs répondant aux attentes de l'établissement.

Tout au long d'un processus d'évaluation, les comités d'experts sont accompagnés par un binôme conseiller scientifique-chargé de projet, garant de la méthodologie mise en œuvre et du respect des délais, disposant des procédures qualité internes documentées (vade-mecum), pour accompagner chaque procédure d'évaluation.

Avant la visite, le comité d'experts analyse le RAE et produit une note de problématique organisée en suivant le plan du référentiel. Ce travail doit permettre de dégager des premiers jugements évaluatifs allant au-delà d'un simple questionnement, ainsi que les questions-clés qui pourront structurer ultérieurement les fiches d'entretiens à préparer pour la visite. Pour les écoles d'ingénieurs, les visites du Hcéres sont coordonnées avec celle de la CTI (Cf. *supra*).

La visite sur site a 4 principaux objectifs :

- approfondir l'analyse des problématiques identifiées préalablement par le comité et ainsi confirmer ou infirmer les hypothèses émises au cours de la phase de problématisation ;
- recueillir les éléments complémentaires qui manquent après lecture du dossier d'autoévaluation, en particulier en lien avec les attentes exprimées par l'établissement et, le cas échéant, avec le document de suivi des recommandations à deux ans ;
- apprécier l'appropriation de la politique de l'établissement et de son travail d'autoévaluation par les différentes parties prenantes internes et externes ;
- finaliser les principaux jugements évaluatifs et recommandations qui constitueront l'ossature du rapport d'évaluation externe.

Le rapport doit permettre de confirmer ou d'infirmer les jugements autoévaluatifs émis par l'établissement dans son RAE. Le rapport doit porter un jugement sur la qualité du processus d'autoévaluation dans lequel s'est engagé l'établissement, mettre en perspective le chemin parcouru depuis la dernière évaluation et la faisabilité de son projet futur.

Concernant le suivi, le Hcéres a pris en compte cette remarque en demandant, depuis 2018, aux universités évaluées en vague B 2015-2016, de transmettre un rapport décrivant comment chaque recommandation a été prise en compte. Les rapports reçus sont analysés par les équipes Hcéres et joints au dossier remis au comité en charge de l'évaluation suivante pour chaque université qui devront intégrer au rapport une appréciation du suivi des recommandations.

ESG 2.4

Évaluation par les pairs

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

La taille moyenne d'un comité pour les établissements est de sept membres, dont un président, et varie de cinq à douze en fonction de la taille et de la complexité de l'établissement. Les experts sont proposés par le conseiller scientifique principalement à partir du vivier en prenant en compte les spécificités de l'établissement évalué (disciplines scientifiques, missions de l'établissement, situation géographique, conclusion de la précédente évaluation et suivi des recommandations à deux ans, etc.). Chaque comité doit comprendre une majorité d'experts académiques et au moins un expert administratif, un expert étudiant (un étudiant peut intégrer un comité d'évaluation à ce titre, jusqu'à deux ans après l'obtention de son dernier diplôme), un expert du monde socio-économique ou culturel non académique (mais ayant une expérience des relations avec le monde académique), un expert exerçant ou ayant exercé très récemment à l'étranger. Le profil et les compétences des experts sont sélectionnés au regard des besoins de l'évaluation qui porte sur le pilotage et la stratégie des établissements. Pour les experts académiques, une expérience de responsabilités significatives en matière de gouvernance, de management dans l'enseignement supérieur et/ou la recherche (présidence, direction, vice-présidence, etc.) est recherchée.

De même, les étudiants doivent avoir l'expérience d'une participation à la gouvernance d'un établissement (participation à un conseil) et/ou une expérience dans une association étudiante (président de bureau des étudiants, etc.). Les experts administratifs doivent avoir exercé une fonction d'encadrement supérieur et de pilotage dans l'administration de l'enseignement supérieur et de la recherche, et/ou dans un établissement d'enseignement supérieur ou de recherche public ou privé. (DGS, DGSA, SG, SGA, directeur de Crous, etc.).

Chaque expert pour un comité donné est validé par le directeur du département, après le processus de détection des conflits d'intérêts qui inclut la présentation de la liste des experts envisagés à l'entité évaluée. Par transparence, le CV des experts est rendu public sur le site internet du Hcéres, et leur nom figure dans le rapport d'évaluation.

Tout expert recruté est invité à une session de formation. Cette formation est doublée d'un rappel méthodologique lors de la première réunion de travail du comité avant la visite (réunion de préparation).

La constitution des comités d'experts se heurte à trois difficultés :

- le recrutement d'experts issus du monde socio-économique qui, par manque de temps, ne souhaitent pas toujours participer aux missions d'évaluation ;
- le recrutement d'experts internationaux, le critère de la francophonie limitant les possibilités ;
- le recrutement d'experts étudiants, ce sous-vivier étant par essence soumis à une obsolescence rapide.

Dans le futur, des campagnes de communication ciblées à destination de ces trois types d'experts permettraient de parer en partie aux difficultés d'identification et de recrutement.

ESG 2.5	Critères déterminant les résultats
<p><i>Tous les résultats ou jugements issus des démarches d'assurance qualité externe sont basés sur des critères explicites et publiés qui sont appliqués de manière constante et cohérente, que les démarches mènent à une décision officielle ou non.</i></p>	
<p>Les référentiels d'évaluation institutionnelle ont été construits en s'appuyant sur 5 dimensions clés modélisant de manière synthétique la conduite d'un établissement ou d'un regroupement d'établissements d'ESR : le positionnement institutionnel, la stratégie institutionnelle, l'organisation, la gouvernance et le pilotage. Une définition précise de ces 5 notions est proposée en introduction des référentiels. Ces derniers spécifient clairement les fondements de l'évaluation conduite par le Hcéres, centrée sur l'analyse institutionnelle et plus précisément sur les dispositifs centraux du pilotage institutionnel en tant que reflets de l'élaboration et de l'opérationnalisation de la stratégie de l'établissement. Sur cette base, les établissements doivent faire la démonstration de l'efficacité de leurs actions, en lien avec leurs ambitions et les objectifs qu'ils se sont assignés.</p> <p>Une publication systématique des éléments utilisés pour les évaluations a lieu bien avant le début de chaque campagne, et lors des réunions de lancement des campagnes d'évaluation, les référentiels utilisés sont de nouveaux présentés aux entités évaluées.</p> <p>Dans les référentiels, les critères précisent la façon dont la référence doit se traduire dans le rapport d'autoévaluation. Sans avoir un caractère exclusif ni exhaustif, les critères permettent aux experts d'apprécier le niveau de réponse de l'établissement aux attendus du référentiel.</p> <p>Aucune hiérarchisation a priori des critères n'est imposée afin de préserver la capacité d'adaptation du référentiel à la grande diversité d'organisation des établissements.</p> <p>Le résultat de l'évaluation externe prend la forme d'un rapport structuré en chapitres dans le cadre d'un plan d'ensemble induisant un traitement précis de chaque référence. Il est jalonné de jugements évaluatifs précis, non prescriptifs, et de recommandations dont les principaux sont repris en conclusion (points forts, points faibles de l'établissement et recommandations principales de l'évaluation. Dans le respect de l'autonomie des établissements, les recommandations ne sont pas prescriptives et le Hcéres ne prend pas de décision.</p>	
ESG 2.6	Rapports
<p><i>Les rapports des experts sont publiés dans leur intégralité ; ils sont clairs et accessibles à la communauté académique, aux partenaires externes et aux autres personnes intéressées. Si l'agence prend des décisions officielles sur la base de ces rapports, ces décisions sont publiées conjointement avec les rapports correspondants.</i></p>	
<p>Les rapports sont publiés dans leur intégralité sur le site web du Hcéres⁴⁸ accompagnés des lettres d'observations des établissements évalués.</p>	

⁴⁸ https://www.hceres.fr/fr/rechercher-une-publication?key=&f%5B0%5D=themes_publications%3A43

Afin d'être facilement exploitable pour l'établissement et les parties prenantes (tutelles ministérielles, partenaires, communauté académique, presse, etc.), une attention est portée au format du rapport qui doit être concis, d'une rédaction simple, claire et précise. Le rapport inclut l'exploitation des documents de référence et s'appuie sur des données objectives vérifiables et recoupées, produites par l'établissement et/ou issues de la donnée publique ainsi que des entretiens menés dans le cadre des visites d'établissements. La phase contradictoire permet dans un premier temps de faire corriger les éventuelles erreurs factuelles, de compréhension, omissions, formulations impropres, des assertions mal fondées ou encore des mentions pouvant entraîner un risque concurrentiel, voire juridique, avéré pour l'établissement (cf. description du processus d'évaluation institutionnelle). Le comité d'experts traite ces retours en les acceptant ou non et produit la version définitive du rapport. Le second temps permet à l'établissement d'apporter une réponse sur le contenu du rapport qui sera annexée au rapport.

Le Hcéres veille à ce que le contenu du rapport « évalue » et ne soit pas descriptif.

Les rapports sont organisés en :

- une introduction constituée d'une partie purement descriptive qui caractérise le territoire dans lequel est implanté l'établissement (commune à tous les établissements d'une même coordination territoriale), des éléments de caractérisation de l'établissement (RH, budget, statut juridique, organisation, etc.), un rappel des principales recommandations de la précédente évaluation et des attentes de l'établissement à l'égard de son évaluation ;
- un corps de rapport dont le développement privilégie la séquence suivante : un jugement évaluatif amenant à des éventuelles recommandations ; une analyse étayée par une description et une contextualisation de l'activité concernée en appui du jugement évaluatif et s'appuyant systématiquement sur les éléments de preuves formels recueillis dans le rapport d'autoévaluation et lors de la visite. La prise en compte des attentes exprimées par l'établissement concernant son évaluation se fait au sein des références qui s'y rapportent ou, si elles sont transversales, avant la conclusion du rapport. Si une attente n'a pas pu être traitée par manque d'information disponible dans le RAE et lors de la visite, le comité précisera qu'il n'a pas été en mesure d'apporter une réponse satisfaisante. La prise en compte du suivi des recommandations à deux ans fourni par l'établissement se fait également au sein des références qui s'y rapportent d'une part, et dans la référence dédiée à la démarche qualité, d'autre part.
- La conclusion du rapport est un résumé qui analyse la stratégie de l'établissement, sa mise en œuvre et sa trajectoire ainsi que les principaux enjeux auxquels l'établissement est, et sera, confronté en les situant dans leur contexte. Cette conclusion reprend les principaux points forts et points faibles sous forme d'items brefs, en nombre limité, hiérarchisés par ordre d'importance et en cohérence avec le contenu du rapport. Elle inclue également des recommandations hiérarchisées et développées à l'adresse de l'établissement, au contenu stratégique fort. Les recommandations font le lien avec les éléments de la stratégie future proposée par l'établissement. Un suivi de ces recommandations sera effectué deux ans après la publication du rapport (cf. description du processus d'évaluation institutionnelle).

La composition du comité d'experts est décrite en fin de rapport (noms et statuts professionnels des experts). Les rapports sont signés par le président du comité pour attester de l'indépendance de l'avis émis et par le président du Hcéres pour attester du respect des principes de l'évaluation.

ESG 2.7	Plaintes et recours
<i>Les procédures de plainte et de recours sont clairement définies dans la conception du processus d'assurance qualité externe, et communiquées aux institutions.</i>	
<p>Un dispositif commun à toutes les activités du Haut conseil a été renouvelé en mars 2021, par le nouveau collège. Il s'agit de la commission des recours et de son secrétariat permanent.</p> <p>On entend par recours, les démarches d'un demandeur auprès du Hcéres en vue d'obtenir le retrait, l'invalidation, la modification d'un rapport ou d'une décision⁴⁹ prise par le Hcéres. Une réclamation est l'expression d'une insatisfaction relative aux activités du Hcéres. Les réclamations sont directement traitées par le président du Hcéres.</p> <p>La commission des recours est compétente en matière de requêtes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - relatives au déroulement ou aux résultats d'une évaluation opérée sur le territoire national ou à l'étranger. (À titre d'exemples : conflit ou communauté d'intérêts, mise en cause de la compétence d'experts, manque de respect dû aux personnes, contestation des conclusions émises par les experts) ; 	

⁴⁹ Uniquement pour les évaluations réalisées à l'international, par la commission d'accréditation internationale du Hcéres.

- relatives à une décision de la commission d'accréditation à l'étranger. (À titre d'exemple : contestation d'une décision ou le refus d'accréditation au regard des éléments du rapport d'évaluation, contestation de la durée d'une accréditation délivrée) ;
- relatives à une décision de validation de procédure d'évaluation mise en œuvre par une autre instance. (À titre d'exemple : contestation d'une décision de refus de validation d'une procédure d'évaluation mise en œuvre par une autre instance.)

Les recours portant sur les décisions que prendraient les ministères de tutelle sur la base des évaluations du Hcéres sont orientées vers le ministère concerné.

Suite à la recommandation émise lors de l'évaluation externe de 2016, le Hcéres a décidé d'intégrer à la commission, une personnalité qualifiée, externe au Hcéres. Il s'agit d'un représentant de la Conférence des présidents d'universités (CPU).

Le règlement intérieur et la composition de la commission des recours sont publiés sur le site internet du Hcéres⁵⁰.

Depuis l'évaluation externe de 2016, aucune procédure de recours ou de réclamation n'a été reçue par le Hcéres.

10.3 – Analyse de la méthodologie d'évaluation des formations et des écoles doctorales au regard des ESG 2.2 à ESG 2.7

ESG 2.2	Conception de méthodologies adéquates
	<p>Le Hcéres construit son processus d'évaluation en prenant en compte le cadre réglementaire et en impliquant les établissements d'enseignement supérieur (consultation informelle, consultation de panels, réunions de travail, enquêtes et retours d'expérience, avis et suggestions sur les documents, les critères, les indicateurs que devront renseigner les établissements lors de l'autoévaluation) pour en vérifier l'adéquation. Il porte sur un ensemble de questions qui doivent être examinées lors de l'autoévaluation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - d'une formation universitaire conférant le grade de licence ou de master, soit cinq domaines recouvrant l'ensemble de ces références et faits observables : <ul style="list-style-type: none"> o la finalité de la formation ; o son positionnement dans l'environnement ; o son organisation pédagogique ; o son pilotage ; o ses dispositifs d'assurance qualité. - d'une école doctorale, soit trois domaines de management de la qualité de son fonctionnement : <ul style="list-style-type: none"> o Fonctionnement et adossement scientifique de l'école. o Encadrement et formation des doctorants. o Suivi du parcours professionnel des docteurs. <p>Cet ensemble de références ou objectifs qualité et de faits observables permettent à un établissement de construire son propre référentiel en matière de formation.</p> <p>Les méthodologies et les référentiels sont discutés et approuvés par le collège du Hcéres qui veille, par son analyse, à ce qu'ils respectent l'objectif premier de soutenir les entités évaluées dans l'amélioration continue de leurs pratiques et d'apporter les informations nécessaires aux décideurs et parties prenantes de la conduite des établissements, tout en se conformant au cadre législatif et réglementaire national, applicable au Hcéres</p>
ESG 2.3	Mise en œuvre des démarches
	<p>Les démarches d'assurance qualité externes concernant les formations et écoles doctorales sont publiées sur le site web du Hcéres et présentées aux établissements lors du lancement de la campagne d'évaluation. https://www.hceres.fr/fr/evaluation-des-formations-ecoles-doctorales-et-colleges-doctoraux</p> <p>La production de dossiers d'autoévaluation par les établissements, intégrant des éléments de preuves, sont complétés par des entretiens lors de visites sur site, aboutissant à la production de rapports d'évaluation. Chaque entité évaluée fait l'objet d'un rapport d'évaluation, publié sur le portail du Hcéres. Les comités d'experts accèdent aux rapports d'évaluation de la campagne d'évaluation précédente et peuvent vérifier ainsi la mise en œuvre ou la réalisation des recommandations préconisées.</p>

⁵⁰ <https://www.hceres.fr/fr/les-acteurs>

La base de données du Hcéres, la GED, est l'outil d'accompagnement du processus d'évaluation permettant toutes les interactions entre le Haut conseil, les établissements, les experts.
En vague B, le département des formations a recueilli des données certifiées pour les formations de 1^{er} cycle auprès des établissements permettant d'initier une base de données. Cette initiative devrait être élargie au 2^{ème} cycle dès la vague C et l'outil amélioré par la mise en place d'une plateforme numérique pour le recueil des données.

ESG 2.4

Évaluation par les pairs

Les experts chargés des évaluations sont validés par le directeur du département sur proposition des conseillers scientifiques à partir du vivier d'experts Hcéres, de réseaux dont les compétences sont nécessaires à l'évaluation (vice-président formation, « Nouveaux cursus à l'université », ...). Le taux de renouvellement des experts est de l'ordre de 30 % par campagne.

A chaque campagne, les experts sont formés lors de journées en présentiel ou distanciel et aidés dans leur mission par des livrets de formation, des tutoriels, et la présence d'un personnel administratif/scientifique susceptible de les aider/guider dans leur démarche.

Les experts chargés des évaluations sont validés par le directeur du département sur proposition des conseillers scientifiques à partir du vivier d'experts Hcéres, de réseaux dont les compétences sont nécessaires à l'évaluation (vice-président formation, « Nouveaux cursus à l'université », ...). Le taux de renouvellement des experts est de l'ordre de 30 % par campagne.

Au moment du recrutement, l'indépendance de l'expert est vérifiée et celui-ci signe la charte de l'évaluation, ainsi qu'une déclaration d'engagements et de confidentialité. L'établissement est informé de la composition de son comité.

Les comités généralement composés de six experts, comprennent des experts académiques, un expert issu du monde socio-économique et un étudiant/jeune docteur.

ESG 2.5

Critères déterminant les résultats

Lorsque l'avis du comité d'experts se situe au niveau de la formation, de l'école doctorale, du collège doctoral, les références (objectifs de qualité définis dans les référentiels Hcéres) offrent un repère pertinent aux experts pour formuler leur avis évaluatif sur l'objectif de qualité correspondant.

Lorsque l'avis du comité d'experts se situe au niveau d'une politique d'établissement au regard d'une réglementation nationale, c'est le cas de l'offre de formation 1^{er} cycle, des items spécifiques en lien avec cette réglementation sont évalués.

Dans les deux cas, des données sont fournies dans les dossiers d'autoévaluation.

De plus, dans le cadre du système français d'accréditation, le comité d'experts émet un avis sur le « projet » déposé par l'établissement pour son prochain plan quinquennal, en vue de son accréditation par le ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation.

ESG 2.6

Rapports

Les rapports d'évaluation du Hcéres sont présentés sous forme « bilan » et « projet ». Celles-ci sont disjointes dans le temps pour l'offre de formation des grades Licence et Master et réunies en un unique rapport pour les écoles doctorales et collèges doctoraux. Elles prévoient une présentation de la procédure d'évaluation suivie, une description du contexte, une analyse de la situation, des points forts / points faibles, des recommandations, des points d'attention, auxquels s'ajoutent un « avis d'accréditation » par formation pour le rapport « projet », hors niveau doctoral.

Le rapport élaboré par le comité et validé collégialement en réunion, est ensuite communiqué à l'établissement qui signale en retour d'éventuelles erreurs factuelles, ainsi que des observations. Le rapport Hcéres, complété des observations de l'établissement, sera signé par le président du comité et le président du Hcéres, puis publié sur le portail du Haut conseil, support de communication pour le grand public. Parallèlement, ce rapport définitif (rapport Hcéres + observations de l'établissement) est communiqué aux ministères de tutelles.

Une synthèse des rapports d'évaluation des formations d'un établissement peut intégrer un rapport plus général de cet établissement avec un volet gouvernance et un volet recherche.

ESG 2.7

Plaintes et recours

Les procédures d'évaluation des formations, des écoles et collèges doctoraux, bénéficient du dispositif commun au Hcéres décrit dans la méthodologie d'évaluation des établissements.

10.4 – Analyse de la méthodologie d'évaluation à l'international au regard des ESG 2.2 à ESG 2.7

ESG 2.2	Conception de méthodologies adéquates
	<p>La méthodologie et le référentiel d'évaluation des institutions et des formations d'enseignement supérieur et de recherche étrangers mis en place par le Hcéres sont en adéquation avec les ESG. Ils résultent non seulement de la pratique du Hcéres en matière d'évaluation des institutions et des formations en France, mais aussi du recueil des meilleures pratiques d'agences européennes,</p> <p>En amont de la "procédure d'évaluation" elle-même, des contacts sont pris avec l'agence nationale du pays concerné, quand elle existe, afin de l'informer et éventuellement de l'impliquer dans la démarche entreprise par le Hcéres. Les contacts avec le poste diplomatique français du pays concerné permettent de recueillir un maximum d'informations sur le contexte de la demande, et sur l'établissement.</p> <p>La phase préparatoire de l'évaluation repose sur un dialogue constant entre le DEI et l'entité évaluée (échanges par visioconférences, mission préparatoire sur site ou à distance). Il est essentiel de s'assurer que les parties prenantes partagent les mêmes objectifs et comprennent mutuellement les enjeux de l'évaluation. La mission préparatoire permet une meilleure compréhension réciproque entre le Hcéres et l'entité évaluée. Elle fluidifie à la fois le processus d'autoévaluation pour l'établissement et la préparation du processus d'évaluation par le Hcéres. Les échanges portent notamment sur le calendrier, le coût financier et l'investissement humain de l'opération. Un cahier des charges spécifique (termes de référence, convention, agrément) est rédigé et signé par les parties. Un guide d'accompagnement détaillé est fourni à chaque entité évaluée.</p> <p>Il est demandé à l'entité évaluée de constituer son dossier d'autoévaluation suivant les préconisations énoncées ci-dessous.</p> <p>Le dossier d'autoévaluation comporte obligatoirement les cinq éléments suivants :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Un document de l'établissement demandeur de l'évaluation ou de l'accréditation précisant la stratégie globale de l'établissement et les motifs de sa demande ; il pourra aussi spécifier des points particuliers qu'il souhaite voir examiner par le comité d'experts. 2. Une fiche de caractérisation détaillée de l'établissement (cf. annexe N°2) : 3. Un rapport d'autoévaluation qui doit <u>suivre de manière étroite les six grands domaines du référentiel d'évaluation externe</u> ainsi que les références associées. Il ne doit pas dépasser <u>60 pages pour un établissement ou 30 pages pour une formation</u>. En annexe sont jointes des pièces complémentaires (désignées comme "annexes" au RAE). Ces annexes (chiffres clés et éléments du fonctionnement de l'établissement) servent de soutien à l'autoévaluation. Elles sont citées en référence dans le rapport d'autoévaluation afin d'en faciliter la lecture. Le RAE débute par une description de la démarche d'autoévaluation. L'entité évaluée doit mettre en évidence dans le RAE ses spécificités afin d'éclairer le comité d'experts dans son travail de préparation en amont de la visite. Ainsi est-il recommandé de mettre en exergue des points supplémentaires importants pour l'entité évaluée, qui n'apparaîtraient pas dans les domaines couverts par le référentiel. 4. Quatre ou six analyses SWOT correspondant à chacun des quatre ou six domaines des référentiels respectifs pour l'évaluation des formations ou des institutions, identifiant les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces relatives au fonctionnement de l'établissement dans le domaine considéré. 5. Le RAE sera suivi des annexes dont la liste figure ci-dessous. Les données chiffrées seront présentées depuis la dernière évaluation de manière synthétique <u>sur les quatre dernières années</u> afin d'illustrer la trajectoire de l'établissement.
ESG 2.3	Mise en œuvre des démarches
	<p>Appliquée à un établissement universitaire ou une formation, la démarche d'évaluation consiste à analyser les grandes fonctions correspondant aux missions de celui-ci ou celle-ci dans ses différents domaines d'activité, en s'appuyant sur un référentiel externe. En particulier, les résultats obtenus et la trajectoire suivie seront examinés en regard des objectifs affichés dans la stratégie de la formation ou de l'établissement (depuis sa création ou sa dernière évaluation).</p> <p>La procédure d'évaluation elle-même comporte quatre phases :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Une mission exploratoire avec visite sur site d'une équipe projet du Hcéres. Ce premier contact en présentiel (ou en distanciel, notamment dans le cas de contraintes sanitaires, ou sécuritaires) entre le Hcéres et l'établissement est important. Il permet au Hcéres de recueillir les attentes de l'établissement ou de la formation et de mieux comprendre ses spécificités. D'autre part, le Hcéres

présente à l'établissement la philosophie et la méthodologie de l'évaluation. À cette occasion, les membres de cette équipe peuvent avertir l'établissement ou la formation du fait que selon eux, celui-ci ne leur semble pas encore prêt pour s'engager dans le processus d'accréditation.

2. Une **phase d'autoévaluation**, préalable à toute évaluation et menée par l'établissement lui-même. Le descriptif précis du dossier d'autoévaluation devant être fourni au Hcéres est explicité à l'entité évaluée et doit inclure une fiche de caractérisation. Il doit permettre de rassembler toutes les informations nécessaires à l'évaluation par des experts indépendants et apporter les éléments de preuve pour démontrer la qualité de l'établissement ou de la formation.
3. Une **phase d'évaluation externe** menée suivant un travail collégial par un comité d'experts avec une visite sur site et la publication d'un rapport d'évaluation. La visite sur site du comité d'experts dure de deux à trois jours. Les détails de la visite sur site, notamment le choix du lieu, sont arrêtés en concertation entre le Hcéres et l'établissement, avec un délai suffisant pour permettre une bonne organisation des deux parties. Le programme de visite comprend des entretiens avec les personnes chargées de la direction et de la gouvernance de l'établissement, des panels représentatifs d'étudiants, d'enseignants, de personnels administratifs et techniques. Les entretiens impliqueront aussi les principaux partenaires (professionnels, scientifiques, etc.) intervenant dans l'établissement ou employant les anciens étudiants directement issus de l'établissement. Il est possible également de travailler en visioconférence lorsque certains interlocuteurs sont éloignés. Aucune séance de restitution officielle n'est prévue avec les responsables de l'établissement au terme de la visite. Une dernière réunion entre les experts et la direction de l'établissement permet au comité d'éclaircir certains points qui resteraient incompris à l'issue de la visite
4. La production du rapport d'évaluation.

Tout au long de la procédure, une équipe projet (deux personnes) du Hcéres sera la référente de l'entité évaluée et les experts pour garantir le bon déroulement de l'évaluation et le respect des principes déontologiques.

Le Hcéres contacte systématiquement les autorités nationales du pays de l'entité évaluée. Si celle-ci ou si les autorités nationales en font la demande, une évaluation incluant des personnels et experts des deux pays peut être organisée. Dans ce cas, un référentiel commun est élaboré en collaboration avec la ou les agences impliquées et communiqué à l'établissement et à l'ensemble des parties prenantes. Un travail préparatoire est donc réalisé entre les deux agences en amont de l'évaluation pour définir une méthodologie appropriée et la communiquer aux parties.

Le processus d'évaluation et d'accréditation à l'étranger est décrit sur le site web du Hcéres : <https://www.hceres.fr/fr/evaluation-et-accréditation-letranger>.

ESG 2.4

Évaluation par les pairs

Le Hcéres compose un comité de quatre à huit experts, dont un étudiant. Leur désignation tient compte des spécificités de l'entité évaluée. Les experts sont choisis avec soin et disposent des aptitudes et compétences nécessaires identifiées au regard des spécificités de l'entité évaluée, par l'équipe Hcéres en charge de l'évaluation.

La plupart d'entre eux sont des académiques qui ont exercé des responsabilités dans leur établissement, soit en termes de gouvernance institutionnelle, soit en termes de pilotage d'une formation. Leur profil scientifique est en adéquation avec les champs disciplinaires de l'entité évaluée. Une expérience académique à l'étranger, ou de gestion de projet international, est une valeur ajoutée prise en considération. Certains d'entre eux parlent la langue du pays. Le comité présente ainsi une variété équilibrée de profils et d'expériences qui permettra de bien appréhender les spécificités de l'entité évaluée.

La composition de ce comité doit également répondre aux exigences nationales spécifiques en termes de profil d'experts. La composition du comité et les CV des experts sont soumis à l'établissement pour avis, afin d'éviter tout lien ou conflit d'intérêt. En amont, chaque expert remplit une déclaration d'engagements et de confidentialité.

Si la demande d'évaluation prévoit que deux ou plusieurs agences travaillent ensemble, le comité peut être désigné de façon paritaire. Au final, il doit évidemment être validé par toutes les agences, mais l'une des agences sera « l'agence coordinatrice ».

Au début de la visite et des entretiens, l'équipe du Hcéres rappelle à l'ensemble du comité les règles strictes de déontologie associées aux entretiens. Pour n'en citer que certaines : lors des entretiens aucune référence ne doit être faite à un autre entretien que celui auquel un expert participe. Aucun jugement positif ou négatif ne doit être exprimé lors d'un entretien, aucune référence à soi-même par un des experts ne doit être exprimée, etc. Dans le cas d'une visite virtuelle, il est interdit d'enregistrer les entretiens.

ESG 2.5

Critères déterminant les résultats

Le déroulé de la démarche évaluative repose sur un outil essentiel : **le référentiel de l'évaluation externe**. Il permet d'utiliser un langage commun entre le Hcéres, l'établissement et le comité d'experts.

Ce référentiel est structuré en domaines qui représentent pour le niveau établissement, les grands secteurs d'activité correspondant et aux missions de l'enseignement supérieur, auxquels s'ajoutent la stratégie et la gouvernance d'une part, le pilotage d'autre part, et pour les formations, la finalité, le positionnement, l'organisation pédagogique, et le pilotage.

Les domaines sont déclinés en champs d'activité qui définissent les principaux sujets sur lesquels va porter l'évaluation.

Les domaines définissent le périmètre à prendre en compte en amont par l'établissement (phase d'autoévaluation) et, en aval, par le comité d'experts (phase d'évaluation externe). Les domaines constituent aussi la trame des critères de l'accréditation finale.

A l'intérieur de chaque champ, les **références** définissent un ensemble de valeurs et/ou d'objectifs qui s'appliqueront aux institutions, dans un contexte donné, selon leurs missions et les attentes de leurs parties prenantes.

Le comité d'experts évaluera aussi la capacité de l'établissement ou de la formation à répondre aux attentes posées par les références.

Le référentiel correspond aux normes de qualité et aux critères demandés par le Hcéres. Néanmoins, outre ces domaines fondamentaux, les entités évaluées ont la possibilité de demander des points d'évaluation supplémentaires, strictement liés aux exigences juridiques nationales. Ceci est le cas si la demande d'évaluation aux fins d'accréditation est demandée par une agence étrangère pour un diplôme dispensé sur son territoire.

Si plusieurs agences d'évaluation et/ou d'accréditation sont impliquées, elles doivent préparer ensemble un référentiel d'évaluation commun.

Dans le cas d'une accréditation, la convention le prévoit explicitement et décrit la méthodologie déployée. Le rapport d'évaluation des experts se conclut par un avis d'accréditation, rédigé sur la base de l'évaluation réalisée au regard des critères d'accréditation du Hcéres. Cet avis est transmis à la commission permanente d'accréditation du Hcéres. Cette commission analyse l'avis rendu par les experts, étudie les critères d'accréditation et prend une décision. La décision d'accréditation prise par la commission d'accréditation est transmise à l'entité évaluée et susceptible de recours. L'ensemble de la procédure est définie, transmise dès la conclusion de la convention à l'entité évaluée et disponible sur le site Internet du Hcéres.

ESG 2.6

Rapports

Suite à la visite sur site, le président du comité d'experts rend un rapport d'évaluation synthétique, établit collégialement par le comité, appuyé sur des références précises (RAE, tous documents produits par l'entité évaluée, toute convergence d'informations provenant de différents entretiens, plan type de rapport établi par le département ...), qui se termine par des points forts, des points faibles et des recommandations relatifs à l'établissement.

Un comité de lecture interne au département vérifie la conformité du rapport aux exigences de qualité du Hcéres, sans intervenir sur le fond.

Ce rapport provisoire est adressé à l'entité évaluée qui signale en retour d'éventuelles erreurs factuelles. Celles-ci sont étudiées par le président de comité, avec le soutien des experts et de l'équipe projet, et prises en compte. Cette phase contradictoire aboutit à la production du rapport d'évaluation définitif. Ce rapport définitif est publié sur le site du Hcéres, une fois complété par les observations officielles de l'entité évaluée et, le cas échéant de la décision finale d'accréditation. Les rapports d'évaluation institutionnelle en langue étrangère sont également publiés en langue française.

ESG 2.7

Plaintes et recours

Les procédures d'évaluation et d'accréditation à l'international bénéficient du dispositif commun au Hcéres décrit dans la méthodologie d'évaluation des établissements et n'ont fait l'objet d'aucune réclamation ni d'aucun recours.

10.5 – Adaptation des méthodologies durant la crise sanitaire de la COVID-19

Dans les circonstances exceptionnelles liées à la crise sanitaire (COVID-19), une **procédure adaptée** pour les évaluations a pu être mise en place en accord entre le Hcéres, le comité et l'établissement.

Elle permet le remplacement de la visite de l'établissement en présentiel par une visite en distanciel en s'appuyant sur une plateforme de visioconférence. Cette procédure conserve les principes fondamentaux de l'évaluation et s'applique dans les situations suivantes :

- interdiction de déplacements sur le territoire national ou régional dictée par l'État, fermeture des hôtels et restaurants, fermeture des établissements, ou tout autre motif rendant impossible ou très difficile le déplacement et séjour sur site d'un comité d'experts ;
- restriction de déplacement pour le président du comité (fermeture des frontières, personne à risque...);
- restriction de déplacement pour au moins 50% des membres du comité.

Dans cet objectif, le Hcéres a investi dans près de 250 licences d'une plateforme de visio-conférence, pour permettre la tenue de toutes ces réunions, parfois de manière simultanée.

Comme pour la procédure classique, il est rappelé que les objectifs de la visite s'articulent autour :

- D'un travail d'investigation pour la confirmation ou l'information des résultats de l'autoévaluation ;
- D'un recueil de données complémentaires, fiables et actualisées par les entretiens ;
- Du rôle de briefings et des débriefings par le partage d'une analyse de l'objet évalué ;
- De la définition des conclusions : points forts, points faibles et recommandations.

À cet effet, le Hcéres a élaboré, le 2 décembre 2020, une charte dédiée⁵¹ à ce type d'évaluation qui complète la charte de l'évaluation sur les aspects liés au mode distanciel. Cette charte est adressée aux entités évaluées et aux experts.

11. INFORMATIONS ET OPINIONS DES PARTIES PRENANTES

11.1. Organisation des retours d'expérience

Les retours d'expérience font partie intégrante du cycle annuel d'activité des départements d'évaluation. En 2018, pour des raisons de maîtrise des coûts, le Hcéres a remplacé le logiciel Sphinx par le logiciel Lime Survey, après une expérimentation concluante.

L'organisation des retours d'expérience est à la charge des départements. Dans un souci de partage de bonnes pratiques, un groupe transversal, animé par le DSI et le responsable qualité, a accompagné les départements pour harmoniser leurs pratiques et partager leurs bonnes pratiques et résultats. Un espace dédié a été créé sur les serveurs de travail du Hcéres. Un guide de réalisation et de traitement d'enquêtes a été élaboré par le DSI à partir des premières expériences.

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

Les parties prenantes consultées au cours de ces enquêtes sont les suivantes :

	Parties prenantes consultées
Évaluation des établissements	- chefs d'établissements - experts
Évaluation des formations	- vice-présidents formation des établissements évalués - présidents de comités - experts - conseillers scientifiques
Évaluation des écoles doctorales	- directions des écoles doctorales - experts

⁵¹ Charte de l'évaluation en mode distanciel, fournie en annexe D

Les résultats de ces enquêtes font l'objet d'une note, et sont pris en compte lors de la révision des méthodologies.

Les parties prenantes que constituent les ministères de tutelle sont quant à elles, consultées sous la forme de réunions et d'échanges individuels.

11.2. Exemple de retour d'expérience mené

La note d'analyse portant sur les retours d'expérience réalisés auprès des vice-présidents formation des établissements évalués durant la vague A 2019-2020, dans le cadre des évaluations des formations de 1^{er} et 2^{ème} cycles est reprise ci-après pour illustration.

À la clôture de l'enquête, on constate que l'enquête a eu un succès moyen. Sur les 13 vice-présidents formation interrogés, huit ont répondu à tout ou partie du questionnaire (cinq VP n'ont pas répondu).

Réponses aux questions

- Processus d'évaluation – bilan, projet

Les VP formation ont majoritairement été satisfaits du processus d'évaluation mise en place par le Hcéres. En effet, pour la grande majorité (6 sur 8) les informations données lors du lancement de l'évaluation ont été appréciées et ont répondu à leurs attentes ; pouvant ainsi leur permettre d'affiner leur dossier d'autoévaluation et leur dossier « projet » à partir des informations et des documents qui leurs avaient été fournis.

- Évaluation d'une formation

De manière générale les VP formation ont estimé que l'ensemble des thématiques évaluées par le Hcéres étaient appropriées pour l'évaluation des formations de leur établissement.

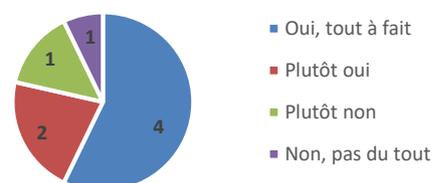
Pour la suite du questionnaire, seuls sept VP formation ont répondu.

L'item « organisation pédagogique » selon les retours des répondants constitue un critère d'évaluation principal.

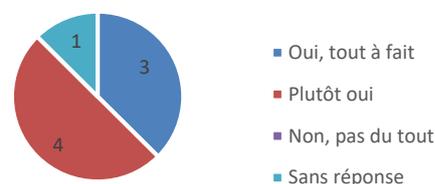
A une réponse près, l'ensemble des VP formation se sont accordées à dire que les « objectifs scientifiques », « le positionnement dans l'environnement », « les effectifs », « l'insertion professionnelle », « la place de la recherche, de professionnalisation des projets et des stages », « l'accompagnement de la réussite », « l'acquisition des connaissances et des compétences » ainsi que « la mise en place d'un conseil de perfectionnement » sont des critères satisfaisants pour analyser une formation.

En revanche les avis des VP formation s'avèrent plus contrastés sur l'impact des critères « équipe pédagogique », « la place de l'international », « les passerelles entrantes et sortantes », « les modalités pédagogiques » et « l'évaluation des enseignants par les étudiants ».

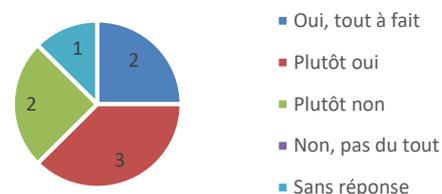
Estimez-vous que les informations et les documents donnés lors la réunion de lancement ont été adaptés à vos attentes ?



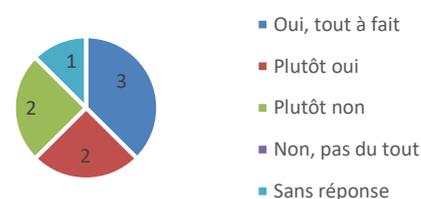
Estimez-vous que le critère portant sur l'organisation pédagogique était pertinent ?



Estimez-vous que le critère portant sur l'équipe pédagogique était pertinent ?



Estimez-vous que le critère d'évaluation portant sur les modalités pédagogiques était pertinent ?



Estimez-vous que le critère portant sur l'évaluation des enseignants par les étudiants était pertinent ?



- Oui, tout à fait
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Non, pas du tout

À ceux-ci s'ajoute l'item relatif à la place du numérique pour lequel quatre VP formation restent sceptiques sur sa pertinence pour analyser une formation.

Il est encourageant de constater que la majorité ont déclaré (6 sur 8) avoir mis en place un processus d'évaluation au niveau de leur établissement et que parmi eux 5 ont utilisé entièrement ou en partie les documents et les critères d'évaluation du Hcéres afin d'effectuer leur propre autoévaluation.

- Les champs de formations

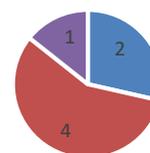
Concernant les champs de formations, les réponses demeurent mitigées. Près de la moitié des VP formation n'ont pas compris l'intérêt de ce concept proposé par le Hcéres. Seuls 3 ont répondu de manière positive ; parmi ces réponses, seulement 2 ont indiqué que les dossiers demandés pour les champs étaient adaptés à l'évaluation d'une offre de formation.

- Le rapport d'évaluation Bilan

A la quasi-unanimité, le rapport d'évaluation « Bilan des formations » rédigé par les experts du Hcéres a servi à faire évoluer l'offre de formation des établissements évalués. En effet, sept répondants ont indiqué que l'analyse détaillée leur a semblé pertinente et que les points d'attention sur certaines formations étaient justifiés.

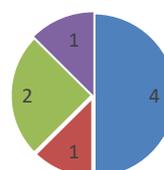
Néanmoins, les réponses varient quelque peu quant aux recommandations formulées dans les rapports. On constate ainsi que 2 VP formation ont indiqué que celles-ci n'étaient pas pertinentes.

Estimez-vous que le critère portant sur la place numérique était pertinent ?



- Plutôt oui
- Plutôt non
- Sans réponse

Avez-vous utilisé les documents et les critères d'évaluation du Hcéres ?



- Oui
- En partie
- Non
- Sans réponse

Le concept de "champs de formations" vous a semblé pertinent pour présenter votre offre de formation ?



- Plutôt oui
- Plutôt non
- Non, pas du tout
- Sans réponse

Les rapports d'évaluation Bilan des formations vous ont-ils aidé pour faire évoluer votre offre de formation ?



- Oui, tout à fait
- Plutôt oui
- Plutôt non

Les recommandations contenues dans les rapports bilan vous ont semblé pertinentes ?



- Oui, tout à fait
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Non, pas du tout
- Sans réponse

- Le rapport d'évaluation Projet

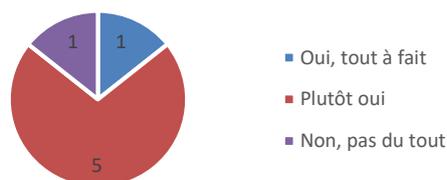
Les VP formation ont été également questionnés sur le rapport d'évaluation Projet, à une réponse près ils ont attesté que la préparation de ce projet pour le Hcéres leur a permis de se réinterroger sur l'offre de formation de l'établissement. Il en est de même pour les critères portant sur « le pilotage des formations », et sur « l'organisation pédagogique ».

Les avis sur le pilotage et sur l'organisation pédagogique de l'offre de formation vous ont semblé constructifs ?



De plus, les avis émis par le Hcéres sur les formations ont été jugés pertinents par 6 VP formation sur 7.

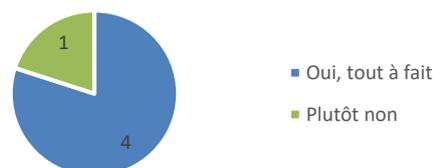
Les avis sur les formations



- La visite

Concernant les questions portant sur la visite, pour lesquels seuls 5 se sont exprimés ; 4 ont apprécié les échanges avec le comité d'experts. Ils ont également déclaré leur satisfaction en ce qui concerne le format de la visite.

Les échanges entre le comité et la présidence vous ont semblé éclairants ?



Cependant 2 VP formation sur 5 ont fait part de leur insatisfaction quant à la durée des échanges.

Conclusion

Le retour d'expérience des VP formation pour la vague A est globalement satisfaisant, même si seuls 7 d'entre eux ont répondu sur la totalité des attendus. Les réponses au questionnaire permettent dès lors d'envisager des axes d'amélioration pour l'évaluation d'une part et d'autre part pour le questionnaire.

- Évaluation des formations

L'ensemble du processus d'évaluation tel qu'il est proposé par le Hcéres a reçu un bon accueil, bien que la présentation de l'offre de formation en « champ de formations » ne semble pas pertinentes aux établissements.

Sur ce point, le département pourrait envisager de consacrer un temps plus important de questions-réponses sur ce processus d'évaluation notamment lors de la phase de préparation des processus et des référentiels d'évaluation d'une vague et lors des réunions de lancement afin d'éclairer au mieux les établissements sur les attendus.

Le Hcéres envisage également de renoncer à la structuration de l'évaluation du grade Master en champs de formation.

- Questionnaire

Il convient d'intégrer le retour d'expérience au processus d'évaluation du Hcéres et d'en informer les établissements afin que les vice-présidents sachent qu'ils vont recevoir cette enquête.

Également, il est primordial de rester attentif à écouter le délai entre l'envoi du rapport d'évaluation aux établissements et l'envoi du questionnaire d'enquête afin que les interviewés aient bien en mémoire le processus d'évaluation.

12. RECOMMANDATIONS ET PRINCIPALES CONSTATATIONS ISSUES DE LA PRÉCÉDENTE ÉVALUATION ET SUIVI DE LA MISE EN OEUVRE

ESG 2.1

Recommandation du comité

Le Hcéres devrait revoir et réviser ses processus d'assurance qualité externe et les différents critères et références associés, afin de satisfaire pleinement aux exigences de la partie 1 des ESG. Cela concerne en particulier l'évaluation externe de l'élaboration et la validation des programmes de formation, et le développement professionnel du personnel enseignant.

Le processus complet d'évaluation des formations a été complètement revu depuis la pleine installation de l'accréditation en France. Depuis, la refonte des formations du 1^{er} cycle a permis de mettre l'accent sur la place de l'assurance qualité interne des établissements, en lien avec la partie 1 des ESG.

Concernant le développement professionnel du personnel enseignant, les référentiels du Hcéres prennent en compte le fait que les universités n'ont qu'une marge d'action limitée, compte tenu du statut particulier du personnel d'enseignement dans l'espace d'enseignement supérieur en France, (les carrières des enseignants-chercheurs sont examinés par le CNU) fixé par la réglementation. En revanche, les référentiels d'évaluation institutionnelle comprennent des références portant sur le plan formation des personnels de l'établissement et la politique de formation et d'accompagnement des enseignants à la pédagogie.

Recommandation du comité

Le Hcéres devrait simplifier la structure, les définitions, le langage et le style de ses références et critères d'assurance qualité, afin de gagner en clarté et en cohérence.

Les retours d'expérience menés sur le Hcéres permettent de s'assurer que la structure des référentiels articulée en champs et références explicitées et critérisées, est assimilée par les établissements et les experts. Le cycle annuel qualité mis en œuvre au Hcéres permet lorsque cela est nécessaire d'améliorer l'énoncé des références, sans que cela modifie la substance du référentiel.

Recommandation du comité

Il est conseillé à l'agence de réviser ses processus et références d'évaluation des formations supérieures transfrontalières et étrangères, en s'appuyant sur le Toolkit du CBHE en matière d'assurance qualité des agences et des établissements d'enseignement supérieur, ainsi que sur les références convenues en matière d'évaluation des programmes conjoints, approuvées par les ministres de l'EEES en mai 2015.

Concernant le Toolkit du CBHE en matière d'assurance qualité des agences et des établissements d'enseignement supérieur, le Hcéres tient à rappeler qu'il fait partie des principaux auteurs de ce document, et que les évaluations conduites prennent en considération ses recommandations.

Concernant l'approche européenne adoptée à Erevan⁵², sa mise en œuvre est plus complexe car elle nécessite une collaboration étroite avec les agences d'évaluation et autorités des pays impliqués. Compte tenu de la diversité des dispositifs d'assurance qualité mis en œuvre dans les pays européens (dispositifs ex-ante, dispositifs ex-post, évaluations institutionnelles, évaluations des programmes, accréditation etc...) le travail préalable de coopération à mettre en place est considérable et ne dépend pas seulement du Hcéres. En revanche, le Hcéres est tout à fait prêt à coopérer avec les organisations désireuses de s'engager plus avant dans ce processus.

ESG 2.2

Recommandation du comité

Le comité encourage le Hcéres à s'ouvrir à des parties prenantes externes en les impliquant de manière systématique dans l'évaluation et l'élaboration de ses méthodologies au travers de groupes de travail et de comités.

Le Hcéres a construit sa légitimité et sa reconnaissance par les acteurs français de l'ESR, en coopérant avec ceux-ci de façon adaptée aux nécessités relatives à son indépendance, et au besoin de travailler en bonne intelligence avec les parties prenantes de l'évaluation. Les parties prenantes sont toutes

⁵² Approche européenne pour l'assurance qualité des programmes conjoints adoptée par les ministres à la Conférence ministérielle de suivi du processus de Bologne tenue à Erevan en 2015.

représentées au sein du collège du Hcéres, dont la responsabilité est de contribuer à l'élaboration des méthodologies et référentiels et de les approuver.

Concernant les évaluations, les comités d'évaluation des établissements comptent systématiquement un représentant du monde socio-professionnel et un représentant étudiant. Les comités d'évaluation des formations incluent systématiquement un représentant étudiant, et dès lors que les formations ont une dimension professionnelle, un représentant du monde socio-professionnel.

De manière plus opérationnelle, le Hcéres compte parmi ses équipes, des conseillers scientifiques mis en délégation par leurs universités, écoles ou organismes de recherche qui composent l'espace de l'ESR français. En intégrant, même pour une quotité de temps limitée, le Hcéres, ils s'engagent à adhérer à ses valeurs et à participer à ses activités. A ce titre, ils participent pleinement aux travaux de révision des méthodologies et des référentiels, voire au développement de nouvelles activités.

Ces mêmes travaux comportent toujours, au cours du processus d'élaboration par le département concerné, une consultation des parties prenantes (par exemple la CPU, représentant les universités).

Quant à la révision des processus, le Hcéres pratique un retour d'expérience régulier auprès des parties prenantes impliquées : autorités de tutelles, entités évaluées, experts.

Un dialogue avec la CTI a été initié pour l'évaluation institutionnelle (Cf. *supra*), en vue de simplifier le processus d'évaluation des écoles d'ingénieurs dont les diplômés d'ingénieurs, sont évalués par la CTI. Ce dialogue a abouti à la mise en place d'un processus coordonné entre nos deux agences. Le Hcéres a également entrepris la même démarche auprès de la CEFDG, de la CCN-IUT dans le but d'harmoniser les pratiques et de préparer la coordination des instances nationales d'évaluation.

Intégrer systématiquement les parties prenantes externes à des travaux internes en tant que membre de groupes de travail, ne nous apparaît pas pour l'instant pertinent, ni nécessaire, pour satisfaire au standard 2.2 des ESG, le Hcéres ayant établi des relations ouvertes, basées sur le dialogue et la transparence avec son environnement ainsi qu'un groupe collaboratif permanent Hcéres/CPU (conférence des présidents d'université) sur l'évaluation des établissements.

ESG 2.3

Recommandation du comité

Le Hcéres devrait encourager les établissements à suivre les recommandations de ses comités en proposant des options de suivi des recommandations dans ses rapports d'évaluation.

La question du suivi apporté aux évaluations du Hcéres, et antérieurement de l'AERES, a fait l'objet de discussions régulières avec les parties prenantes de l'évaluation, et en particulier, les entités évaluées. En effet, le processus d'évaluation intégré supporté par les entités, et la durée de ce processus, représentent une charge d'activité conséquente, que le Hcéres s'efforce constamment de diminuer.

Concernant l'évaluation institutionnelle, 2 nouveaux éléments ont été introduits :

- le référentiel d'évaluation des établissements comporte depuis la vague D (2017-2018) à la référence 7, le critère suivant : « La politique de la qualité de l'établissement intègre, le cas échéant, le suivi des recommandations de la précédente évaluation du Hcéres (ou d'autres instances) » ;
- à partir de la vague E (2018-2019), une étape supplémentaire a été introduite au processus d'évaluation. A mi-parcours, le Hcéres adresse aux établissements un courrier leur demandant de présenter un retour sur le suivi des recommandations émises par les experts.

Concernant l'évaluation des formations, la mise en œuvre de l'accréditation des formations, en lieu et place de l'habilitation, a permis d'introduire un suivi des recommandations émises par les comités. En effet, l'analyse des dossiers de projets pour l'accréditation examine si les établissements ont apporté une réponse pertinente aux recommandations émises dans l'évaluation des bilans.

Recommandation du comité

Le Hcéres devrait envisager de revoir son approche flexible en matière de sélection des références pour l'autoévaluation, afin de garantir la comparabilité et la cohérence des rapports qu'il publie.

La « flexibilité » dont la recommandation fait l'objet s'appliquait à 2 niveaux. Lorsqu'un établissement, de par la nature et le champ de ses activités, pouvait démontrer qu'une référence ne s'appliquait pas à son cas, il pouvait ne pas la développer dans son auto-évaluation. Par exemple, le référentiel établissement contient des références liées aux relations de l'établissement avec le CHU (Centre Hospitalier Universitaire), or certaines universités sans formations médicales n'ont pas de relation avec le CHU. De plus, pour responsabiliser et respecter l'autonomie des établissements en matière d'assurance

qualité interne, le Hcéres laissait aux établissements la liberté de construire leur rapport d'autoévaluation selon leur propre plan, dans la mesure où ils abordaient toutes les références du référentiel d'évaluation.

Suite à la présente recommandation, il est dorénavant demandé à chaque établissement de rédiger le rapport d'autoévaluation en suivant le plan du référentiel Hcéres. Le document "repères pour l'autoévaluation" a été reformulé et intègre cette demande. Il insiste également sur la nécessité de la production par l'établissement d'analyses et d'éléments de preuves pour l'ensemble des références. Le rapport d'évaluation suit, quant à lui le plan du référentiel d'évaluation externe.

Le Hcéres a expérimenté l'utilisation de deux référentiels distincts, un pour les universités et un pour les écoles, pour optimiser leur adéquation et pertinence au regard des différences entre ces deux types d'établissements. Compte tenu des évolutions futures et de la nouvelle organisation du Hcéres, l'utilisation de ces 2 référentiels distincts s'achèvera avec la vague en cours (B 2020/2021), au profit d'un référentiel unique en cours d'élaboration.

ESG 2.4

Recommandation du comité

Le Hcéres est encouragé à publier sur son site Internet la politique et les critères de l'agence en matière de sélection et de nomination des experts.

Tout un espace du site est désormais dédié à 'l'expert du Hcéres'. <https://www.hceres.fr/fr/les-comites-dexperts>

Pour un partage plus large de la culture qualité, et plus particulièrement du rôle de l'expert dans l'évaluation, et pour une meilleure connaissance par la communauté académique, voire par le grand public, une vidéo pédagogique a été développée. Celle-ci présente quelques principes de sélection et le rôle des experts, la composition et le fonctionnement des comités.

Vidéo en français : <https://www.youtube.com/watch?v=jWDPD2mu920>

Vidéo en anglais : <https://www.youtube.com/watch?v=eAhagJsPCvg>

Recommandation du comité

L'agence devrait envisager d'impliquer activement des experts internationaux à ses comités d'évaluation en définissant et mettant en œuvre une démarche cohérente en matière de sélection et de recrutement, y compris pour les évaluations à l'étranger.

La participation d'experts étrangers au comité d'évaluation du Hcéres est systématique pour l'évaluation des établissements français depuis 2010.

Elle l'est également désormais pour toutes les évaluations réalisées en dehors du périmètre national, par le département Europe et international (DEI).

Pour les comités d'évaluation des formations, une compétence internationale parmi les experts académiques est recherchée dans la mesure du possible pour constituer un comité.

Recommandation du comité

Le Hcéres devrait impliquer des représentants d'étudiants et d'employeurs dans ses comités, pour tous les types d'évaluation, et renforcer leur rôle en tant que membres à part entière, en les formant de manière régulière et adéquate.

Quel que soit le type de processus d'évaluation, seuls 2 statuts sont applicables aux experts du Hcéres, qui impliquent des responsabilités différentes au sein d'un comité : celui de président de comité et celui d'expert.

Au sein d'un même comité, aucune distinction n'est faite parmi les experts. Chacun d'entre eux a la responsabilité de contribuer à l'évaluation, de sa préparation à l'élaboration du rapport. Les étudiants et les représentants du monde socio-économique sont des experts à part entière au sein des comités Hcéres.

Toutes évaluations confondues : établissements, formations, internationales, impliquent le recrutement d'un expert étudiant ou jeune docteur parmi le comité d'experts.

Une formation est proposée à tout expert recruté, lorsque c'est possible sous la forme d'une réunion en présentiel, ou par le biais de webinars.

ESG 2.5

Recommandation du comité

Il est recommandé au Hcéres d'affiner les critères de résultats pour ses différentes évaluations, afin de garantir l'uniformité de leur application par les différents comités et établissements.

Les différents processus d'évaluation mis en œuvre par le Hcéres concernent des objets différents :

- La dimension institutionnelle de l'établissement, des coordinations territoriales,
- l'offre globale de formation, les champs de formation, les unités de recherche.

Ces objets portent des niveaux de responsabilités et des missions différentes. Aussi, les référentiels du Hcéres en tiennent compte et sont parfaitement adaptés à leurs spécificités. Ils sont en revanche tous développés selon un modèle commun : une structuration en domaines, eux-mêmes composés de références illustrées par différents critères qualitatifs.

Cette structure commune permet une appréhension facilitée des référentiels par les entités évaluées ainsi que par les différents experts mobilisés.

De plus chaque procédure d'évaluation est coordonnée par un binôme Hcéres qui veille à la bonne application de la méthodologie et du référentiel.

ESG 2.7

Recommandation du comité

Le comité encourage le Hcéres à coordonner ses procédures en matière de plaintes avec les ministères en charge des accréditations et des contractualisations, afin d'encourager une démarche cohérente en matière de plaintes et de recours.

Le comité recommande au Hcéres d'initier les travaux de sa commission des recours et réclamations dès que possible, afin d'être en mesure de vérifier l'adéquation et l'efficacité de ses nouvelles méthodologies.

Les dispositifs concernant des recours, à savoir le règlement intérieur de la commission des recours et sa composition, ont été renouvelés lors du collège du 1^{er} Mars 2021. Ils sont depuis publics sur le site du Hcéres⁵³.

Pour prendre en compte la recommandation complémentaire de l'EQAR, sa composition intègre désormais une personnalité qualifiée désignée par le Président du Hcéres pour représenter le système d'enseignement supérieur et apporter un regard externe aux dossiers instruits. La commission est donc désormais composée de cinq représentants du Collège du Hcéres, dont le président de la commission, de trois conseillers scientifiques désignés par le Président du Hcéres, parmi les conseillers scientifiques des départements d'évaluation, dont un ayant des compétences juridiques, et une personnalité qualifiée.

Il est nécessaire de rappeler le lien entre les évaluations du Hcéres et les ministères de tutelle. Les rapports d'évaluation sont utilisés, généralement entre 6 mois et un an après leur publication, parmi d'autres matériaux, par les ministères de tutelle pour prendre des décisions (allocation de moyens, accréditation...). D'autres documents et indicateurs sont utilisés par le ministère dans le processus décisionnel.

De ce fait, les responsabilités sont clairement établies, et en matière de réclamation :

- Quand les entités évaluées ont une plainte concernant un rapport d'évaluation, ou le processus d'évaluation, ils adressent leur plainte/réclamation auprès du Hcéres,
- Quand les entités évaluées ont une plainte ou contestation concernant une décision (contrat d'objectif et de moyen avec le ministère de tutelle, décision d'accréditation etc...) ils adressent leur plainte/réclamation directement au ministère.

De par ses missions, le Hcéres n'a pas à interférer dans les processus de négociation entre les établissements et les ministères.

De plus, si le Hcéres veille à entretenir des relations constructives avec le ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, il apparaît que la suggestion du panel de coordonner les procédures en matière de plaintes avec celui-ci pourrait laisser penser que le Hcéres laisse intervenir les tutelles sur les résultats de ses évaluations. Ceci nuirait gravement à l'indépendance nécessaire pour mener à bien les missions d'évaluation qui sont confiées au Hcéres et à la reconnaissance que la communauté de l'enseignement supérieur française accorde au Haut Conseil.

ESG 3.3

Recommandation du comité

Le comité recommande au Hcéres d'envisager une révision approfondie de sa procédure en matière de non-conflit d'intérêts, afin d'éviter de potentiels conflits d'intérêts et de faciliter leur détection. Ceci pourrait être réalisé en incluant dans la déclaration d'intérêt de l'expert la définition explicite d'un conflit d'intérêts dans le contexte des activités de l'agence. Par ailleurs, l'indépendance des comités pourrait être renforcée par l'établissement de recommandations écrites relatives à ce qui pourrait constituer un

⁵³ <https://www.hceres.fr/fr/les-acteurs>

conflit d'intérêts dans un travail d'évaluateur, et sur la manière dont les conflits pourraient être détectés et évités, en donnant des exemples tirés de l'expérience de l'agence.

Sur la base du plan stratégique 2016-2020 qui met l'accent sur la formation des experts et de ses personnels, une action a été menée pour sensibiliser l'ensemble des acteurs de l'évaluation à la notion de conflit d'intérêts et à en améliorer la prise en compte. Le Hcéres a développé une courte vidéo explicative (2'30) définissant et illustrant un conflit ou une proximité d'intérêts et comment cela peut impacter la reconnaissance et la légitimité des évaluations menées. Elle rappelle également aux équipes internes que l'analyse des éventuels conflits d'intérêts est une étape incontournable du processus de constitution des comités. La mise en ligne de cette vidéo a été accompagnée par la publication d'une note interne expliquant comment utiliser la vidéo dans la formation des experts, et les modalités de prise en compte de leurs retours sur d'éventuels conflits d'intérêts.

Cette vidéo est projetée lors de l'accueil des nouveaux personnels scientifiques, techniques et administratifs. Au cours de ces séances, elle est l'objet de discussions et d'échanges pour s'assurer que tous ont compris cette notion et son importance.

Version française : <https://www.youtube.com/watch?v=a4bDHznLKQI>

Version anglaise : <https://www.youtube.com/watch?v=B2AvCkzQnF0>

ESG 3.4

Recommandation du comité

Il est recommandé au Hcéres de mieux utiliser les informations recueillies lors des évaluations d'établissements et de formations, afin de mettre en évidence les progrès réalisés et les problèmes rencontrés par les établissements d'enseignement supérieur et d'aider à l'amélioration des politiques et procédés d'assurance qualité par la publication régulière de rapports d'analyse.

Au cours de la période 2017-2020, le Hcéres a entrepris de restructurer l'évaluation intégrée menée par le Hcéres en organisant un processus intégré impliquant tous les départements d'évaluation ainsi que l'Observatoire des sciences et techniques du Hcéres (OST).

Ce processus est composé de deux phases successives : une phase d'évaluation de toutes les entités incluses dans le périmètre du site (formations, écoles doctorales, unités de recherche, établissements et la coordination territoriale du site), suivie d'une phase de production de synthèses (élaboration d'une synthèse des évaluations des formations et écoles doctorales, d'une synthèse recherche, et d'une synthèse établissements). La phase de production de synthèses a abouti à une **synthèse d'évaluation intégrée du site, ou bilan intégré**, mettant en regard toutes les synthèses précédentes et dégageant les grands enjeux portant sur le développement à venir du site analysé.

Compte tenu de la quantité de rapports d'évaluation qui sont utilisés pour élaborer ces synthèses et du temps nécessaire au préalable pour mener ces évaluations, ce processus prend au minimum 18 à 20 mois. Comme expliqué dans le corps du présent rapport, la situation très mouvante des sites sur la période écoulée n'a par ailleurs pas rendu toujours possible ni pertinente cette synthèse intégrée de site. Les difficultés rencontrées pour la mise en place de politiques de site à l'échelle nationale et le recentrage stratégique sur l'établissement, prisme désormais privilégié pour l'évaluation, vont amener le Hcéres à repenser le processus d'évaluation intégrée à échéance de la vague C (2022-2023).

ESG 3.5

Recommandation du comité

Le Hcéres pourrait revoir les rôles et attributions des délégués scientifiques afin de réduire les coûts de contribution des universités à l'assurance qualité externe.

Le Hcéres fait face à une augmentation régulière du périmètre des entités qu'il doit évaluer (formations de santé, formations sous la tutelle du ministère de la culture, etc...). Or, le budget qui lui est alloué ne prend pas en compte cette augmentation, ce qui place le Hcéres face à une problématique de moyens et de main d'œuvre. Depuis 2018, une nouvelle modalité de recrutement de personnel scientifique a été mise en place. En complément des personnels mis à disposition pour une quotité de travail définie (1 à 3 jours par semaine) que sont les 'Conseillers scientifiques' (CS), anciennement dénommés 'délégués scientifiques', le Hcéres recourt désormais à des 'Chargés de mission scientifiques' (CMS). Ce statut, moins coûteux, a permis d'adapter le nombre de personnels scientifiques plus finement au regard de la quantité d'entités à évaluer. Il doit néanmoins être questionné au regard de la possibilité d'investissement de ces personnels.

Pour la vague D (2017-2018) 39 CMS ont été mobilisés, et pour la vague E (2018-2019) 32 CMS.

ESG 3.6

Recommandation du comité

Le Hcéres devrait publier sa politique d'assurance qualité interne sur son site Internet. Il lui est également recommandé d'éviter de changer de méthodologie chaque année, et de rassembler ses divers outils d'assurance qualité interne, à la fois communs et spécifiques, dans un unique manuel.

Depuis 2015, l'identité du Hcéres a été affirmée, avec comme objectif de communiquer plus largement sur ses valeurs, ses principes et ses objectifs. Ce travail a abouti à la mise en ligne du nouveau site web de l'agence courant février 2019. La transparence et la mise en valeur de contenus informatifs et pédagogiques ont guidé l'architecture du site. La politique et l'approche de la qualité par le Hcéres y occupent désormais une place prépondérante.

<https://www.hceres.fr/fr/demarche-qualite>

Le Hcéres a depuis toujours mis en place un cycle qualité appliqué à ses méthodologies, ses référentiels et son organisation. Lorsque le comité ENQA mentionne des 'changements de méthodologie chaque année', celui-ci ne précise pas que les changements induits correspondent à des améliorations « à la marge », de détails, de formulations, de précisions, apportées pour améliorer les dispositifs en place et identifiés grâce aux retours d'expérience annuels. Ces changements réguliers sont des changements non substantiels, qui s'inscrivent dans la continuité des processus en place, et de ce fait qui n'introduisent pas de différences entre les évaluations précédentes et celles qui suivent.

Compte tenu de la taille du système d'enseignement supérieur français, le Hcéres couvre la totalité du périmètre qui lui est confié en 5 ans. Limiter les améliorations à cette périodicité serait une perte d'efficacité et serait contradictoire avec le message que porte le Hcéres auprès des établissements d'enseignements supérieur : l'assurance qualité n'est pas une activité épisodique, mais une activité continue.

De plus, le cadre réglementaire dans lequel opère le Hcéres subit lui-même de régulières évolutions, dont notamment la mise en place de l'accréditation, la refonte des formations du 1^{er} cycle. Le Hcéres ne peut reporter la prise en compte de ces évolutions, pour garantir la pertinence et l'adéquation de ses évaluations aux attentes de toutes les parties prenantes.

Concernant la suggestion du comité de regrouper les outils d'assurance qualité interne dans un unique manuel, la page web du nouveau site concernant l'assurance qualité interne du Hcéres assure cette fonction.

ESG 3.7

Recommandation du comité

Il est recommandé à l'agence d'adopter une attitude plus constructive vis-à-vis des évaluations externes périodiques, et de se servir de leurs conclusions pour alimenter une réflexion sur ses politiques et ses activités.

Dès les débuts de l'histoire de l'agence, l'AERES et ensuite le Hcéres, le cycle annuel de préparation, d'organisation et de réalisation des campagnes d'évaluation a toujours été construit sur une démarche d'amélioration continue, intégrant un retour d'expérience annuel, et de ce fait l'introduction périodique d'évolutions et d'améliorations. En 2010, la première évaluation externe de l'AERES a été particulièrement attendue pour vérifier et consolider les processus d'évaluation mis en œuvre par l'Agence et son organisation.

De la même façon, en 2016, les recommandations émises par le comité d'experts ont été l'objet de nombreuses discussions internes, et lorsque celles-ci se sont avérées pertinentes et réalistes au regard du contexte du Hcéres, de ses objectifs et de ses engagements vis-à-vis des parties prenantes, elles ont fait l'objet d'actions correctives, voire de projets à plus grande échelle. La révision complète du processus d'évaluation des formations pour intégrer des étudiants aux comités d'évaluation et les progrès en termes de formation des experts témoignent de l'importance accordée aux recommandations des experts.

13. ANALYSE SWOT

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - La qualité des rapports d'évaluation encadrée par des processus de relecture robustes. - L'agilité et la réactivité du Hcéres pour s'adapter aux évolutions du cadre réglementaire tout en maintenant l'équité de traitement des entités évaluées. - Un cycle qualité incluant des retours d'expérience systématiques des parties prenantes contribuant à l'adéquation et l'acceptation des évaluations. - L'expérience des personnels administratifs et scientifiques impliqués dans l'organisation et la réalisation des opérations d'évaluation. - L'encadrement du processus d'évaluation par des conseillers scientifiques recrutés par disciplines qui sont aussi des pairs. - Des outils de formations des experts variés permettant de les accompagner dans leurs missions. - L'absence de recours et de réclamations malgré l'existence d'une commission unique dédiée. - Une capacité d'action à l'international renforcée. - Le savoir-faire de l'OST en matière de production d'indicateurs et d'analyses des productions scientifiques au service des évaluations. 	<ul style="list-style-type: none"> - Des difficultés de recrutement d'experts issus du monde socio-économique. - Un dispositif pour maintenir un vivier d'experts à jour pour les profils tels que les étudiants et les jeunes docteurs à mettre en place. - La technologie de l'application de suivi des évaluations arrivée à l'obsolescence, limitant les améliorations et nécessitant une refonte globale - La simplification insuffisante des référentiels d'évaluation et des processus qui nécessite d'être poursuivie. - L'intégration des départements en progrès mais encore à améliorer. - Une politique de communication à moderniser, notamment dans l'utilisation des réseaux sociaux pour diffuser les résultats des évaluations et partager la culture de la qualité dans l'enseignement supérieur.
Opportunités	Risques
<ul style="list-style-type: none"> - La transformation du Hcéres en API va pouvoir renforcer son autonomie. - Le nouveau rôle de coordination des instances d'évaluation dans l'enseignement supérieur confié au Hcéres est une opportunité pour apporter une clarification et une optimisation des dispositifs d'évaluation au niveau national. - La perspective de l'évaluation intégrée et les évolutions intervenues suite à la réforme de l'accréditation offrent au Hcéres l'opportunité d'adapter la granularité de ses évaluations des formations. - La nécessaire refonte du système d'information est l'opportunité d'en améliorer le fonctionnement et l'ergonomie, tout en développant de nouvelles fonctionnalités pour soutenir toutes les activités du Hcéres. - Le rôle central donné au Hcéres par la LPR sur les questions d'intégrité scientifique, de déontologie et d'éthique. 	<ul style="list-style-type: none"> - Un calendrier serré pour assurer la transformation structurelle tout en assumant de nouvelles missions (coordination des instances d'évaluation).

14. DÉFIS ACTUELS ET PISTES DE DÉVELOPPEMENTS FUTURS

La période au cours de laquelle s'est déroulée l'autoévaluation a fait suite à la nomination de la nouvelle gouvernance du Hcéres. Son Président et son Collège ont été nommés en novembre 2020. De nouveaux directeurs des départements d'évaluation des établissements (DEE), des organismes (DEO) et des formations (DEF) l'ont également été lors de la séance du collège du 1^{er} mars 2021, dans un contexte de restructuration de l'organisation interne. L'année 2021 est une étape clé dans l'existence du Hcéres, puisqu'au cours de celle-ci, son changement de statut doit être préparé et organisé tout en permettant la réflexion et la refonte de ses processus d'évaluation.

De plus, l'écosystème français de l'enseignement supérieur et de la recherche est en évolution, notamment au niveau du modèle économique et du management des universités : nouvelles missions, nouvelles ressources propres, valorisation de la recherche, nouveau mode de gestion, pilotage professionnel budgétaire et financier, place et fiabilité des systèmes d'information, mais aussi nécessaire révision des relations contractuelles avec les ministères de tutelle.

Dans le domaine de la formation, les changements réglementaires sont aussi multiples : les nombreuses réformes en cours, dont celle du 1^{er} cycle (la loi relative à l'orientation et à la réussite des étudiants) et des études de santé, sont susceptibles d'entraîner des évolutions dans le périmètre des formations évaluées par le Hcéres (ex. *Bachelors* universitaires de technologie, qui remplacent les diplômes universitaires de technologie (DUT) et une grande partie des licences professionnelles, formations paramédicales obtenant le grade de licence, etc.). De même, la loi de programmation de la recherche conférant au Hcéres le rôle de coordination des instances d'évaluation et de validation des processus d'évaluation d'autres instances d'évaluation, notamment la CTI et la CEFDG, un travail collaboratif est initié avec ces dernières en ce qui concerne les procédures d'évaluation des diplômes d'établissements (comme les *bachelors* des écoles d'ingénieurs ou des écoles de commerce) en vue de leur obtention du grade Licence.

Dans ce contexte, un séminaire interne a été organisé du 5 au 6 mai 2021.

Il a été l'occasion d'offrir à la nouvelle équipe de direction un temps de réflexion, de resserrer le collectif en partageant un certain nombre de constats et d'orientations.

Les participants étaient constitués des membres du comité de direction, des chefs de départements, des conseillers scientifiques, des responsables de domaine au sein du Secrétariat général et du DSI, et d'invités extérieurs.

Les thématiques qui y ont été traitées constituent la feuille de route du Hcéres pour la période à venir, et dessinent les prémices de son futur plan stratégique.

Réviser les référentiels et les processus d'évaluation

La philosophie recherchée dans leur révision est celle d'une évaluation stratégique, simplifiée et intégrée. Les référentiels devront conjuguer avec des attentes qui ne sont pas les mêmes : celles de l'État et des tutelles, des établissements, des enseignants-chercheurs, et du Hcéres. Ils devront aussi anticiper des attentes en voie d'émergence, en donnant par exemple une place plus forte à l'intégrité scientifique et à l'éthique.

Leur élaboration devra se faire avec une collaboration fluide entre les départements, pour en favoriser l'harmonie, éviter les recouvrements et doublons, et les penser en complémentarité, tout en s'appuyant sur les retours d'expérience des expérimentations menées, notamment sur l'évaluation des formations de 1^{er} cycle. La révision vise un allègement et une simplification de ces dispositifs, avec l'utilisation d'un vocabulaire commun et clair. Ainsi, un certain nombre de référentiels d'évaluation des formations (ex. champ de master, collège doctoral) seront supprimés en intégrant leurs éléments pertinents dans le référentiel d'évaluation de l'établissement ; une visite institutionnelle unique de l'établissement pourra être organisée.

Cette nouvelle dynamique d'intégration coordonnée par le DEE va impliquer une nécessaire participation du département d'évaluation des formations (DEF) à l'évaluation de la politique globale de la formation de l'établissement, et de la même façon, une participation du département d'évaluation de la recherche (DER) et du département d'évaluation des organismes de recherche (DEO) à l'évaluation de la politique globale de la recherche de l'établissement. Ce nouveau mode de fonctionnement plus décloisonné est en cours de conception.

Améliorer la production des rapports et la communication

La production des rapports peut être améliorée et la mise en place d'une politique de communication moderne incluant une utilisation adaptée des réseaux sociaux pour partager les rapports d'évaluation, et promouvoir la culture de la qualité dans l'enseignement supérieur.

Définir une nouvelle organisation interne, adaptée au passage en API

L'organisation précédente du Hcéres n'était plus adaptée à la période actuelle. Il a paru rationnel de créer un DEO (département d'évaluation des organismes), qui s'occupe désormais des organismes nationaux et de leurs relations avec les universités et écoles, et des infrastructures de recherche. Le DEE (département d'évaluation des établissements) s'est, quant à lui, recentré sur les universités et les écoles. Cette nouvelle répartition des missions amorce une évolution plus profonde et progressive au sein de ces départements, qui reste à construire, qui doit aussi permettre de prendre en charge les nouvelles missions qui leur sont confiées, tout en fluidifiant les relations entre les départements et inventer une nouvelle « évaluation intégrée ».

Le passage en API est aussi l'occasion d'évaluer la répartition des ressources humaines mais aussi de repenser et redéfinir les métiers.

GLOSSAIRE

A-B

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

C

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

D-E

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

F-H

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

I-L

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

M-N

M	Master
MEA	Ministère de l'Europe et des affaires étrangères
MEEF	Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation
MENJS	Ministère de l'Éducation Nationale, de la Jeunesse et des Sports
MESRI	Ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
MSTP	Mission scientifique, technique et pédagogique
NIAD-UE	<i>National Institution for Academic Degrees and University Evaluation</i>

O-P

OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OEB	<i>Office européen des brevets</i>
OST	Observatoire des sciences et techniques
PP	Personne physique

Q-R

PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
QACHE	<i>Quality Assurance of Cross-Border Higher Education</i>
RAP	Rapport annuel de performance
RH	Ressources humaines
RTRA	Réseaux thématiques de recherche avancée

S-T

SI	Système d'information
STS	Section de techniciens supérieurs

V

VAE	Validation d'acquis de l'expérience
VAP	Validation d'acquis professionnels
VES	Validation d'études supérieures

LISTE DES ANNEXES

- A – Référentiels d'évaluation institutionnelle – Vague B
- B – Référentiels d'évaluation des formations et écoles doctorales – Vague B
- C – Référentiels d'évaluation et d'accréditation à l'international
- D – Charte de l'évaluation et Charte de l'évaluation en distanciel
- E – Statuts des experts, conseillers scientifiques et chargés de mission scientifiques
- F – Déclaration d'intérêts
- G – Déclaration d'engagements



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10
hceres.fr

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