

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'ÉCOLE SUPÉRIEURE DE JOURNALISME DE LILLE (ESJ LILLE)

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2018-2019
VAGUE E

Rapport publié le 11/06/2019



Pour le Hcéres¹ :

Michel Cosnard, Président

Au nom du comité d'experts² :

Brigitte Marin, Présidente du comité
d'experts

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014 :

1 Le président du Hcéres "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5) ;

2 Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2).

Le présent rapport s'inscrit dans le cadre du renouvellement du contrat pluriannuel entre l'État et un établissement labellisé Eespig (établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général). Il est à noter que les diplômes délivrés par l'établissement et non reconnus par l'État, ne font pas l'objet d'une évaluation par le Hcéres.

Ce rapport d'évaluation suit une procédure adaptée aux spécificités de l'établissement. Le comité d'experts s'est ainsi appuyé sur le référentiel d'évaluation des établissements de la vague E en adaptant ses méthodes au regard de critères pré-établis en fonction des activités de l'établissement.

Sommaire

Sommaire	2
Présentation de l'établissement	3
Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement.....	4
La gouvernance et le pilotage de l'établissement.....	5
1 / Une organisation interne stabilisée en cohérence avec sa stratégie	5
2 / Une structuration de la gouvernance suscitant l'adhésion des acteurs de l'ESJ à la conduite de sa stratégie	6
3 / Les grandes fonctions du pilotage	6
a/ Ressources humaines : de nouvelles compétences pour piloter le développement de l'école	6
b/ Un réel redressement financier à conforter en raison de perspectives incertaines notamment immobilière	7
c/ Une communication et un suivi des actions au service de la stratégie	7
d/ Un système d'informations ouvert sur le numérique.....	8
La recherche et la formation	8
1/ Une politique de recherche quasi inexistante	8
2/ La politique de formation tout au long de la vie à renforcer	8
3/ La formation et l'évolution des métiers	9
4/ La documentation à valoriser	9
La réussite des étudiants	10
1/ Des parcours étudiants bien accompagnés, de l'orientation à l'insertion professionnelle	10
2/ Une vie étudiante à dynamiser.....	10
3/ Une participation active des étudiants à la gouvernance	11
Les relations européennes et internationales.....	11
Conclusion	12
1 / Les points forts	12
2 / Les points faibles	12
3 / Les recommandations.....	12
Observations du directeur	13
Organisation de l'évaluation	17

Présentation de l'établissement

L'école supérieure de journalisme de Lille (ESJ Lille) est membre fondateur de la fondation partenariale Université de Lille Nord-Europe (ULNE), qui porte le projet I-site. Dans le cadre de l'Académie ESJ, elle établit des liens avec l'université de Lille. Elle a mis en place depuis 2010 un cursus conjoint avec l'institut d'études politiques (IEP) de Lille menant à la délivrance du double diplôme ESJ - IEP de Lille, l'ESJ Lille et l'IEP de Lille étant tous deux membres fondateurs de l'I-site. L'école est également membre de la conférence régionale des grandes écoles Hauts-de-France (CRGE), déclinaison régionale de la conférence des grandes écoles (CGE).

Créée en 1924, l'ESJ Lille est la plus ancienne des quatorze écoles de journalisme françaises reconnues par la commission paritaire nationale de l'emploi des journalistes (CPNEJ). Sous régime associatif depuis 1960¹, elle est devenue établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général avec l'obtention du label Eespi² pour la période allant du 7 décembre 2015 au 31 décembre 2019. Elle demande le renouvellement de cette labellisation pour le quadriennal 2019-2023.

L'ESJ Lille a pour mission la formation de journalistes des différents médias capables de décrypter la complexité croissante de l'actualité en lien avec le contexte ³ technologique, économique et environnemental, notamment.

L'école délivre un diplôme reconnu par la profession⁴ et propose cinq formations diplômantes, dont l'Académie ESJ, option de licence en partenariat avec l'université de Lille.

Pour l'année 2017-2018, l'école comprend 650 étudiants inscrits, dont 120 dans le diplôme reconnu par la profession, 485 dans l'Académie ESJ, 15 en licence professionnelle journaliste sportif, 15 en licence professionnelle presse de proximité (PHR) et 15 en master 2 journaliste scientifique. L'ESJ Lille compte une trentaine de permanents dont un tiers de journalistes, mais aucun enseignant-chercheur.

La précédente évaluation sur dossier par l'Aeres a eu lieu en 2014. La présente évaluation est la première réalisée avec visite pour l'établissement. Dans ce contexte, le rapport d'autoévaluation (RAE) est apparu incomplet sur un certain nombre de points voire décalé par rapport à l'activité diplômante de l'établissement. Le RAE manque à cet égard d'indicateurs, de sorte que les tendances sont peu perceptibles.

Depuis 1981, l'école loue à la ville de Lille un bâtiment de 3 800m² dans le « quartier latin lillois » au cœur de la métropole.

Le comité a intégré dans ses réflexions les conclusions et recommandations de la précédente évaluation et les a articulées avec les éléments de problématique suivants :

- Lien entre la formation historique, les formations les plus récentes et l'équilibre financier
- Évolution du modèle économique en fonction des axes stratégiques : partenariat, immobilier
- Insertion dans le paysage universitaire lillois
- Réalité des activités de recherche et production scientifique
- Formalisation des circuits de décision
- Place des étudiants dans la gouvernance

¹ Association régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 ; la refonte des statuts a eu lieu en 2014 et 2018.

² Établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général.

³ RAE, p. 15.

⁴ Diplôme de l'ESJ Lille, reconnu par la CPNEJ – Commission paritaire nationale de l'emploi des journalistes.

Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement

L'ESJ Lille est l'un des quatorze membres fédérés autour de l'I-site Université Lille Nord Europe (ULNE) qui ambitionne de faire entrer l'ULNE dans le palmarès des cinquante premières universités européennes.

L'ESJ Lille entretient des relations partenariales avec l'université de Lille qui porte plusieurs de ses filières de formation et avec l'institut d'études politiques (IEP - Sciences Po Lille), avec lequel elle propose un concours et un diplôme communs. Le déménagement de l'IEP de Lille en 2016 dans le « quartier latin lillois » a conduit à renforcer les liens avec l'ESJ Lille, sans pour autant qu'il soit actuellement question de fusion entre ces deux établissements, de nature très différente.

L'ESJ Lille a une identité particulièrement bien reconnue parmi les écoles françaises de journalisme, avec une insertion dynamique dans le paysage universitaire lillois. Elle a adossé son développement à ses valeurs et aux points forts⁵ qui font sa reconnaissance et sa notoriété. La professionnalisation et les actions d'insertion des diplômés de son cursus traditionnel sont patentes. Ce modèle est toutefois à interroger au regard de l'évolution de son environnement institutionnel caractérisé par la fusion des universités de Lille 1, 2 et 3 et le statut d'école associée au sein du collégium des grandes écoles.

L'actuelle convention entre l'ESJ Lille et l'IEP de Lille, achevée fin décembre 2018, est prolongée pour un an, de sorte que le contenu et les modalités de la nouvelle convention auront un impact décisif sur l'évolution du partenariat en l'augmentant structurellement, avec la possibilité d'internationalisation de parcours pédagogiques communs et d'actions impliquant un laboratoire de recherche également commun. La mutualisation de services est aussi envisagée⁶.

L'ESJ Lille a créé et mis en place de nouvelles formations autour de la filière historique, ce qui lui permet d'assurer des formations de niveau Bac +1 à Bac +5⁷, via des cohabilitations de diplômes initiées avec plusieurs des universités lilloises. L'Académie ESJ Lille accueille en L1 des étudiants issus de trente mentions de licences de l'université de Lille. Les filières de licences professionnelles Journaliste de proximité, Journalisme scientifique et Journalisme sportif sont portées par cette université.

La création d'une préparation Égalité des chances (Bondy Blog) constitue un axe fort du positionnement institutionnel. Depuis juillet 2009, l'ESJ Lille et le Bondy Blog ont mis en place une préparation aux concours des écoles de journalisme adressée à des étudiants boursiers lauréats d'une licence. Ce dispositif vise à rendre accessible la formation à des publics diversifiés qui ne pourraient y prétendre autrement, avec, pour les étudiants inscrits dans cette filière, de bons résultats d'admission dans des écoles reconnues par la profession. Ces résultats ont augmenté de 70% à 85% d'admission entre 2014 et 2017 (vs. 65% en 2017-2018)⁸.

La stratégie institutionnelle de l'ESJ Lille lui a permis de prendre en compte les difficultés financières des exercices précédents⁹ pour adopter un nouveau modèle économique permettant de redresser sa situation dans un contexte où les ressources extérieures – dont la taxe d'apprentissage – diminuent sensiblement.

En amont de sa formation phare en journalisme, l'ESJ Lille a développé un dispositif associant plusieurs filières, et tissé des liens dans le cadre de l'organisation de certains diplômes, notamment avec l'IEP de Lille, via un accord de double diplomation de niveau master.

Le comité estime que les qualités d'ingénierie pédagogique de l'ESJ Lille et sa capacité à développer de nouvelles formations avec ses partenaires s'établissent dans un équilibre bien défini entre nombre d'étudiants, charges et ressources induites.

L'ESJ Lille a procédé à une mutation profonde tout en conservant son modèle organisationnel d'origine, à savoir un cadre associatif limité aux diplômés de l'école. Ce choix a été opéré alors que le paysage des formations au journalisme a fortement évolué ces vingt dernières années, d'une part vers une marchandisation, et d'autre part vers une intégration renforcée dans des structures publiques. Le comité estime que la stratégie de l'ESJ Lille est à affirmer dans le contexte d'évolution des structures de formation.

La stratégie institutionnelle de l'ESJ Lille prend en compte les problématiques de responsabilité sociétale, notamment en termes de développement durable et de gestion environnementale. Elle traite en effet les questions sociétales vives, comme l'impact du réchauffement climatique sur la santé, l'énergie et l'économie.

⁵ Suivi personnalisé des étudiants qui contribue à leur réussite et leur insertion professionnelle, accès diversifiés à l'école et aux concours des écoles de journalisme avec une préparation égalité des chances, télépréparation, centre de documentation performant, création d'outils de formation gratuits, implication dans l'éducation aux médias.

⁶ Axes stratégiques de développement 2018-2022, p. 3 et RAE, p. 46.

⁷ L'Académie ESJ relève du niveau licence et la préparation au concours, du niveau master.

⁸ RAE, p. 24.

⁹ RAE, p. 4.

L'ESJ Lille s'appuie sur une analyse fine de sa stratégie institutionnelle actuelle pour envisager de nouveaux axes stratégiques couvrant la période 2018-2022.

L'école vise ainsi à conforter ses parcours les plus récents en poursuivant plusieurs objectifs. Concernant l'Académie ESJ, elle a pour but d'en améliorer les contenus pédagogiques et d'adopter une communication plus efficace auprès des lycéens, notamment via les différents salons de l'étudiant afin de recruter de bons candidats. Une intensification de la communication auprès des médias partenaires est également prévue pour permettre aux étudiants de la licence Journaliste sportif un taux d'insertion professionnelle favorable. L'ESJ Lille se donne aussi pour objectif d'améliorer ou de réorienter la licence Multimédia à distance qui ne donne pas satisfaction à ce stade¹⁰.

L'ESJ Lille procède à une analyse autocritique de son offre à l'international, et prend acte des débuts insatisfaisants de la licence Multimédia à distance, destinée aux candidats internationaux, concluant à la nécessité d'optimiser ce parcours ou d'y substituer, à défaut, des offres de meilleure qualité.

L'accompagnement des étudiants en difficulté sociale constitue l'un des axes forts de la stratégie institutionnelle de l'ESJ Lille qui a mis en place la Bourse Fontaine, principe de bourse privée sur critères sociaux, qu'elle souhaite développer pour réduire les frais de scolarité des étudiants les plus désargentés.

L'ESJ Lille ambitionne de devenir un acteur majeur de l'éducation aux médias et à l'information (EMI) en travaillant aux côtés des collégiens et lycéens pour développer parmi ces publics une lecture efficace de l'information et lutter contre la désinformation. Elle envisage ainsi la création d'un master 2 Éducation aux médias à destination d'enseignants. Elle envisage aussi de développer son réseau d'anciens étudiants en tant que ressource de formation.

Le comité alerte sur le risque d'isolement dans le paysage lillois et encourage l'ESJ Lille à opérationnaliser les mutualisations envisagées avec l'IEP de Lille en termes de parcours pédagogiques, de recherche et d'internationalisation.

Le comité recommande à l'ESJ Lille d'affirmer plus clairement son positionnement institutionnel local au regard des différents partenariats et collaborations engagés et invite l'établissement à s'appuyer sur des partenariats locaux pour développer des axes de réflexion sur les questions sociétales d'actualité.

La gouvernance et le pilotage de l'établissement

1 / Une organisation interne stabilisée en cohérence avec sa stratégie

L'ESJ Lille est gérée depuis 1960 par une association loi de 1901 dont l'assemblée générale est constituée de 61 membres : professionnels de l'information, anciens élèves, représentants institutionnels et cinq représentants de l'école choisis depuis 2013 parmi les élèves, les salariés et les enseignants. Elle se réunit une fois par an et désigne en son sein les membres du conseil d'administration (CA). La politique de l'établissement est décidée par le conseil d'administration de l'association qui se réunit quatre à cinq fois par an.

L'école s'est par ailleurs dotée d'un comité de direction pour conduire sa stratégie et faire face aux enjeux du changement de modèle économique, de l'augmentation du nombre de ses salariés et de l'accroissement de son volume d'activités. Ce comité comprend quatre membres : le directeur de l'école, le directeur adjoint, la directrice des études, la directrice du pôle actions et développements. Il examine l'ensemble des actions, projets, stratégies que l'école met en place. Ce comité de direction est, selon le RAE, le « gouvernement de l'école », investi de l'exercice des responsabilités et des prises de décision.

Les fonctions de pilotage et de gestion sont placées sous la responsabilité d'une directrice administrative et financière. Plusieurs pôles, regroupant des activités de recherche (pôle projet), des activités pédagogiques (pôle études), la communication et le suivi des actions (pôle prestations et développement) et l'international (pôle international) complètent cette organisation.

Le comité suggère de réexaminer le périmètre du comité de direction en l'ouvrant à l'ensemble des services.

¹⁰ Axes stratégiques de développement 2018-2022, p. 2.

2 / Une structuration de la gouvernance suscitant l'adhésion des acteurs de l'ESJ à la conduite de sa stratégie

Si l'école a souhaité, pour améliorer sa gouvernance, mieux se structurer et mieux définir les postes et responsabilités de chacun comme en témoigne son actuel organigramme, elle reconnaît l'existence, de longue date, d'une tradition orale s'appuyant sur les habitudes et les savoir-faire. Ces pratiques fréquentes dans un établissement de taille réduite, pourraient présenter le risque d'une confusion des rôles. Il n'en est rien et l'école a formalisé et diffusé certaines procédures centrales comme celle des dépenses ou de l'élaboration budgétaire. Les circuits de décision sont bien identifiés par les utilisateurs que le comité a rencontrés. L'école travaille par ailleurs, à un accroissement de la formalisation des processus.

L'appropriation des orientations et de la compréhension des objectifs par la communauté est réelle. Les instances de l'établissement se réunissent régulièrement. Les procès-verbaux de ces instances sont régulièrement produits et témoignent du dynamisme et de la qualité des échanges. En outre, une réunion mensuelle est organisée entre le directeur et les représentants du personnel. Elle permet de régler les questions collectives et donne lieu à une diffusion sur le serveur partagé de l'école. Enfin, une newsletter diffuse des informations sur les programmes d'activités des filières et deux rendez-vous annuels rassemblent l'ensemble des personnels. Le règlement intérieur très complet prévoit les dispositions relatives à l'organisation du travail et à la santé-sécurité au travail.

L'organisation de l'école, la structuration de sa gouvernance, une communication interne et des échanges quotidiens efficaces favorisent une forte adhésion de la communauté ESJ Lille au projet et un sentiment d'appartenance élevé.

Le comité recommande d'accentuer la formalisation des échanges par la diffusion régulière d'un registre de décisions afin de permettre à tous d'être simultanément au même niveau d'information.

3 / Les grandes fonctions du pilotage

Le pilotage de l'école a été précisé et organisé autour de la direction administrative et financière. Elle est en effet à l'origine de la construction des indicateurs et des tableaux en coûts complets destinés au suivi de chaque activité dans le cadre d'une comptabilité analytique et de la programmation budgétaire.

a/ Ressources humaines : de nouvelles compétences pour piloter le développement de l'école

Le personnel permanent de l'ESJ Lille a évolué de 18 salariés en 2014 à une trentaine aujourd'hui¹¹. La structure des postes repose sur des CDD, pour les permanents, et des contrats journaliers pour les intervenants enseignants.

Le nombre des personnels nécessaires à la mise en œuvre des évolutions de l'offre de formation (2^e et 3^e année de l'Académie ESJ) ainsi qu'aux projets, aux fonctions d'expertise et de pilotage s'est accru par de nouveaux recrutements. On peut notamment citer trois postes pour le développement de l'éducation aux médias financés par un fonds européen de développement régional (FEDER), un poste intégralement dédié à la communication, un autre dédié à l'animation du réseau des anciens. S'agissant du pilotage des différents pôles, le recrutement en septembre 2016 de la directrice administrative et financière est souligné par le comité ainsi que les recrutements depuis la rentrée 2017 de plusieurs gestionnaires administratifs. L'apport de ces nouvelles compétences a permis de mettre fin à la surcharge de certaines activités selon les personnels rencontrés.

Le comité estime que ces efforts contribuent avec mesure et cohérence à la mise en œuvre de la stratégie de l'école.

¹¹ Rapport AERES 2014 et RAE, p.18.

b/ Un réel redressement financier à conforter en raison de perspectives incertaines notamment immobilière

Les difficultés économiques passées ont conduit l'ESJ Lille à adosser son développement à son cursus historique mais aussi à sa capacité à développer de nouvelles formations (licences-masters avec l'UL), dans un équilibre bien défini entre le nombre d'étudiants, les charges et les ressources induites.

Le constat du redressement¹² de l'école est réel. Le résultat d'exploitation (différences entre les charges et les produits d'exploitation) est à lui seul significatif en évoluant de 126 728€ lors de l'exercice 2014-2015 à 710 244€ deux ans plus tard à la clôture de l'exercice 2016-2017¹³.

Le parcours post-bac Académie ESJ permettant à des étudiants de licence de l'université de Lille de suivre une formation d'initiation aux métiers de la presse et de préparation aux concours des écoles de journalisme génère à lui seul un produit de 1 263 300€ en 2016-2017 pour les trois années du parcours⁹. Les charges inhérentes à cette évolution d'activité, notamment masse salariale et frais de fonctionnement augmentent respectivement de 225 598€ et 47 705€ mais sont intégralement couvertes par les produits.

Les autres recettes de l'école sont stables ou bien en diminution. Ainsi, la taxe d'apprentissage, en raison de la réforme de son mode de versement, a chuté de 506 116€ en 2013-2014 à 158 928€ en 2016-2018. L'activité du département international a baissé de 320 321€ en 2015-2016 à 225 873€ en 2016-2017.

Ces quelques constats posent directement la question de la pérennité du modèle économique de l'école. En effet, les bilans financiers associés aux nouvelles formations sont largement excédentaires mais elles ne peuvent connaître de nouveaux déploiements, les capacités d'accueil physique étant atteintes. Par ailleurs, de lourdes incertitudes pèsent sur la stabilisation des ressources en raison des évolutions de l'environnement de l'école :

- Le prochain renouvellement du bail entre la ville et l'école pourrait faire évoluer la situation de quasi-gratuité des locaux à une dépense au prix du marché.
- Certaines ressources pourraient encore diminuer. C'est le cas de la taxe d'apprentissage pour laquelle l'école prévoit un rendement nul pour 2019.
- Enfin, les charges de fonctionnement et de masse salariale de l'école augmenteront mécaniquement du fait de l'activité de 660 étudiants et plus de 30 personnels.

Des solutions pour générer de nouvelles ressources sont toutefois envisagées. Elles concernent les actions de formation professionnelle déléguées à un partenaire *via* une convention qui prend fin en 2021, date à laquelle l'ESJ Lille reprendra ses activités de contrats de professionnalisation et de formation continue. L'école détient une forte légitimité dans ce secteur comme dans celui de l'apprentissage. Elle pourrait envisager par ailleurs le développement de l'éducation aux médias par l'intermédiaire de *serious games* commercialisables. Enfin, elle est fortement sollicitée à l'international sur l'offre de formations diplômantes à distance.

Le comité recommande à l'école de consacrer une part de ses nouvelles ressources à la prospection et à la maturation de ces projets afin de faire face aux aléas et de consolider son développement. À noter que l'organisation financière de l'école et la mise en œuvre depuis 2018 d'une comptabilité analytique, remarquable dans un établissement de cette taille, lui permettent de piloter les évolutions présentes et à venir.

Le comité préconise de poursuivre la réflexion engagée sur le modèle économique pour le stabiliser, voire le pérenniser au regard de possibles nouvelles contraintes qui viendraient peser sur l'équilibre actuel.

c/ Une communication et un suivi des actions au service de la stratégie

L'école a construit une forte communication autour de son image, incontestable dans la profession, portée par le site web, bien conçu et moderne, et par le développement de son réseau des anciens¹⁴, qui en constitue un puissant vecteur. Aux échanges classiques constitués par l'organisation de grands rendez-vous et par des communiqués avec les médias, s'ajoutent deux journées portes ouvertes, une présence dans cinq salons dont un à Bruxelles. Les stages des étudiants de l'école relaient par ailleurs cet objectif d'imprégnation dans les milieux professionnels.

¹² Les résultats encore positifs mais fortement dégradés en 2012-2013 (58 257€) laissaient entrevoir pour seule perspective de futurs déficits. Ce constat figure dans tous les documents budgétaires comme dans les procès-verbaux d'assemblée générale, constituant un point d'appui partagé.

¹³ Rapport d'activité de la trésorerie, comptes rendus des assemblées générales des 13 décembre 2016 et 13 décembre 2017.

¹⁴ Plus de 3 500 anciens - <https://www.reseaesj.com/presentation/>

Aux développements liés à la communication externe, la formalisation de rendez-vous de communication interne (diffusion des procès-verbaux des instances, newsletter, diffusion des comptes rendus des réunions entre la direction et les représentants des personnels...) a consolidé des actions dont la faiblesse avait été notée par l'école dans son RAE (p.39).

d/ Un système d'informations ouvert sur le numérique

Le système informatique repose sur un réseau intégralement installé et câblé par l'école et sur un serveur commun maintenu par le service composé de 2,5 ETP¹⁵. Si les outils serveurs, gestionnaire de bases de données sont ouverts et accessibles selon les profils utilisateurs, c'est l'activité pédagogique numérique qui génère une action continue pour le service. Elle repose sur la gestion du parc machine (une salle de 16 ordinateurs ainsi que des machines en accès libre à la bibliothèque) et sur la mise en œuvre des équipements et des plateformes pédagogiques numériques (trois salles de montage, quatre studios, blog Docpress pour la documentation, scoop.it pour la veille professionnelle et les plateformes *moddle* pour la formation à distance).

Certes, les outils de gestion ne sont pas très nombreux et les services utilisent les suites bureautiques classiques mais ces pratiques sont cohérentes au vu de la taille de l'établissement. Le comité constate en conclusion la prééminence du numérique pédagogique.

La recherche et la formation

1/ Une politique de recherche quasi inexistante

L'école supérieure de journalisme n'a pas de réelle politique de recherche, elle n'a d'ailleurs pas de personnel enseignant-chercheur et n'a pas inscrit cette perspective dans sa politique de recrutement bien qu'elle tente de prendre en compte cette dimension. Dans le cadre de son accord avec l'IEP de Lille, elle est en relation avec des chercheurs du Ceraps (Centre d'études et de recherches administratives, politiques et sociales, unité mixte de recherche du CNRS et de l'IEP de Lille), sans que son bilan fasse apparaître en particulier un programme de recherche ou une activité de valorisation en commun avec ce laboratoire. Elle envisage de densifier ses relations avec le laboratoire Ceraps sous forme d'une journée d'étude annuelle.

Le comité recommande de tirer avantage de sa participation à l'I-site pour explorer des pistes de développement de partenariats de recherche dans l'ensemble des domaines, des sciences humaines et sociales (SHS) au numérique. L'école pourrait apporter à ces acteurs une connaissance des enjeux de la société de l'information et sa capacité d'expertise en vue de se préparer à la mutation profonde.

Il serait important d'anticiper les enjeux de demain par des partenariats adaptés, avec notamment des sujets de master en partenariat, des co-encadrements de thèse et des thèses Cifre¹⁶.

En ce qui concerne la valorisation et la diffusion de la culture scientifique, l'ESJ Lille ne conduit pas d'actions spécifiques dans ces domaines au sens strict. Toutefois, il convient de noter l'engagement de l'établissement dans l'éducation aux médias et à l'information en direction des lycées et collèges.

La revue *Les Cahiers du journalisme*, partagée avec l'université Laval de Québec et l'université d'Ottawa, a interrompu ses activités en 2014. Elle vient de reprendre en 2018 et a publié deux numéros. Les auteurs sont très majoritairement français et québécois.

Le comité recommande de développer des partenariats de recherche, d'envisager le recrutement d'enseignants-chercheurs tout en veillant à l'équilibre budgétaire global de l'établissement.

2/ La politique de formation tout au long de la vie à renforcer

La formation tout au long de la vie est assurée par une plateforme de formation à distance. Celle-ci est très majoritairement (90 %) fréquentée par des usagers qui se préparent à l'entrée dans l'un des dispositifs proposés par l'ESJ Lille : Académie ESJ, préparation aux concours des écoles, préparation dite Égalité des chances. L'outil est donc destiné à la télépréparation, et non à la formation.

¹⁵ ETP : équivalent temps plein

¹⁶ Cifre : Convention industrielle de formation par la recherche.

Par ailleurs, l'école propose en formation à distance, en partenariat avec l'institut d'administration des entreprises (IAE) de Lille, un master en management des médias, dont les effectifs stables – autour de 32 étudiants – pourraient désormais dépasser les 50. Ce dispositif intéresse plus particulièrement des étudiants des pays du Sud.

La création en 2017 d'un master 2 à distance Appréhender les changements climatiques, environnementaux et sociaux¹⁷ (ACCES), en collaboration avec l'université Versailles Saint-Quentin en Yvelines, répond au défi de mieux former des journalistes spécialisés sur ces sujets d'actualité pour leur permettre d'assurer auprès du grand public une médiation scientifique et de lui fournir une information de qualité. Plusieurs laboratoires de recherche¹⁸ contribuent à la qualité des connaissances scientifiques diffusées auprès du grand public.

L'ESJ Lille s'est récemment dotée d'une mission citoyenne en s'impliquant dans l'éducation aux médias et à l'information, avec le projet de développer cet axe d'intervention auprès de collégiens et de lycéens. Cette mission est inscrite dans ses axes de développement pour le prochain quadriennal.

Enfin, un *mooc* gratuit à vocation grand public, sur le journalisme, en partenariat avec Canal France International, est maintenu et décliné en plusieurs langues.

Le comité recommande de former les étudiants – et plus largement les publics extérieurs à l'école – aux enjeux sociaux, économiques et politiques de la qualité et de la circulation des informations, notamment sur les réseaux socionumériques.

3/ La formation et l'évolution des métiers

La formation à et par la recherche est confiée principalement à un enseignant-chercheur de Sciences Po Lille chargé de la coordination du double diplôme IEP/ESJ. En charge d'un cours de sociologie de journalisme, celui-ci initie brièvement les étudiants aux méthodes des sciences sociales et les accompagne dans la problématisation de leur mémoire qui porte sur une question rencontrée au cours du stage de fin de 1^{re} année dans la presse régionale. Cette approche ne concerne que les étudiants du cursus principal ; les autres étudiants, inscrits dans des cursus courts, n'en bénéficiant pas.

Au cours de leur formation, les étudiants du cursus Diplôme ESJ Lille, reconnu par la CPNEJ,¹⁹ sont placés dans des situations pédagogiques les amenant à réfléchir à la construction de l'information et à exercer leur esprit critique. Cette approche que l'on pourrait englober sous l'expression de « construction médiatique des questions publiques » (sociologie des acteurs professionnels, publics, sociaux ; politiques publiques et économiques, mouvements sociaux ; analyse de discours), est intrinsèque au métier appris, elle ne relève pas de la formation à et par la recherche, même si elle en bénéficie.

L'école envisage de renforcer cette approche par des enseignements en épistémologie et méthodologie, sans précision de la ou des disciplines (notamment les sciences de l'information et de la communication ne sont pas mentionnées).

Le comité recommande de renforcer le lien entre recherche et formation dans l'ensemble des filières.

4/ La documentation à valoriser

L'ESJ Lille dispose d'un centre de documentation important, à destination des étudiants de l'école et des personnels principalement (d'autres publics peuvent y accéder). Le centre valorise notamment des collections de périodiques des décennies 1950-1980.

Des outils numériques et des actions de valorisation permettent d'augmenter fortement la fréquentation d'un centre qui regroupe aussi un des plus importants fonds d'ouvrages sur le journalisme.

Le service de documentation de l'ESJ Lille a développé l'outil Doc Presse, site de ressources documentaires en ligne qui présente de nombreuses fiches documentaires, incluant bibliographies et webographies, consacrées notamment à la langue française, à l'économie de la presse régionale, et à divers aspects du métier de journaliste. L'école a notamment développé une ressource documentaire sur la plateforme de valorisation Scoop.it qui permet d'accéder à une sélection d'articles en ligne à propos du journalisme et des médias. Cette revue de presse gratuite s'inscrit dans l'expertise de l'ESJ Lille en matière de documentation spécialisée et en multiplie les usages.

Le comité recommande de diffuser plus largement l'information autour des ressources disponibles afin qu'elles puissent bénéficier à un plus large public.

¹⁷ RAE, p. 12-13.

¹⁸ Institut Simon Laplace, Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA), Centre national de recherche scientifique (CNRS).

¹⁹ CPNEJ – Commission paritaire nationale de l'emploi des journalistes.

La réussite des étudiants

1/ Des parcours étudiants bien accompagnés, de l'orientation à l'insertion professionnelle

Les parcours proposés par l'ESJ Lille sont très variés et s'effectuent, pour la plupart, en lien étroit avec l'université de Lille. C'est plus précisément le cas pour cinq d'entre eux : l'Académie ESJ, les licences professionnelles Journalisme sportif et Presse hebdomadaire régionale, la licence Journalisme multimédia à distance et le master 2 Journalisme scientifique. En marge de la filière historique, l'Académie ESJ constitue une forme de « prépa intégrée », formation à laquelle les étudiants participent en parallèle de leur licence au sein de l'université de Lille, ce qui leur permet d'être initiés aux métiers du journalisme tout en les préparant aux concours des écoles de journalisme. Ils peuvent, à la fin de leur année, choisir de passer le concours de l'ESJ, d'une autre école ou bien de poursuivre leur cursus à l'université. Par ailleurs, l'ESJ Lille propose plusieurs parcours à ses étudiants ayant réussi les concours d'entrée : son master historique et généraliste (en partenariat avec l'IEP de Lille), une filière Journalisme du sport (sur une année, dont l'entrée se fait à Bac +2), une filière Presse hebdomadaire régionale (sous les mêmes modalités que la filière journalisme de sport), un M2 Journaliste et scientifique ainsi qu'un M2 international en management des médias (Mi2M – en partenariat avec l'IAE de Lille). Du fait du nombre réduit d'élèves et de la petite taille de l'établissement, une réelle proximité caractérise la relation entre les étudiants et l'administration. Cette proximité permet à l'établissement de proposer un suivi personnalisé et d'être au plus près des problématiques de chacun. La communication avec les responsables de formation et avec les intervenants est aisée. Les étudiants en master bénéficient d'un temps d'entretien personnel avec leur responsable de formation afin d'échanger sur leur orientation. Des modalités d'aide à l'orientation propres à chacune des filières sont mises en place pour favoriser l'insertion professionnelle.

Le suivi de l'insertion professionnelle est quant à lui nouveau, et destiné à évoluer. L'ESJ Lille a ainsi mené une enquête auprès des promotions 2012, 2013, 2014 et 2015. Sur les 50% de réponses obtenues²⁰, seulement 1% des anciens étudiants sont en recherche d'emploi. Cette performance s'explique également par l'engagement pris par l'école de trouver un premier contrat professionnel à chacun des diplômés. La forte présence d'anciens élèves au sein de la gouvernance de l'établissement et d'un réseau d'anciens très actif renforcent le sentiment d'appartenance à l'école pendant et après la scolarité.

En parallèle, afin de s'investir dans l'éducation aux médias, l'école a la volonté d'informer les jeunes sur leur orientation afin de leur faire découvrir le métier de journaliste, notamment via des stages de découverte²¹ dont ont bénéficié 491 étudiants durant l'année scolaire 2017-2018. Cette démarche permet ainsi d'initier des vocations auprès de potentiels futurs étudiants.

Le comité recommande de s'intéresser au devenir des étudiants de l'Académie ESJ qui n'intègrent pas l'ESJ Lille.

2/ Une vie étudiante à dynamiser

La vie étudiante au sein de l'école est organisée autour de deux bureaux des étudiants (BDE) structurés en association loi 1901. L'un est dédié à l'Académie ESJ tandis que l'autre s'adresse à tous les autres étudiants. De ce fait, il existe un réel clivage entre ces deux groupes. Ils ne bénéficient pas de subvention de l'école mais chaque étudiant peut choisir d'être adhérent à l'association et verser une cotisation (du montant de son choix). Aucun des BDE n'a vocation à participer à la gouvernance de l'école ; leur rôle consiste à animer la vie étudiante, laquelle est également portée par des groupements d'étudiants non formalisés au sein d'associations. C'est le cas de la webradio. Cela leur permet d'utiliser différents canaux de communication en interne et surtout d'initier des projets communs.

Le comité suggère d'étudier la possibilité d'octroi de subventions sur projet, en vue de créer un fonds de soutien et de développement aux initiatives étudiantes.

²⁰ Annexe « Analyse de l'enquête ».

²¹ RAE, p16.

3/ Une participation active des étudiants à la gouvernance

Afin d'impliquer au mieux les étudiants de chaque filière de l'ESJ Lille dans les décisions liées à la gouvernance, les statuts de l'école précisent que dix étudiants sont membres de l'association et quatre, du conseil d'administration²². Ces étudiants sont des délégués qui participent activement aux décisions prises par l'école.

De plus, une fois par semestre, les étudiants élus participent à des conseils pédagogiques. Ils peuvent ainsi exprimer leur voix et leurs doléances²³, concernant l'offre de formation et la vie quotidienne de l'école. Ces rencontres permettent de formaliser les échanges, au-delà des échanges informels réguliers favorisés par la relation de proximité entre les étudiants et l'administration.

Le comité préconise de mettre en place un circuit de diffusion d'informations des étudiants élus vers l'ensemble des étudiants.

Les relations européennes et internationales

L'ESJ Lille a eu pendant de nombreuses années une présence importante dans les champs de l'accueil d'étudiants étrangers des pays du Sud et de la formation continue à l'international. Ces activités, dépendantes des financements des services de la coopération française, ont dû être réformées. Les flux d'étudiants étrangers inscrits dans le diplôme de deux années de master développé en commun avec l'IEP de Lille se maintiennent ou sont à la baisse, les tarifs élevés et le coût du séjour étant des freins. Pour cette raison économique notamment, la formation à distance a été privilégiée (notamment la licence Multimédia en ligne, avec l'agence universitaire de la francophonie et l'université de Lille). L'école destine aussi ses outils de préparation en ligne aux divers concours d'accès à ses formations aux candidats étrangers. Les dispositifs de formation à distance pour les étudiants à l'étranger sont une voie de diversification que l'ESJ Lille développe avec beaucoup de dynamisme et de créativité.

L'école ne développe pas de relations avec des partenaires européens et n'est pas impliquée dans les échanges Erasmus. Elle maintient un ancien partenariat avec l'université Laval (mobilité bilatérale de quatre étudiants) ; elle a participé à un master avec l'université Lomonossov de Moscou ; elle a développé une formation en alternance à destination des journalistes des radios maliennes.

Le comité recommande le développement des mobilités entrante et sortante à l'école afin de former ces étudiants à des pratiques de journalisme à l'étranger et augmenter leur employabilité à l'international.

²² Statuts de l'association.

²³ Annexes Compte rendu de conseils pédagogiques.

Conclusion

La reconnaissance de la qualité de la formation délivrée par l'ESJ Lille demeure incontestée parmi les écoles de journalisme françaises. L'implication des anciens de l'école et la puissance du réseau *alumni* constituent une ressource bien exploitée, notamment au service de l'excellente insertion professionnelle des élèves de l'école.

L'ESJ Lille entretient des relations étroites avec certains de ses partenaires, dont l'université de Lille et l'IEP de Lille, sans pour autant que soient clairement définis les contours de ses interactions avec la fondation ULNE. Au regard des évolutions du paysage de l'enseignement supérieur et de recherche, l'établissement a devant lui un défi à relever pour ne pas rester isolé dans le paysage lillois. Il consiste à affirmer un rapprochement plus structurel avec l'IEP et l'université de Lille, tous deux également membres fondateurs de l'I-site. Ce rapprochement permettrait par exemple de pallier l'insuffisance actuelle de la dimension recherche. En effet, si des actions de recherche *via* des partenariats avec le Canada sont mentionnées, il n'existe pas pour autant de politique de recherche à l'ESJ Lille, en raison de l'absence de personnel ayant un statut d'enseignant-chercheur au sein de l'école.

La dynamique peu soutenue des échanges internationaux semble un choix lié à l'intérêt exprimé par la majorité des étudiants pour une formation contenue dans le cadre de l'hexagone, en vue d'une insertion professionnelle sur le territoire français.

École de journalisme prestigieuse, l'ESJ Lille gagnerait à consolider et ouvrir en interne son système d'information de manière à offrir les outils de communication à la hauteur de son rayonnement.

Face aux défis récurrents qu'elle a dû relever, cette école a su faire preuve de créativité pour dépasser les obstacles et revoir son modèle économique tout en diversifiant son offre de formation. Toutefois, la pérennité du nouveau modèle économique est à interroger au regard de possibles nouvelles contraintes, liées en particulier à la fin d'un bail immobilier qui pourrait entraîner une rupture de l'équilibre financier atteint ces dernières années.

1 / Les points forts

- Originalité et créativité face aux défis à relever, aux obstacles rencontrés, et adaptation rapide aux contextes.
- Fort engagement dans l'éducation aux médias.
- Santé financière actuellement recouvrée.
- Attachement à l'identité de l'école.
- Engagement des étudiants, des anciens et des personnels dans le projet de l'école.

2 / Les points faibles

- Incertitude du projet d'insertion dans l'environnement lillois.
- Forte culture d'école professionnelle qui rend difficile l'intégration dans un paysage de l'ESR où les partenariats et les synergies deviennent la règle.
- Absence de projet scientifique.
- Relations internationales essentiellement liées à des activités rémunératrices et peu ouvertes à la mobilité dans le cadre des échanges universitaires.

3 / Les recommandations

- Lancer une réflexion locale et régionale pour envisager des formes de partenariats avec des institutions universitaires disposant de structures et capacités financières permettant la sécurisation et le développement de l'école.
- Anticiper les enjeux de demain par des partenariats adaptés.
- Mettre en place une politique de recherche et tirer avantage de la participation à l'I-site pour créer une synergie avec la recherche *via* le recrutement d'enseignants-chercheurs.
- Explorer des pistes de développement de partenariats de recherche dans l'ensemble des domaines, des SHS au numérique.
- Développer la dimension internationale.

Observations du directeur



Lille, 10 mai 2019

Observations de la direction de l'ESJ Lille

Au HCERES
à l'attention de M. Robert
Direction des évaluations

Monsieur le directeur,

Je souhaite tout d'abord au nom des personnels et de la direction de l'ESJ Lille remercier le HCERES pour le travail d'évaluation mené sur notre école.

Il s'agissait d'une première pour l'ESJ Lille, la première évaluation réalisée avec visite de l'établissement par une délégation d'experts.

Avant de formuler des réflexions et remarques sur le constat dressé et les recommandations faites, nous tenons à vous dire avoir apprécié les échanges nourris et le questionnement des experts rencontrés à l'occasion de cette évaluation.

Les comités d'experts constatent que l'ESJ Lille a adopté sur la période 2014-2018 un nouveau modèle économique -p4- lui permettant de redresser sa situation ; a vécu une mutation profonde -p4- et s'est appuyé pour réaliser cette mutation sur ses valeurs et ses points forts que sont sa reconnaissance et sa notoriété.

L'école, pendant cette période, n'a pas oublié son engagement social, sa Classe prépa égalité des chances constitue un axe fort de son développement institutionnel.

Les experts notent que la reconnaissance de la qualité de la formation délivrée par l'école demeure incontestée, que l'implication des anciens élèves et la puissance du réseau des anciens constituent une ressource bien exploitée, notamment au service d'une excellente insertion professionnelle des étudiants -p12-.

L'événement le plus structurant pour l'ESJ Lille pendant la période évaluée est la création et le développement de son Académie ESJ Lille. Comme les experts l'évoquent au fil du rapport, l'école a su faire preuve d'originalité et de créativité face aux défis à relever -p12- en créant ce dispositif qui lui permet de s'inscrire de bac+1 à bac+5.

Il nous semble important de revenir et répondre sur trois points évoqués dans ce rapport.



1) Les experts relèvent « l'incertitude du projet d'insertion dans l'environnement lillois » et le « risque d'isolement dans le paysage lillois » et recommandent « des partenariats et/ou fusion avec des institutions universitaires disposant de structures et capacités financières permettant la sécurisation et le développement de l'école ».

L'ESJ Lille affirme ici sa volonté de travailler en partenariat avec l'université publique. Ce n'est pas une simple affirmation mais une volonté vérifiable dans les faits.

La mise en place de l'Académie ESJ Lille est là pour le prouver. Il ne s'agit pas d'un Bachelor de l'ESJ Lille mais de la création originale d'un parcours mixte entre l'université et une trentaine de parcours de licence et une école associative.

En dépit de la difficulté de travailler avec trois universités aux règles différentes (avant la fusion) et une trentaine de parcours différents, nous avons tenu que cette création se fasse en liens étroits, structurels avec l'université publique.

Rajoutons que les diplômes de nos filières (Presse de proximité, Journalisme de Sport) sont des licences portées par l'université. Notre volonté, prouvée par les actes, de travailler avec l'université publique n'est pas discutable.

L'ESJ Lille est une école associative de petite taille, avec une gouvernance évoquée dans ce rapport aux chaînes de décisions courtes, une agilité, une rapidité de prise de décision et de mise en application.

L'école a une agilité pédagogique dans sa capacité à monter des parcours, à recruter, à insérer dans la profession.

Fondue ou absorbée dans une structure administrative complexe aux chaînes de décisions longues et peu lisibles, l'ESJ Lille perdrait ses atouts, ses forces, et tournerait le dos à ce qui fait aujourd'hui son identité.

L'incertitude évoquée dans le rapport tient moins à la position de l'ESJ Lille qu'au projet lui-même. La photo du futur paysage de l'enseignement supérieur lillois est loin d'être nette, le rôle de chacun encore moins.

L'ESJ Lille réaffirme sa volonté de s'inscrire dans le paysage de l'enseignement supérieur lillois en chantier mais comme cela a été dit à plusieurs reprises et voté en Conseil d'Administration, dans le strict respect de son indépendance et de son autonomie. Il ne s'agit pas là d'une défiance vis à vis de l'université publique mais de la condition de la conservation des atouts et de la raison d'être de l'école.

Nous rajoutons que le redressement budgétaire et le développement de l'école ont été assurés ces dernières années par l'école et que nous d'identifions pas « d'institutions universitaires disposant de capacités financières » permettant de s'y substituer.

2) Les lacunes mentionnées dans la dimension internationale



Nous voulons rappeler que les étudiants qui entrent à l'ESJ Lille pour son parcours de niveau Master ont en grande majorité déjà effectué en amont un parcours à l'international en Erasmus. Comme le notent les experts, ils viennent à l'ESJ Lille chercher un complément professionnalisant à leurs études initiales.

La dimension internationale ne passe pas que par les échanges internationaux de semestres universitaires. Elle ne peut se mesurer uniquement par le nombre d'entrants et de sortants. D'autres actions sont menées et participent de cette ouverture à l'international.

Nos étudiants de niveau Master ont par exemple cette année passé une semaine à Londres, pour y faire des reportages sur le Brexit. Nous avons noué un partenariat avec l'université londonienne de Kingston, les étudiants lillois ont assisté à des conférences d'universitaires anglais. Nous venons de recevoir cette semaine un groupe d'étudiants de Kingston qui vient de passer trois jours à Lille, hébergés chez nos étudiants avec qui nous avons aussi monté un programme pédagogique pour l'ensemble des étudiants. L'an dernier nous avons noué des partenariats et échanges avec d'autres groupes d'étudiants d'Afrique et du Maghreb dans le cadre de la réalisation d'un magazine sur la thématique des migrations.

Régulièrement, des étudiants effectuent des stages à l'étranger dans des médias locaux ou dans des bureaux de correspondants français à l'étranger.

Nous avons chaque année une dizaine d'étudiants internationaux qui participent à l'ouverture des autres aux questions internationales ; nous recevons des journalistes étrangers pour des sessions de formation. Un journaliste kurde irakien a passé cette année trois mois en formation, en immersion avec les étudiants de niveau Master ; ces actions, il y en a d'autres, font partie de l'ouverture à l'international de l'école comme la création de son parcours en apprentissage à Bamako, au Mali.

L'école finance des actions de prospections de l'université à l'étranger pour pouvoir offrir des places en Erasmus aux étudiants de l'Académie ESJ Lille.

3) L'absence de dimension recherche est évoquée par les experts. Elle doit être traitée dans le cadre de la future convention en cours d'élaboration avec l'IEP Lille.

Le recrutement d'enseignants-chercheurs n'est effectivement pas programmé à court terme car n'entre pas dans les possibilités budgétaires immédiates d'une structure associative comme la notre.

Pour autant, nous accueillons pour des sessions de formation à nos étudiants des chercheurs de l'université.



Le rapport évoque également plusieurs points ponctuels, des remarques et des recommandations sur lesquels la situation a évolué depuis le moment de l'évaluation ou sur lesquels nous pouvons apporter des précisions.

- incertitudes immobilières

Le rapport note, avec justesse, en évoquant le bail de location avec la ville, le risque d'une évolution de la quasi-gratuité vers le prix du marché. Plusieurs rencontres entre la ville et la direction de l'école amènent à penser que ce bail sera renouvelé à des conditions certes différentes et sans quasi gratuité mais éloignées du prix du marché. L'école approuve la recommandation de consacrer une part de ses nouvelles ressources à la prospection et à la maturation de nouveaux projets permettant de stabiliser le modèle économique.

- Diffusion d'information des étudiants élus vers l'ensemble des étudiants

La mise en place d'une formation des étudiants élus sera effective à partir de la rentrée de septembre 2019, ce point est pris en compte.

- Suivi des étudiants de l'Académie ESJ Lille

Un observatoire des étudiants de l'Académie ESJ Lille non intégrés à l'école dans son parcours de niveau au master sera développé à partir de la rentrée.

Je vous prie de recevoir, Monsieur le directeur, les plus sincères remerciements des équipes de l'ESJ Lille pour cette évaluation et ces recommandations qui accompagneront la direction de l'école dans ses choix stratégiques.



Pierre Savary
Directeur ESJ Lille

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'école supérieure de journalisme de Lille a eu lieu le 7 janvier 2019. Le comité d'évaluation était présidé par Mme Brigitte MARIN, professeur des universités – Directrice de l'ESPE de l'académie de Créteil.

Ont participé à cette évaluation :

- M. Stéphane BOURDAGEAU, directeur général des services adjoint – directeur des ressources humaines, université d'Avignon et des Pays du Vaucluse.
- M. Denis RUELLAN, professeur des universités, -directeur adjoint de l'École des hautes études en sciences de l'information et de la communication – Celsa –Sorbonne Université.
- Mme Marie ZEROUKIAN, étudiante en master IFAG Lyon, ancienne responsabilité associative à l'institut catholique de Lyon (UCLY).

Michel Julien ROBERT, conseiller scientifique et Aude ANTOINE, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées.

On trouvera les CV des experts en se reportant à la liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>.

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

Évaluation des coordinations territoriales
Évaluation des établissements
Évaluation de la recherche
Évaluation des écoles doctorales
Évaluation des formations
Évaluation et accréditation internationales



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

hceres.fr

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

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