

## PRINCIPES D'ÉVALUATION DE LA VAGUE D (2017-2018)

Janvier 2017

### Préambule

Les articles L 781-2 à L 718-5 du code de l'éducation prévoient que les établissements d'enseignement supérieur doivent se regrouper sur un territoire académique ou inter-académique, en partenariat avec les organismes de recherche. Les établissements d'enseignement supérieur et les organismes de recherche partenaires doivent coordonner, dans le cadre d'un projet partagé, leur offre de formation, leur stratégie de recherche et de transfert des résultats de la recherche et coopérer pour une amélioration de la vie étudiante (on parle de coordination territoriale). Des établissements relevant d'autres ministères que le MENESR, ou des établissements privés contribuant aux missions du service public de l'enseignement supérieur et/ou de la recherche, peuvent participer à ce projet partagé. Un seul contrat, dit « contrat de site », est conclu entre le MENESR et les établissements regroupés relevant de sa tutelle. Les établissements relevant d'autres tutelles ministérielles et ces tutelles peuvent toutefois être parties prenantes du contrat de site. Les regroupements d'établissements ont pu prendre la forme de fusion d'universités, de Comue ou d'association par convention à un établissement « chef de file », ou une combinaison de ces dispositifs.

#### *Site, regroupement d'établissements, coordination territoriale*

Le site (au sens du MENESR) est constitué de la structure (Comue ou établissement chef de file) portant le projet partagé d'un regroupement d'établissements et autres structures d'ESR présents sur un territoire (académique ou interacadémique), et de l'ensemble de ces établissements ou structures. Le terme est toutefois ambigu, car un certain nombre de regroupements se définissent comme 'multisites', voulant dire qu'ils se déploient sur plusieurs sites ou villes universitaires.

La coordination territoriale, dont la responsabilité est portée par la Comue ou l'établissement chef de file, englobe les établissements du site, mais également toutes les parties prenantes contribuant, en collaboration avec ces établissements, au développement de l'ESR dans le territoire considéré (organismes de recherche, CHU, collectivités territoriales, SATT, ...). C'est à cet ensemble territorial auquel s'intéresse le HCERES dans sa démarche d'évaluation intégrée.

## Contextualisation des évaluations de la vague D

Conformément au plan stratégique 2016-2020 du HCERES, les établissements de la vague D bénéficieront du processus d'évaluation intégrée d'une part (axe 4 du plan) et de la mise en œuvre de l'instruction de l'accréditation des offres de formation d'autre part (axe 6 du plan). Rappelons que les établissements ont également la possibilité de demander à être évalués par une autre instance que le HCERES, selon le cahier des charges adopté lors du Conseil du HCERES du 6 juin 2016. Par ailleurs, la charte de l'évaluation encadre l'ensemble des actes d'évaluation qui sont décrits dans le présent document.

Tout en s'appuyant sur un historique et des savoirs faire éprouvés du HCERES, le processus d'évaluation intégrée se veut expérimental, compte tenu de la diversité des configurations de site qui sont rencontrées. Des adaptations du processus seront mises en place en concertation avec les évalués, selon les contraintes présentes sur le site et l'historique du regroupement territorial. Des retours d'expériences seront mis en place dès la vague D pour continuer à faire évoluer les procédures du HCERES pour une évaluation de qualité toujours en amélioration constante.

### 1. Contexte et enjeux

C'est dans un contexte d'affirmation de l'importance des regroupements d'établissements et des stratégies qu'ils portent, associé à celui du développement de l'autonomie et de la responsabilité des établissements, que le HCERES conçoit un dispositif qui prend en compte les interdépendances des différentes entités constitutives de la stratégie de coordination territoriale et la nécessité d'en articuler les évaluations, pour celles qui y sont soumises de par la loi ou à leur initiative.

Le HCERES se fixe comme objectif de réaliser une évaluation synthétique et cohérente des coordinations territoriales et de ses entités soumises à évaluation :

- en analysant la stratégie de l'établissement porteur de la coordination territoriale, sa mise en œuvre opérationnelle au sein des établissements du site, et son articulation avec les politiques de développement spécifiques à chacun d'entre eux ;
- en s'assurant de l'exhaustivité et du continuum de l'ensemble des évaluations qu'il conduit (coordination territoriale, établissement, formation, recherche) ;
- en limitant les recouvrements des périmètres d'analyse de ces différentes évaluations, avec le souci d'éviter des sollicitations redondantes des établissements ;
- en apportant une plus-value à la conduite stratégique d'un site et de ses entités par la production d'un rapport final d'évaluation intégrée de la coordination territoriale, et de différents rapports d'évaluation concernant toutes les entités examinées, chacun de ces rapports étant assorti de recommandations visant à contribuer aux processus d'amélioration continue.

### 2. Une refondation des objectifs et méthodes des évaluations du HCERES

Face à ces enjeux, le HCERES révisé ses différents processus d'évaluation et met en place un processus intégrant les évaluations conduites à différents grains sur un site, et illustré par le schéma cible inséré ci-dessous. Ce processus est ainsi mis en œuvre par les 4 départements d'évaluation ; il est coordonné par celui en charge de l'évaluation des coordinations territoriales (DECT), et s'appuie sur les compétences de l'Observatoire des Sciences et des Techniques (OST).

Deux prérequis sont indispensables pour une bonne réalisation du processus intégré :

- une autoévaluation exigeante de toutes les entités évaluées (établissements, formations, recherche), montrant leur capacité à élaborer un projet et des objectifs de développement, à opérationnaliser ces objectifs, à suivre et qualifier les résultats obtenus ;
- l'introduction nécessaire, dans l'évaluation externe, d'un focus sur les processus d'amélioration continue que ces entités évaluées mettent en place, c'est-à-dire sur leur capacité à mesurer où elles en sont à un moment donné dans l'atteinte des objectifs qu'elles se sont fixées, et à mettre en place des actions correctives en cas de déviation de la trajectoire qu'elles ont définie.

Le schéma illustrant les principales étapes du processus d'évaluation intégrée est un schéma cible, qui pourra être totalement déployé dans les cas où la coordination territoriale (CT) examinée aura réalisé une auto-évaluation sur un nombre consistant d'actions, ce qui suppose quelques années d'activité au niveau du site. La jeunesse de certains regroupements territoriaux peut amener, en concertation avec les acteurs du site, à moduler ce schéma.

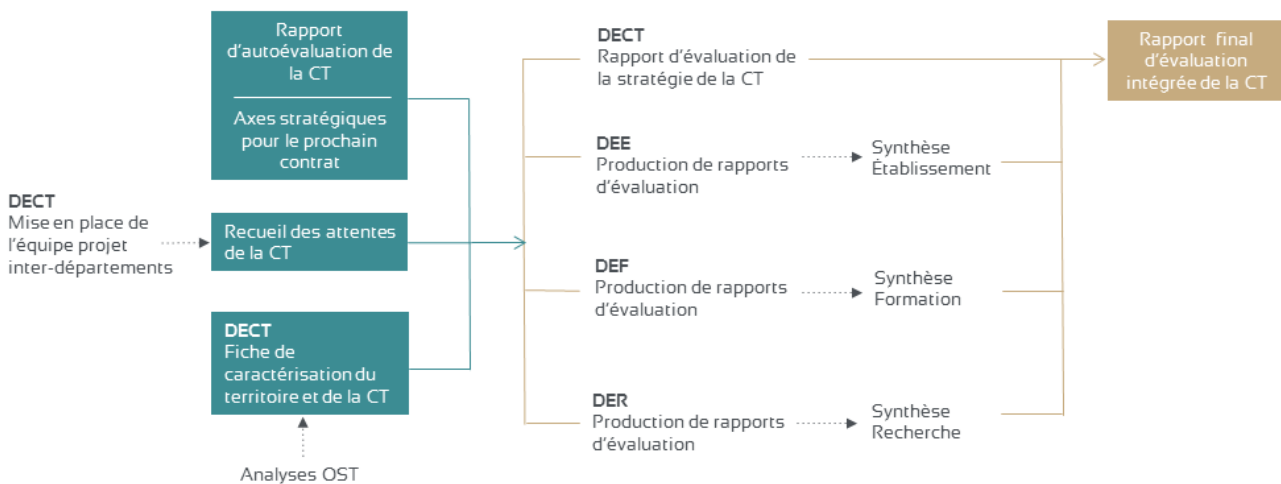
La nature intégrée du processus d'évaluation du site se manifeste dans les deux caractéristiques suivantes :

- le fonctionnement en mode projet (Equipe projet inter-départements), dès l'amorce du processus d'évaluation, assure une articulation étroite entre les différents départements du HCERES jusqu'à la production du rapport final d'évaluation ;
- le produit final de l'évaluation du site aura la forme d'un rapport consolidant l'évaluation initiale de la stratégie de la coordination territoriale (Evaluation DECT) à la lumière des différentes synthèses portant sur la recherche (Evaluations du Département d'Evaluation de la Recherche -DER), la formation (Evaluations du Département d'Evaluation de la Formation -DEF) et les établissements évalués du site (Evaluations du Département d'Evaluation des Etablissements -DEE). Il confrontera les objectifs stratégiques poursuivis par la CT dans ses différentes missions et compétences, ainsi que sa capacité à en suivre le déploiement, avec les résultats effectivement constatés au travers des évaluations réalisées à des granularités plus fines du site (les établissements, les écoles doctorales, les unités de recherche, les formations). La rédaction de ce rapport final sera confiée au/à la président-e du comité d'experts mobilisés pour l'évaluation de la coordination territoriale.

Le processus d'évaluation intégrée procède selon un double mouvement, dans une dynamique en « V », à savoir :

- les activités, durant le quinquennat de référence, de l'ensemble des entités évaluées du site (établissements, écoles doctorales, formations, unités de recherche) sont analysées, pour partie, au regard des objectifs poursuivis par la coordination territoriale tels qu'ils sont analysés dans son rapport d'auto-évaluation ; par ailleurs, les projets des entités évaluées du site sont analysés, pour partie, au regard des axes stratégiques définis par la coordination territoriale pour le prochain contrat. L'évaluation de la stratégie de la coordination territoriale est réalisée en amont des évaluations des établissements qui composent le périmètre du site considéré, et ses résultats guideront pour partie ces évaluations institutionnelles en aval (démarche « descendante »).
- les évaluations menées au niveau des activités et résultats observés dans les unités de recherche, les écoles doctorales et formations, sont progressivement consolidées au niveau du site pour donner lieu à des synthèses de site (démarche « ascendante »). Ces synthèses sont des documents internes élaborés par le HCERES à partir des rapports produits par les comités d'experts.
- enfin, le rapport final d'évaluation complète le rapport initial relatif à la stratégie de la coordination territoriale à la lumière des éléments apportés par les synthèses de site afin de formuler des recommandations globales complémentaires à celles du rapport initial, visant ainsi l'amélioration de la qualité du pilotage du site. Ces deux rapports seront publiés, après une phase contradictoire avec les instances dirigeantes des sites.

### Schéma cible du processus d'évaluation intégrée



CT = coordination territoriale  
DECT = département d'évaluation des coordinations territoriales  
DEE = département d'évaluation des établissements

DEF = département d'évaluation des formations  
DER = département d'évaluation de la recherche  
OST - observatoire des sciences et techniques

Novembre 2016

Mentionnons pour conclure que le focus plus appuyé du processus d'évaluation sur la qualité du pilotage et de la gouvernance institutionnels a conduit à un travail de refonte des référentiels utilisés pour l'évaluation externe, de façon à renforcer leur cohérence autour de l'analyse stratégique et à les harmoniser dans leur terminologie. Ces référentiels sont téléchargeables sur le site web du HCERES ([www.hceres.fr](http://www.hceres.fr))

### 3. Les caractéristiques de la vague D

La campagne d'évaluation de la vague D concerne les établissements de Paris, à savoir :

- les 4 coordinations territoriales portées par les regroupements d'établissements HESAM, Sorbonne Universités, Paris Sciences et Lettres et Sorbonne Paris Cité (certains de ces regroupements connaissant des évolutions annoncées importantes entre 2016 et 2018, leur périmètre et modalité d'évaluation sont en discussion avec le HCERES, afin que l'activité d'autoévaluation et celle d'évaluation externe apportent la meilleure plus-value possible au site).
- les 39 établissements suivants dont 28 sont membres d'un des regroupements cités (la remarque précédente concernant les regroupements s'applique également, en conséquence, aux établissements que ces regroupements impliquent) :

#### *HeSam*

- Arts et Métiers ParisTech (ENSAM)
- Conservatoire national des arts et métiers (CNAM)
- École Nationale Supérieure d'Architecture Paris La Villette (ENSA)
- Institut national d'histoire de l'art (INHA)

#### *Paris Sciences & Lettres*

- Chimie ParisTech
- Collège de France
- École des hautes études en sciences sociales (EHESS)
- École nationale des chartes
- École normale supérieure (ENS Ulm)
- École Pratique des Hautes Études (EPHE)
- École supérieure de physique et de chimie industrielles de la ville de Paris (ESPCI Paris)
- Mines ParisTech
- Observatoire de Paris
- Université Paris-Dauphine

#### *Sorbonne Universités*

- Muséum national d'Histoire naturelle (MNHN)
- Université Paris II Panthéon-Assas
- Université Paris-Sorbonne
- Université Pierre et Marie Curie

#### *Université Sorbonne Paris Cité*

- École des hautes études en santé publique (EHESP)
- Fondation Maison des sciences de l'homme (FMSH Paris)
- Institut de Physique du Globe de Paris (IPGP)
- Institut national des langues et civilisations orientales (INALCO)
- Sciences Po (IEP Paris)
- Université Paris 13
- Université Paris Descartes
- Université Paris Diderot
- Université Sorbonne Nouvelle - Paris 3
- École nationale supérieure d'architecture Paris Val de Seine (ENSA)
- Les établissements n'appartenant pas à ces regroupements :
  - Institut d'administration des entreprises de Paris (IAE Paris)
  - Institut Mines Telecom
  - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
- les 2 organismes de recherche : l'Irstea et l'Inria.

- les 6 établissements d'enseignement supérieur privés sous contrat avec le MENESR qui feront l'objet d'une évaluation institutionnelle selon une méthodologie adaptée :
  - Centre de Formation des Journalistes (CFJ)
  - École spéciale d'architecture (ESA) Paris
  - Faculté libre de philosophie comparée (IPC)
  - Institut catholique de Paris (ICP)
  - Institut de management et de communication interculturels (ISIT)
  - Institut Protestant de théologie

Le nombre estimé d'entités de recherche à évaluer pour la vague D est de 554, et se répartit comme suit :

- 499 unités de recherche,
- 27 structures fédératives,
- 11 centres d'investigation clinique,
- 16 centres hospitalo-universitaires et 1 centre de lutte contre le cancer (dont seul le volet recherche est évalué).

Le nombre estimé de formations à évaluer pour la vague D est de 523 (dont 127 formations de licence, 121 de licence pro, 246 de masters, 14 grades de licence et 15 grades de master et 65 écoles doctorales).

#### 4. Le calendrier

Le processus d'évaluation de la vague D, de son lancement à la transmission des rapports, couvrira la période allant du 15 novembre 2016 à juillet 2018.

Les principales phases de ce processus sont les suivantes :

- Novembre 2016 / Février 2017 : réunions de lancement de la campagne d'évaluation
- 23 février 2017 au plus tard : envoi au HCERES des listes prévisionnelles des entités à évaluer
- 1<sup>ère</sup> juin 2017 au plus tard : dépôt des dossiers d'autoévaluation des coordinations territoriales et des champs de recherche (à noter que cette date a pu faire l'objet d'une modification suite à des échanges entre certains responsables de coordinations territoriales et le HCERES).
- 21 septembre 2017 au plus tard : dépôt des dossiers d'autoévaluation des établissements, des dossiers des écoles doctorales, des champs de formation et des formations (partie bilan), et des dossiers des entités de recherche.

## Les processus d'évaluation mis en œuvre

### Les 3 acteurs de l'évaluation

**L'établissement, le regroupement d'établissements**, les unités de recherche, les écoles doctorales, les formations, parties prenantes tout au long du processus :

- par la constitution d'un dossier d'autoévaluation, assorti d'un certain nombre de documents annexes ;
- par la suggestion de profils d'experts et la validation du comité proposé (prévention des liens d'intérêt) ;
- par la formulation de ses attentes vis-à-vis de l'évaluation ;
- par la participation à l'élaboration du planning des entretiens lors de la visite ;
- par la phase contradictoire qui suit la production du rapport d'évaluation par le comité.

### Les experts :

- divers par leur profil ;
- responsables du jugement évaluatif ;
- auteurs des rapports d'évaluation signés conjointement par le/la président-e du comité et le président du HCERES.

### Le HCERES :

- responsable de la méthodologie et de la nomination des experts ;
- médiateur entre le comité d'experts et l'institution évaluée ;
- garant du respect des principes de l'évaluation et de la méthode utilisée.

## 1. Evaluation des coordinations territoriales et établissements

Les processus d'évaluation dévolus à des entités institutionnelles (coordinations territoriales et établissements) sont coordonnés dans leur conception et leur mise en œuvre. Leurs référentiels d'évaluation externe ont été construits en miroir, en s'appuyant sur les dimensions clés de développement d'un établissement ou d'un regroupement d'établissements d'ESR (principalement, son positionnement dans le paysage national et international, son ambition et ses stratégies de développement, sa gouvernance, son pilotage).

### 1.1. Processus d'évaluation de la coordination territoriale

L'évaluation de la coordination territoriale couvre un périmètre qui va au-delà de celui de l'établissement qui en est porteur, quel que soit son statut (Comue ou association). Ce périmètre englobe toutes les parties prenantes de la politique développée dans le regroupement territorial, certaines n'étant pas évaluées parallèlement en propre par le HCERES (par exemple, des établissements privés, les CHU, etc. ....).

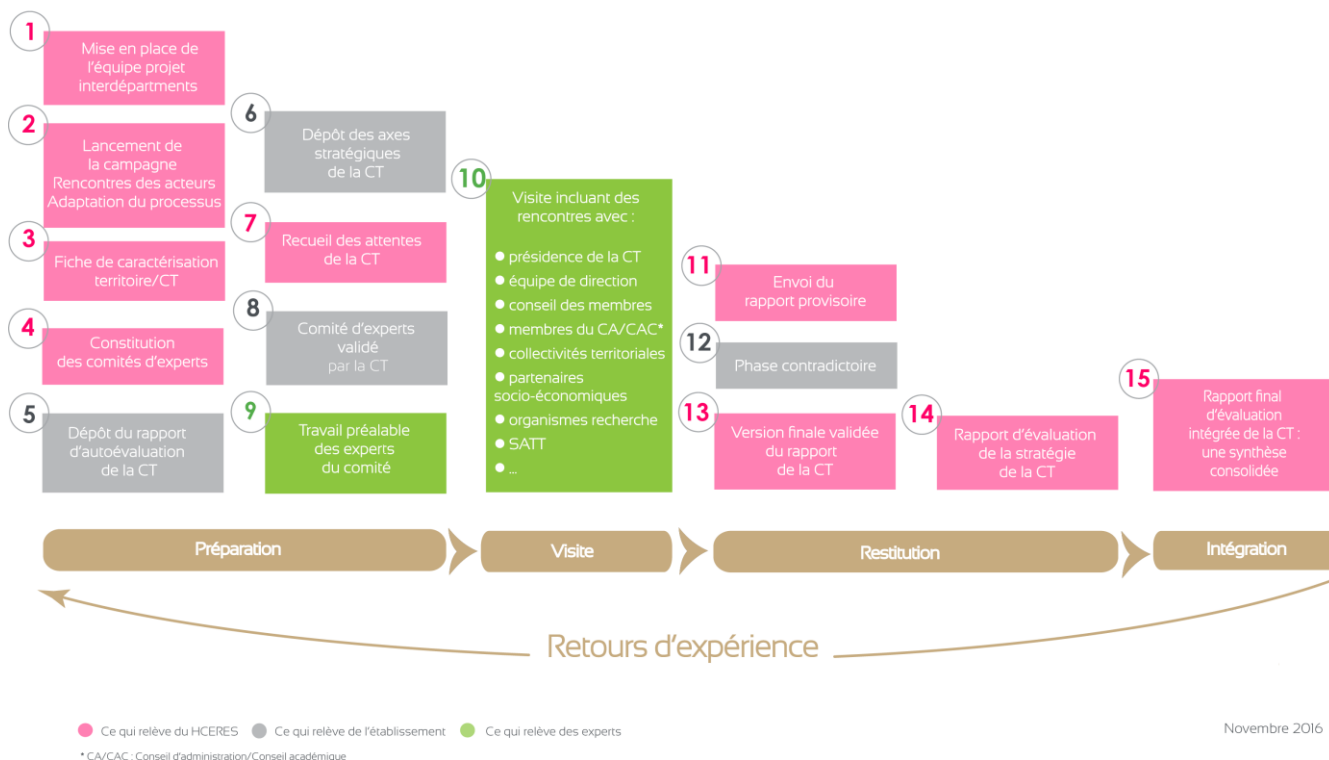
Pour tenir compte de la contribution de ces dernières dans la dynamique territoriale, il leur est demandé une « note de positionnement », permettant d'alimenter la réflexion du comité d'experts dans son approche globale du site. La même sollicitation est parallèlement adressée aux organismes de recherche présents sur le territoire évalué. Ces notes de positionnement doivent permettre d'avoir une vision du niveau d'investissement de ces partenaires dans le développement de la coordination territoriale, ainsi que leurs attentes vis-à-vis des ambitions à poursuivre et des résultats à obtenir.

L'établissement porteur de la coordination territoriale produit, quant à lui, en collaboration avec ses établissements membres et associés, un rapport d'autoévaluation (RAE), visant fondamentalement à expliciter les choix stratégiques ayant guidé l'activité du regroupement d'établissements durant la période soumise à évaluation (évaluation ex-post), les moyens et partenariats mobilisés pour y parvenir, et les résultats obtenus dans la période écoulée.

Il doit également produire un document présentant les axes stratégiques futurs, pour le contrat à venir. Le HCERES se tient à l'écoute des présidences des coordinations territoriales pour définir avec elles, de façon plus précise, les contours de ces documents et élaborer les solutions les plus adaptées à leurs spécificités et contraintes, tout en préservant les conditions d'une évaluation de qualité, avec une égalité de traitement des institutions évaluées.

Le schéma inséré ci-dessous synthétise les phases principales du déroulé de l'évaluation de la coordination territoriale, jusqu'à la production du rapport final d'évaluation intégrée.

## Évaluation des coordinations territoriales (CT)



Novembre 2016

L'ensemble du processus est piloté par une **équipe projet** réunissant des délégués scientifiques (DS) de 5 départements du HCERES : DECT, DEE, DEF, DER et OST, ainsi qu'un chargé de projet (CP) dédié au site considéré. Définie en amont du processus, cette équipe projet participe, avec le DECT, à l'élaboration d'une fiche de **caractérisation du territoire** en intégrant en particulier les analyses effectuées par l'OST (selon les besoins et demandes des établissements porteurs de la coordination territoriale, ces analyses peuvent être construites également avec eux afin d'étoffer leur RAE). L'équipe projet est impliquée dans les contacts que le DECT, en coordination avec le DEE, établit avec les acteurs de la coordination territoriale pour **adapter** au mieux le processus d'évaluation à ses contours et spécificités. Elle suggère des experts pour le comité d'experts qui réalisera l'évaluation et participe à leur **préparation** pour le travail à conduire. Elle est mobilisée à nouveau plus en aval du processus, lors des productions des synthèses établissements, formation, recherche, du site.

Une phase importante dans ce processus est celle du **recueil des attentes** des acteurs de la coordination territoriale au regard de l'évaluation, par l'équipe projet inter-départements et la direction du DECT. Elle permet de coordonner les approches d'évaluation entre les différents départements impliqués du HCERES et les spécificités du site évalué. Cette coordination collaborative est essentielle pour assurer une bonne intégration de l'ensemble des évaluations qui alimenteront le rapport final d'évaluation intégrée du site produit ultérieurement.

Le **comité d'experts** inclut une dizaine d'experts. Ils sont désignés par le DECT, sur la base de propositions, le cas échéant, émanant de la coordination territoriale évaluée ainsi que de l'équipe projet inter-départements associée. Un équilibre est à trouver entre experts académiques et experts du monde socioéconomique ou culturel. Cet équilibre est dépendant des caractéristiques de la coordination territoriale et des attentes exprimées par ses acteurs. Il est toutefois important que ce comité comporte au moins 1 expert attestant de compétences en lien avec le monde de l'industrie et des entreprises, et 1 expert possédant une expérience des restructurations induites par la mise en œuvre de réformes en matière de politiques publiques. Il doit enfin inclure 1 expert doctorant, et 1 ou 2 experts administratifs. Parmi les experts académiques, 1 doit être étranger. La présidence du comité est confiée à un expert ayant une connaissance avérée du système français de l'ESR ainsi qu'une expérience de la gouvernance. Ce comité d'experts doit être **validé** par l'établissement porteur de la coordination territoriale.



Le déroulement du processus même d'évaluation est placé sous la responsabilité du binôme associant le DS et le CP du DECT. Ce sont eux qui assurent l'interface avec les représentants de l'entité évaluée tout au long du processus, accompagnent le comité d'experts lors de la **visite**, préparent les entretiens avec les différents acteurs de la coordination territoriale, et suivent les différentes phases de la production du **rapport** d'évaluation de la coordination territoriale.

Le **référentiel** de l'évaluation externe des coordinations territoriales est la pièce maîtresse qui garantit la transparence du processus, en y explicitant les attendus du fonctionnement d'une coordination territoriale d'établissements d'ESR et les critères utilisés par le comité d'experts pour analyser dans quelle mesure ces attendus sont réalisés. En résonance avec la démarche d'évaluation intégrée amorcée par l'évaluation de la stratégie de la coordination territoriale, ce référentiel met l'accent principalement sur l'analyse de la trajectoire visée par la coordination et sa capacité à en suivre le déploiement pour ses différentes missions. Il présente une formulation générique qui permet une adaptation aux différentes typologies des coordinations territoriales évaluées (Comue ou association par exemple) et aux différentes missions et compétences dont la coordination territoriale analysée est dotée. Il est organisé en trois domaines, chacun décliné en champs d'investigation :

- **Domaine 1 : Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement de la coordination territoriale**
  - Champ 1 : L'analyse du positionnement institutionnel
  - Champ 2 : La stratégie de développement
- **Domaine 2 : La gouvernance et le pilotage de la coordination territoriale**
  - Champ 1 : L'organisation interne de la coordination territoriale
  - Champ 2 : La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite du projet stratégique
  - Champ 3 : Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique
- **Domaine 3 : Les missions et compétences de la coordination territoriale**
  - Champ 1 : Le suivi des activités de la coordination territoriale
  - Champ 2 : La trajectoire suivie par la coordination territoriale

Enfin, le comité d'experts est sollicité à nouveau en aval de la procédure, pour la production du **rapport final d'évaluation intégrée** de la coordination territoriale. Celui-ci bénéficiera des synthèses de site produites par les autres départements, comme indiqué dans le schéma de la page 3.

## 1.2. Processus d'évaluation des établissements

Le déroulé du processus d'évaluation reste identique à celui de la vague précédente dans la chronologie de ses différentes étapes (voir ci-dessous).

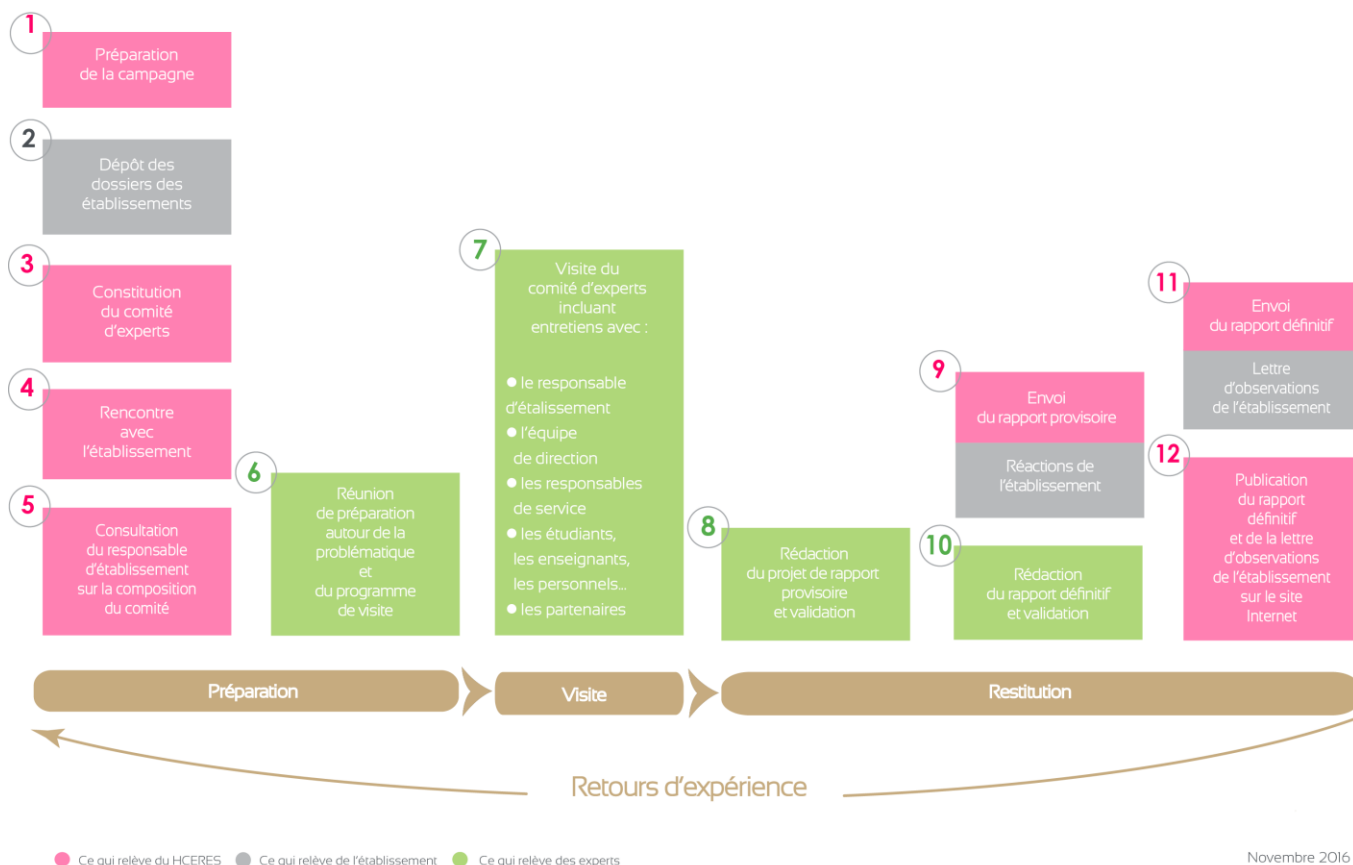
Les changements majeurs résultant de la mise en œuvre du processus d'évaluation intégrée se déclinent ainsi :

- le DEE participe à l'équipe projet coordonnée par le DECT, durant la phase de préparation de la campagne ;
- la constitution des comités d'experts évaluant les établissements participant d'une même coordination territoriale est effectuée en cohérence avec celle du comité d'évaluation de la coordination territoriale ;
- l'évaluation des établissements se déroule en parallèle de celle des offres de formation et des structures de recherche, et de ce fait, les experts ne disposant plus du résultat de ces évaluations se concentreront sur les aspects de pilotage et de suivi des activités recherche et formation, plutôt que sur leur qualité ;
- l'évaluation des établissements se déroule après l'évaluation de la coordination territoriale et les experts disposent du rapport qui en découle ;
- le département d'évaluation des établissements réalisera une synthèse de l'évaluation des établissements partie prenante de la coordination, dont le contenu sera défini en concertation et cohérence avec les autres départements.

Soulignons que pour les écoles nationales supérieures d'architecture, le DEE et le DEF mettront en place un processus d'évaluation commun avec deux modifications importantes : une constitution par l'établissement d'un dossier unique d'autoévaluation et un comité de visite unique qui permettra d'une part de procéder à l'évaluation institutionnelle de l'école, d'autre part d'approfondir l'évaluation des formations effectuée sur dossier.



## Évaluation des établissements



Novembre 2016

La mise en place du processus d'évaluation intégrée, amorcé par l'évaluation de la coordination territoriale, a conduit à introduire un certain nombre de modifications dans le référentiel d'évaluation externe, comme présentées ci-après.

### Le référentiel de l'évaluation externe des établissements

L'évaluation externe se fonde sur le rapport d'autoévaluation produit par l'établissement. Elle permet de discuter, de confirmer ou d'infirmer sa propre analyse. Elle identifie les éventuels manques, souligne les leviers d'action dont dispose l'établissement et repère les éventuels points de blocage. Elle porte sur la trajectoire suivie par l'institution sur la période de référence et ne remet pas en cause les grands choix stratégiques de l'établissement.

Le référentiel de l'évaluation externe des établissements est une pièce maîtresse qui garantit la transparence du processus, en y explicitant les attendus du fonctionnement d'un établissement d'ESR, et les critères utilisés par le comité d'évaluation pour analyser dans quelle mesure ces attendus sont atteints, au regard du rapport d'autoévaluation produit par l'établissement.

Le référentiel est structuré en 6 grands domaines :

1. Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement de l'établissement
2. La gouvernance et le pilotage de l'établissement
3. La recherche et la formation
4. La réussite des étudiants
5. La valorisation et la culture scientifique
6. Les relations européennes et internationales

Les changements d'organisation du référentiel et de libellés de certaines références traduisent deux modifications importantes introduites par le processus d'évaluation intégrée :

- une dimension plus stratégique de l'évaluation institutionnelle de l'établissement, compte tenu du fait que l'évaluation des formations et des structures de recherche n'est plus mise à disposition des experts. Il s'agit donc d'évaluer la capacité de l'établissement à élaborer sa stratégie, à la mettre en œuvre en son sein par une organisation adaptée, à se doter d'outils de pilotage et de suivi de ses activités et à réajuster sa stratégie si besoin, et ceci pour tous les champs d'activité de l'établissement.
- une analyse accrue par le comité de la prise en compte de la coordination territoriale par l'établissement et de sa contribution à celle-ci, à mettre en regard de l'évaluation amont de la CT.

C'est ainsi que la gouvernance (au service de l'élaboration et de la conduite du projet stratégique) et le pilotage (au service de la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie) sont regroupés en un seul domaine. Par ailleurs, l'analyse du positionnement institutionnel de l'établissement est rendue plus visible par l'intitulé du premier domaine « Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement de l'établissement ».

Le rôle des conseils centraux de l'établissement est également explicité plus clairement dans le domaine 3, concernant le pilotage de la recherche et de la formation, et la place des étudiants dans la gouvernance de l'établissement fait l'objet d'un champ particulier dans le domaine 4.

Les conséquences sur le contenu du rapport d'évaluation se traduiront, notamment, par un texte conclusif dont les recommandations auront un contenu à dimension plus stratégique, tenant compte du positionnement de l'établissement dans son environnement, notamment au sein de la coordination territoriale. Ce rapport devra pouvoir alimenter les synthèses élaborées par le département d'évaluation des établissements.

## 2. Processus d'évaluation des offres de formation

Cette partie décrit l'évaluation des offres des établissements et sites pour les formations de niveaux licence et master, typiquement les mentions de licence, licence professionnelle et master, ainsi que les formations conférant un grade de licence ou de master à leurs diplômés. L'évaluation des écoles doctorales fait l'objet d'une présentation séparée.

Dans un contexte d'émergence des regroupements d'établissements et d'autonomie accrue de ces institutions, le processus d'évaluation des offres de formations est modifié. Il vise 3 objectifs :

- une simplification de l'évaluation de chaque formation au profit d'un regard plus appuyé sur des champs de formations.
- une simplification du dispositif global d'évaluation permettant une accréditation des établissements sur leurs offres de formation.
- une intégration dans l'évaluation des coordinations territoriales, par la compréhension en amont des attentes des institutions en matière de formations, et par une participation en aval aux analyses globales (gouvernance, recherche, formation) des établissements et regroupements.

Le processus rénové conforte les aspects fondamentaux de l'évaluation des formations par le HCERES, à savoir l'importance de l'autoévaluation, l'évaluation par les pairs et l'aide au pilotage des établissements.

### **Les champs de formations**

Un champ de formations est un ensemble cohérent de formations jouant un rôle d'affichage stratégique pour le(s) établissement(s) d'un site. Un champ n'est pas obligatoirement le reflet direct de l'organisation interne des établissements en composantes et/ou départements, ni n'est cloisonné aux disciplines traditionnelles ; il représente une volonté institutionnelle et stratégique de structuration et de présentation du potentiel des établissements en matière de formations. Un champ peut être présenté par un seul établissement, co-présenté par plusieurs établissements, ou encore présenté au niveau du site. Un champ doit être compris de manière extensive, c'est-à-dire décrivant toutes les formations et diplômes (évalués ou non par le HCERES) qui participent à l'émergence de l'axe stratégique qui lui correspond. La structuration des offres de formation en champs de formations est définie par le ou les établissements, à leur convenance, en amont de la période d'évaluation et constitue le grain de l'évaluation pour l'instruction de l'accréditation.

L'évaluation d'un site en matière de formation se déroule en 2 phases :

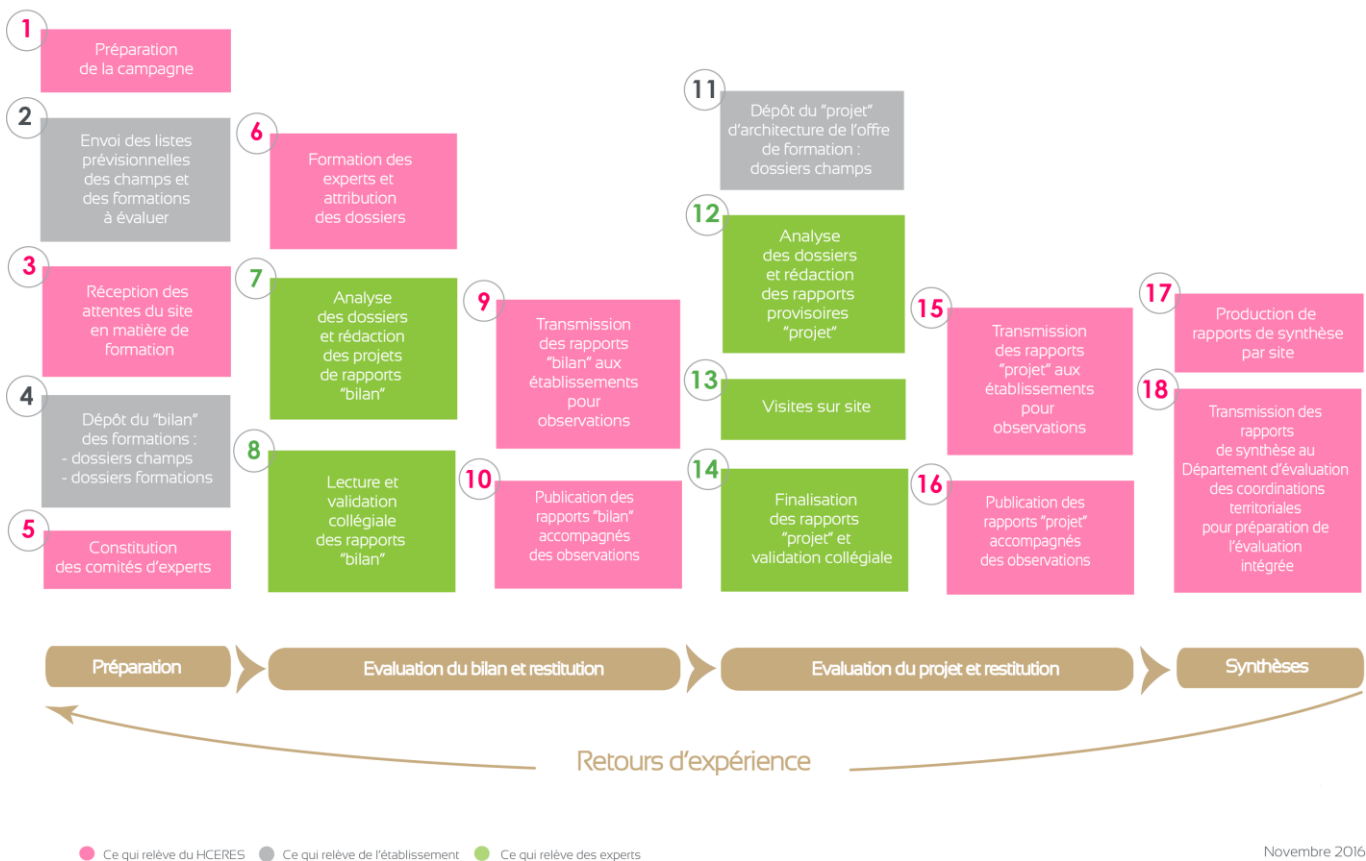
- 1 : Phase d'évaluation du bilan des établissements du site sur la base d'une présentation des formations en champs de formations (appelés « champs bilan »). Cette phase s'appuie fortement sur l'autoévaluation mise en place dans les établissements. Il s'agit ici d'une évaluation ex-post de l'offre de formation de la dernière période, assortie de recommandations et d'alertes.
- 2 : Phase d'analyse du projet d'architecture de l'offre de formation pour la prochaine période, elle aussi structurée en champs de formations. Cette phase est une phase d'évaluation à « gros grain », c'est à dire sur la base de « champs projet ». Cette phase ne revient pas sur les maquettes des formations, mais analyse le projet de composition et de structuration de la nouvelle offre de formation. Le retour de cette phase est la base du dialogue DGEIP/établissements pour l'accréditation.

Pendant la phase d'évaluation d'un projet d'offre de formation, une ou plusieurs visites sur site sont organisées. Les visites sont organisées par grands domaines et concernent chacune l'ensemble des champs du domaine visé. Le nombre de visites est adapté à la dimension disciplinaire des établissements et à leur taille. Le nombre et le périmètre des visites peuvent également dépendre des attentes du ou des établissements qui auront été précisées dans une phase amont du processus.

Pour chaque champ de formation un comité d'experts est en charge de l'évaluation, des visites éventuelles et de la production des rapports. Ce comité est composé de pairs dont un étudiant et un professionnel. Des synthèses de la campagne d'évaluation sont produites pour participer à l'évaluation intégrée des sites.

Le référentiel de l'évaluation externe des formations et celui de l'évaluation externe des champs forment l'ossature du dispositif. Ils explicitent les objectifs que doivent se doter les entités évaluées, les actions à mener, ainsi que, en toute transparence, les critères utilisés par les experts.

### Évaluation des formations

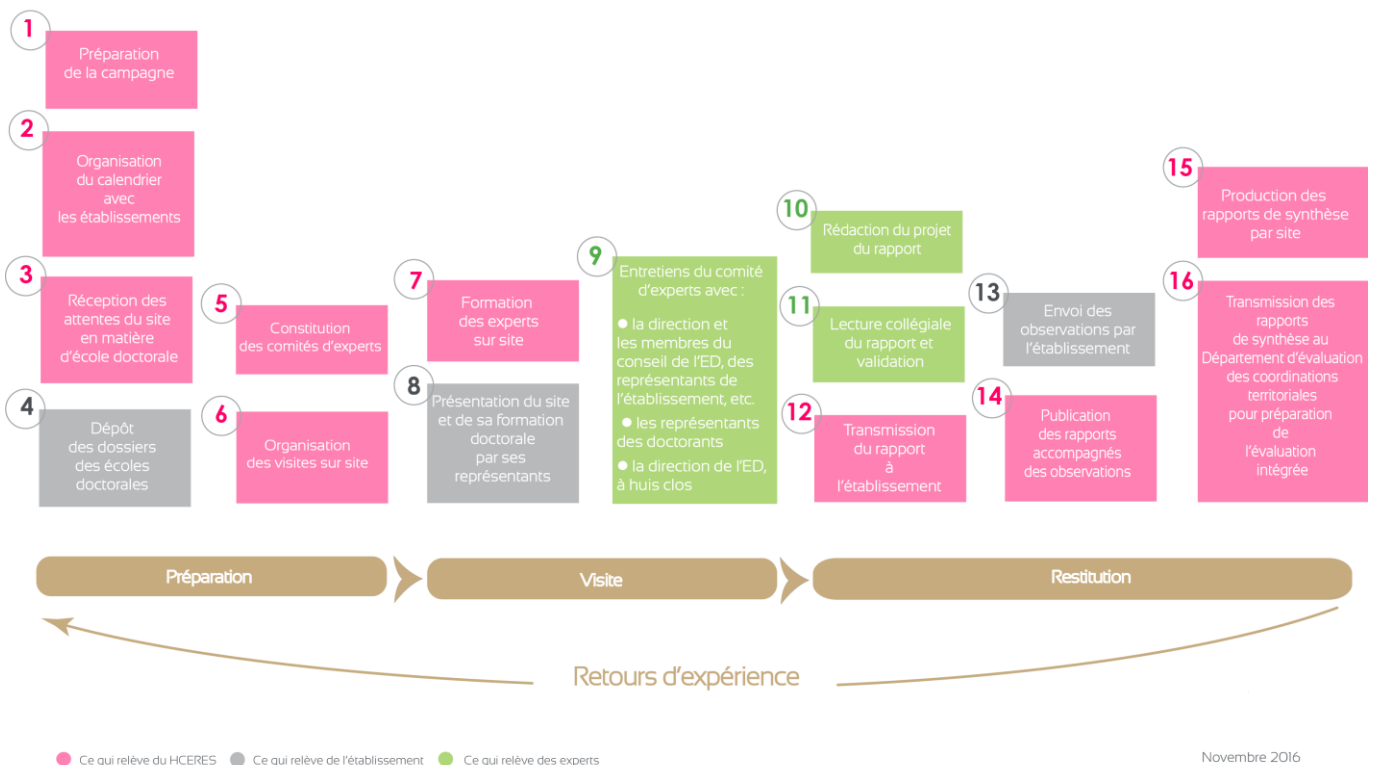


### 3. Présentation du processus d'évaluation des écoles doctorales

L'évaluation par le HCERES des écoles doctorales (ED) des établissements ou du regroupement d'établissements s'appuie sur une méthodologie adoptée pour les vagues précédentes :

- l'évaluation porte sur les projets d'ED pour le prochain contrat quinquennal. Il peut s'agir d'un projet de renouvellement à l'identique ou avec modifications (changement d'intitulé, de direction, etc.), de fusion ou restructuration de plusieurs ED, ou encore de création *ex-nihilo*.
- l'évaluation des projets d'ED se fonde sur un bilan et une autoévaluation (évaluation interne) du fonctionnement global des écoles au cours du contrat précédent. Pour chaque projet, un comité d'experts est mandaté par le HCERES. Composé de quatre à cinq membres dont un président et un docteur récemment diplômé, le comité analyse de façon complémentaire le bilan en matière de missions et de fonctionnement des ED préexistantes et le projet d'ED pour le prochain contrat.
- l'évaluation externe s'appuie sur un dossier unique bilan/projet (déposé à la mi-septembre de l'année universitaire d'évaluation) et une série d'entretiens sur site (cf infra). Les critères d'évaluation sont détaillés dans le référentiel HCERES pour l'évaluation externe des écoles doctorales.
- généralement, les ED d'un site sont regroupées au sein d'un Collège doctoral (ou structure équivalente), dont le rôle consiste à fédérer/harmoniser/regrouper des dispositifs inter-ED dédiés à la formation doctorale et au suivi des doctorants et des docteurs. Afin de permettre aux experts de mieux appréhender le contexte dans lequel fonctionnent les ED, et sans que les collèges fassent l'objet d'une évaluation suivant des critères normatifs, un document d'information sur le Collège (ou structure équivalente) sera fourni par les établissements porteurs quelques semaines avant les visites d'ED.
- chaque ED fait l'objet d'une visite sur site d'une demi-journée organisée sous forme d'entretiens entre le comité d'experts et les parties prenantes de l'école, ses doctorants, et les porteurs du projet. L'ensemble des visites des ED d'un site est regroupé sur deux à trois jours. Afin d'appréhender le contexte du site et en présence de l'ensemble des comités d'experts, une première demi-journée est consacrée à une présentation i) factuelle du ou des établissements porteurs et ii) de la politique de formation doctorale du site (organisation et fonctionnement du Collège).

### Évaluation des écoles doctorales (ED)



## 4. Processus d'évaluation des entités de recherche

### 4.1. Objectifs et méthode

#### Objectifs

Les objectifs sont au nombre de trois :

- mieux prendre en compte la politique de site dans l'évaluation de la recherche, sans mettre en péril l'évaluation des unités de recherche ;
- renforcer, au niveau des sites, la cohérence de l'évaluation intégrée ;
- mettre en œuvre une évaluation stratégique, sans complexifier globalement le processus d'évaluation des dispositifs de recherche et en maintenant l'exigence d'une évaluation de qualité.

#### Méthode

La méthode proposée ne modifie pas les principes fondamentaux de l'évaluation par les pairs qui sont ceux du HCERES, notamment la transparence, la collégialité et l'égalité de traitement. Elle consiste à articuler l'évaluation à grain fin (celui de l'unité de recherche et de ses équipes internes), qui reste le cœur des activités d'évaluation du département d'évaluation de la recherche, et l'évaluation à grain plus gros (celui du « champ » structurant la recherche au niveau d'un site).

#### *Les champs de recherche*

Par « champ de recherche », on entend tout mode de structuration permettant d'organiser les entités de recherche d'un site en ensembles définis selon des cohérences thématiques ou disciplinaires. Ils peuvent être strictement disciplinaires ou au contraire pluridisciplinaires, et peuvent avoir des développements interdisciplinaires. Ces champs sont déterminés par les établissements et les organismes de tutelle des unités de recherche d'un site, en concertation avec le HCERES, en amont de la campagne d'évaluation. Ils peuvent être dotés par subsidiarité de compétences de pilotage (financières, par exemple) ou n'être que de simples structures transversales d'animation et de coordination. Rien n'empêche que certaines unités de recherche, du fait de leurs thématiques de recherche, soient « trans-champs » ou restent « hors-champs ».

Il s'agit de mettre en relation l'évaluation des « briques de base » de la recherche (les laboratoires et leurs équipes internes) avec l'évaluation de structures intermédiaires (les champs de recherche, appelés aussi parfois « pôles », « instituts », « départements », etc.), ce qui implique une évolution des critères d'évaluation, pour éviter des redondances entre l'évaluation des deux types d'objets concernés. Soulignons d'emblée cependant que la nature de l'évaluation et les profils des experts mobilisés sont sensiblement différents dans l'évaluation des unités de recherche et dans celle des champs de recherche.

Compte tenu des forts contrastes qui caractérisent la structuration des sites, à l'heure actuelle, dans le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche, la mise en œuvre de l'évaluation des champs de recherche doit être progressive et modulable : plusieurs scénarios ont été retenus par le HCERES, pour s'adapter au mieux à la situation de chaque site (v. *infra*).

### 4.2. Évaluation des unités de recherche

#### L'évolution méthodologique consiste :

- à recentrer leur évaluation sur les activités proprement scientifiques (bilan et projet) et sur leurs interactions avec l'environnement économique, social, culturel et / ou sanitaire ;
- à donner plus d'importance, dans le processus d'évaluation, au temps de l'évaluation sur dossier, ce qui a pour effet de cadrer plus rigoureusement le temps consacré à la visite, en simplifiant celle-ci.

### **Critères d'évaluation**

Un nouveau référentiel est établi, qui réduit à trois les critères d'évaluation pour les unités de recherche. Il met prioritairement l'accent sur les activités et les résultats passés, et sur les activités projetées et leur stratégie de mise en œuvre.

- 1. qualité des activités et des produits de la recherche, lesquels se décomposent en trois ensembles :
  - activités et produits liés à la production de connaissances ;
  - activités et produits issus de la valorisation, du transfert et des interactions avec l'environnement ;
  - activités et produits en relation avec la formation par la recherche ;
- 2. organisation et vie de l'unité ;
- 3. qualité et faisabilité du projet scientifique.

### **Dossiers d'autoévaluation**

Avant que ne commencent les évaluations proprement dites, les responsables des unités de recherche renseignent un dossier d'autoévaluation simplifié, car centré sur les activités et les produits de la recherche, la vie de l'unité, son projet à cinq ans.

Ce dossier est déposé sur PELICAN le 21 septembre 2017 au plus tard.

### **Constitution des comités d'experts**

Les comités d'experts chargés d'évaluer les unités de recherche comprennent un président, un vice-président et des experts.

Parmi ceux-ci doivent être représentés les personnels d'appui à la recherche.

En outre, ces comités doivent comporter un représentant de ou des instance(s) nationale(s) d'évaluation dont relève(nt) le ou les établissement(s) de rattachement de l'unité évaluée.

### **Processus d'évaluation**

L'évaluation des unités de recherche se déroule en trois phases :

- Première phase :
  - les experts prennent connaissance du dossier d'auto-évaluation renseigné par l'unité de recherche et de la note de synthèse (portant sur la caractérisation et les points d'attention signalés par les tutelles) rédigée préalablement par le délégué scientifique compétent sur le champ de recherche auquel contribue cette unité (voir infra) ;
  - le président du comité organise les échanges entre les experts (par visioconférence, par conférence téléphonique, etc.) pour cadrer leur travail ;
  - à partir de la contribution écrite de chacun des experts, le président établit un rapport provisoire ; il doit le remettre au HCERES de 15 jours avant l'organisation de la visite ;
  - au terme de cette phase, ce rapport provisoire est déposé sur la GED (Gestion Électronique de Données) et une liste de questions est adressée à l'unité pour préparer la visite.
- Deuxième phase : la visite sur site a lieu quinze jours au moins après le dépôt du rapport provisoire et l'envoi des questions. Elle est l'occasion pour le comité d'experts :
  - de recueillir, si nécessaire, des informations complémentaires utiles à l'évaluation (réponse aux questions du comité, présentation par l'unité des faits nouveaux intervenus entre le dépôt de son dossier d'auto-évaluation et la visite) ;
  - d'échanger sur le projet ;
  - de visiter les locaux et de se faire présenter les outils de la recherche (plateforme, etc.) ;
  - de rencontrer les personnels de l'unité.

Cette visite sur site (d'une durée d'une demi-journée à deux jours selon la taille des unités) comprend une séance plénière où sont apportées les réponses aux questions adressées par le comité d'experts à l'unité et où le projet de cette dernière est discuté. Cette séance plénière est complétée par cinq entretiens à huis-clos :

- le premier avec le directeur de l'unité, son équipe de direction et / ou les responsables des équipes internes ;
- le deuxième avec les personnels enseignants-chercheurs et chercheurs ;
- le troisième avec les personnels d'appui à la recherche ;

- le quatrième avec les doctorants et post doctorants ;
  - le cinquième entre les experts, qui établissent leurs conclusions en vue de la rédaction du rapport définitif. Ces conclusions déterminent en particulier les appréciations synthétiques qui figureront dans le rapport final.
- Troisième phase : dans un délai d'un mois maximum après la visite, le rapport final est établi par le président en collaboration avec les experts. Il est relu par le délégué scientifique et le délégué scientifique coordinateur référent. Il est transmis aux tutelles qui ont la charge de les transmettre au directeur d'unité. Celui-ci et ses tutelles disposent de 3 semaines pour faire connaître leur relevé d'erreurs factuelles et leurs observations. Ces dernières sont annexées au rapport définitif, dont un résumé est rendu public sur le site du HCERES.

#### 4.3. Évaluation des champs de recherche

L'évolution méthodologique consiste à terme à assortir l'évaluation des unités de recherche, recentrée sur les aspects proprement scientifiques, d'une évaluation plus stratégique, effectuée à grain plus gros. Les experts doivent évaluer :

- les objectifs stratégiques du champ de recherche et son positionnement dans l'environnement local, national et international ;
- les synergies/complémentarités entre les unités de recherche contribuant au champ, ainsi que le fonctionnement et le pilotage ;
- la qualité du lien formation-recherche.

On présentera d'abord ci-dessous le processus standard, qui ne peut s'appliquer qu'à des sites ayant constitué des « champs de recherche » depuis assez longtemps (idéalement, cinq ans) pour pouvoir présenter un bilan et un projet. Les autres cas, relevant de la modulation du processus, seront examinés dans un second temps.

#### **Critères d'évaluation**

Pour les champs de recherche, les critères sont au nombre de trois :

- positionnement dans l'environnement (académique d'une part, socioéconomique, culturel et / ou sanitaire d'autre part) et objectifs stratégiques ;
- organisation (cohérence globale, synergies / complémentarités des composantes) et structure de pilotage ;
- qualité du lien entre formation et recherche.

#### **Dossiers d'autoévaluation**

Avant que ne commencent les évaluations proprement dites, les responsables des champs de recherche renseignent un dossier d'autoévaluation « champ de recherche » déterminé en fonction des trois critères d'évaluation des champs.

Ce dossier est déposé sur PELICAN le 1er juin 2017 au plus tard.

#### **Constitution des comités d'experts**

Les comités d'experts évaluant les champs de recherche comprennent, outre le président du comité qui doit avoir de préférence une expérience du pilotage de la recherche (du type : VPCS, directeur d'institut, etc.) :

- un expert ayant des compétences en matière de formation doctorale (du type : directeur ou ancien directeur d'une école doctorale) ;
- un expert choisi pour ses compétences en valorisation / transfert (qui peut-être un professionnel) ;
- un expert scientifique relevant d'un domaine scientifique complémentaire de celui des autres experts.

#### **Processus d'évaluation**

Avant le début du processus d'évaluation, le délégué scientifique pilotant l'évaluation du champ rédige et transmet aux comités d'experts (comité « champ » et comités « unités de recherche » contribuant à celui-ci) une note de synthèse contenant les éléments de caractérisation de ce champ et les éventuels points d'attention formulés par les tutelles pour leurs unités.

Le processus d'évaluation comporte trois phases. Les deux premières phases se déroulent dans un premier temps.



- première phase : le comité en charge de l'évaluation du champ de recherche a une réunion préparatoire (par visioconférence, par conférence téléphonique, etc.) avec le délégué scientifique affecté à cette évaluation. Il prend connaissance :
  - du dossier renseigné par le responsable du champ préalablement à la visite sur site ;
  - si possible, de l'état provisoire du rapport d'évaluation de la coordination territoriale dont dépend le champ évalué.

Au terme de cette phase, un rapport provisoire est déposé sur la GED ; il est mis à la disposition des comités d'évaluation des unités de recherche relevant du champ.

- deuxième phase : le comité se rend sur le site pour la visite. Celle-ci, dont la durée n'excède pas un jour, se déroule dans le respect d'un programme et comporte une série de huis clos :
  - avec les directeurs d'unités qui contribuent au champ ;
  - avec les représentants des doctorants des unités de recherche du champ ;
  - avec le(s) directeur(s) de la (des) ED concernée(s) ;
  - avec les représentants des tutelles (universités, organismes) et des dispositifs de soutien aux activités de valorisation et de transfert présents sur le site (SATT, Institut Carnot, pôles de compétitivité, etc.) ;
  - un dernier huis clos permet aux experts de délibérer pour déterminer les modifications à apporter au rapport préliminaire.

Avant le début de la troisième phase, le groupe chargé des synthèses des rapports des unités de recherche pour le site réalise et transmet aux comités « champs de recherche » un état provisoire de la synthèse relative au champ évalué.

La troisième phase intervient ensuite, dans le deuxième temps du processus. Le comité d'experts achève la mise au point collégiale du rapport d'évaluation, sous la responsabilité de son président. Ce rapport, qui est transmis dans un délai d'un mois maximum après réception de la/des synthèse(s) unités de recherche, est communiqué au responsable du champ, aux directeurs d'unités appartenant à celui-ci, à leurs tutelles, ainsi qu'au groupe chargé, au sein du département DER, de réaliser la synthèse du volet Recherche du site. Le responsable du champ et les tutelles disposent d'un mois pour faire connaître leur relevé d'erreurs factuelles et leurs observations, qui sont annexées au rapport définitif. Ce rapport est publié sur le site du HCERES.

#### ***Modulations de la procédure d'évaluation***

Les sites n'ayant pas tous le même degré de maturité en ce qui concerne l'organisation des champs de recherche, trois procédures sont envisageables selon la situation du site évalué :

- les champs de recherche sont déjà organisés au niveau du site. Les responsables des champs sont en mesure de renseigner un dossier « champ de recherche » dans sa version bilan et projet. Dans ce cas, la procédure complète (décrite plus haut) s'applique ;
- les champs de recherche sont en phase d'organisation. Les responsables des champs sont en mesure de renseigner un dossier « champ de recherche » dans sa version projet. Dans ce cas, une procédure simplifiée s'applique. Un comité d'experts est constitué pour chaque projet mais l'évaluation est réalisée sur dossier ; seuls les deux premiers critères sont examinés ; le comité d'experts du HCERES se contente d'émettre un avis assorti de recommandations ;
- les acteurs du site ne sont pas en état, compte tenu de la situation du site, de proposer une organisation en champs de recherche. L'évaluation des champs de recherche ne pouvant être mise en œuvre, le HCERES procède directement à une analyse / synthèse des activités de recherche du site par panels disciplinaires.