

CONSEIL DU HCERES

Séance du lundi 3 octobre 2016

Président : Michel Cosnard

Membres présents : Sébastien Amigorena, Constantina Bacalexi, Gérard Berry, Yves Le Bissonnais, Julien Blanchet, Christine Boeglin, Claire Bonithon-Kopp, Michel Bozdemir, Gilberte Chambaud, Fabienne Comte Sandrine Doucet, Caty Duykaerts, Anne Fraquet, Michel Grégoire, Jacques Groperrin, Jean-Marc Heintz, Hélène Kirchner, Eliane Kotler, Rafael Llavori, Valérie Mazza, Rémy Mosseri, Jean-Michel Plane, Thierry Ponchon, Denise Pumain, Pascale Saint-Cyr

Membres excusés : Claude Bertrand, Danièle Grosheny, Laurent Malier

Invités permanents : Nelly Dupin, Ghislaine Filliatreau, Jean-Marc Geib, Pierre Glaudes, Nadine Lavignotte, François Pernot

ORDRE DU JOUR

13 heures 30 : Début de la séance du Conseil

1. Compte rendu de la séance du conseil du 6 juin 2016, pour délibération
2. Point d'information :
 - Présentation des nouveaux directeurs : Annie Vinter, Frédérique Sachwald, Michel Robert
 - retour sur évaluation externe
 - installation de la commission de dialogue institutionnel (référence au PS 2016-2020) ;
 - présentation sur feuille de route pour 2016-2017
 - Plateforme de discours de marque
 - départ de membre du Conseil départ de Mme Lefort, voir pour M. Blanchet ;
 - recrutement en cours d'une ou d'un secrétaire général
 - projets relatifs au système d'information : rapport politique de données, direction DSI
3. Vague D d'évaluation : principes d'évaluation et référentiels, pour délibération

15h45 - 16h00 : Pause

4. Évaluation, accréditation des établissements ou des formations à l'étranger : référentiels, pour délibération
5. Textes relatifs à la commission des plaintes et réclamations, pour délibération

Fin des travaux à 17h30

SOMMAIRE

| | | |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| I. | Compte rendu de la séance du conseil du 6 juin 2016, pour délibération..... | 3 |
| II. | Point d'information | 3 |
| | Présentation des nouveaux directeurs : Annie Vinter, Frédérique Sachwald, Michel Robert..... | 3 |
| | Retour sur évaluation externe | 11 |
| | Installation de la commission de dialogue institutionnel | 13 |
| | Présentation sur feuille de route pour 2016-2017 | 13 |
| | Plateforme de discours de marque..... | 14 |
| | Départ de membre du Conseil départ de Mme Lefort, voir pour M. Blanchet | 18 |
| | Recrutement en cours d'une ou d'un secrétaire général | 18 |
| | Projets relatifs au système d'information : rapport politique de données, direction DSI..... | 19 |
| III. | Vague D d'évaluation : principes d'évaluation et référentiels, pour délibération | 22 |
| IV. | Évaluation, accréditation des établissements ou des formations à l'étranger : référentiels, pour délibération | 41 |
| V. | Textes relatifs à la commission des plaintes et réclamations, pour délibération | 43 |

La séance est ouverte à 13 heures 30 sous la présidence de Monsieur Michel Cosnard, Président du HCERES.

Michel COSNARD, président :

Mesdames et Messieurs, je vous propose de démarrer la réunion. Bienvenue à cette réunion du Haut conseil. J'espère que vous avez toutes et tous passé un bel été et que vous êtes en pleine forme pour participer à nos travaux. Nous avons un ordre du jour assez chargé, avec pas mal de points d'information qui vont nous mobiliser pendant la première partie du conseil. Ensuite, des points de délibérations sur les référentiels, essentiellement, et la commission des recours.

Sans plus tarder, je vous propose le premier point à l'ordre du jour qui est le compte rendu de la séance précédente.

I. Compte rendu de la séance du conseil du 6 juin 2016, pour délibération

Michel COSNARD, président :

Le compte rendu vous a été transmis, je voulais savoir s'il appelait de votre part des commentaires, des questions, des demandes de changement. J'en ai reçu une de Rémy Mosseri concernant l'orthographe d'ORCID où un s a malencontreusement remplacé le c, donc dans « On va la prendre en charge dans Orsid », il faut remplacer le s par un c. Y a-t-il d'autres demandes ?

Jean-Marc HEINTZ :

Il y a une phrase complètement tronquée où il manque un morceau, je l'enverrai.

Michel COSNARD, président :

Tu nous envoies la phrase en question. Pas d'autres demandes ? Je vais donc mettre aux voix. Qui s'abstient ? Personne. Qui votre contre ? Personne. Donc, à l'unanimité des membres présents.

Pour la réunion d'aujourd'hui, je vous prie d'excuser l'absence de Laurent Malier, Claude Bertrand et Danièle Grosheny. Les autres personnes ont prévu d'assister et vont arriver, certainement, au cours de la réunion.

Un point d'information préalable : comme vous le savez, durant l'été, la secrétaire générale du Haut conseil, Laurence Pinson, a changé de fonction ; elle a pris des fonctions au ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, elle est DRI plus précisément. Nous en discuterons un peu plus tard, mais je souhaitais saluer la présence de Nelly Dupin, qui est la secrétaire générale adjointe, et qui, en l'absence de Laurence, est secrétaire générale par intérim. C'est donc Nelly qui prendra toutes les notes et les remarques concernant cette réunion et je l'en remercie.

II. Point d'information

Présentation des nouveaux directeurs : Annie Vinter, Frédérique Sachwald, Michel Robert

Michel COSNARD, président :

Sans plus tarder, et comme c'était prévu, nous allons passer au point d'information. Le premier point d'information est la présentation des trois nouveaux directeurs : Annie Vinter, Frédérique Sachwald, Michel Robert. Je vais les inviter à venir à côté de moi, l'un après l'autre, pour une courte présentation suivie de discussions. Je vous propose de limiter les échanges, ils sont parmi nous, si éventuellement vous avez des questions un peu plus approfondies à élaborer avec eux ou à voir avec eux, je vous invite à vous rapprocher d'eux. Merci, Annie, de te déplacer.

Annie Vinter est la nouvelle directrice du département d'évaluation des coordinations territoriales, un département qui a été créé au 1^{er} septembre. Annie, je te passe la parole.

Annie VINTER :

Merci Michel, bonjour à toutes et à tous et excusez-moi pour la voix, mais c'est le début des premiers froids dans le pays où j'habite. Je vais me présenter, très brièvement, puisque vous avez entre les mains nos CV qui comportent l'ensemble des informations qui peuvent être utiles à retracer un parcours. Si je résume, je dirais que je suis professeur de psychologie du développement à l'université de Bourgogne, que j'ai assuré dans cette université des fonctions de vice-présidente recherche et formation. Ensuite, j'étais présidente provisoire de la COMUE Université de Bourgogne Franche-Comté. Dans ce cadre-là, j'ai participé de manière active au montage du dossier I-Site Bourgogne Franche-Comté qui a été retenu par le jury international en début d'année 2016.

Voilà pour les quelques informations qui peuvent être utiles et qui peuvent justifier ma présence au conseil, en particulier dans ce cadre de la création du nouveau département dévolu à l'évaluation des coordinations territoriales.

Je pourrais rajouter deux mots sur les missions que je pense prioritaires pour ce département pour l'année en cours. Tout d'abord, mettre au point de manière opérationnelle le processus d'évaluation intégrée qui est proposé pour la vague D, et qui est un point de l'ordre du jour que vous allez traiter. Le deuxième point qui me paraît important, c'est d'harmoniser et de coordonner les référentiels qui sont utilisés par les différents départements dans le cadre de leur démarche d'évaluation, ces référentiels étant des pièces maîtresses pour décrire, expliciter aux évalués les critères qui sont utilisés par les experts lorsqu'ils font leurs analyses. Puis, le troisième point qui est extrêmement important aussi, c'est la mise en place et l'animation d'équipes projet inter-départements, une équipe projet par site qui sera évalué ; la mise en place de ces équipes projet qui vient de commencer est un des points essentiels pour pouvoir coordonner les évaluations entre les départements et faire en sorte que l'aspect intégré du processus général puisse réussir.

Je dirais que ces trois missions sont celles qui vont m'intéresser au premier chef durant l'année. Bien entendu, le département participera à toutes les missions transversales qui ont été définies au sein du plan stratégique du Haut conseil, et en particulier avec une implication plus forte dans la mission de formation des experts et des délégués scientifiques.

Michel COSNARD, président :

Merci Annie. Y a-t-il des questions ou des commentaires ?

Rémy MOSSERI :

Je voudrais savoir à quel moment le conseil sera saisi pour donner son avis sur la façon dont sera faite l'évaluation des politiques de site, en termes de timing, etc.

Annie VINTER :

La gestion de l'ordre du jour et des calendriers relève de notre président. Nous avons mis par écrit un certain nombre de propositions concernant le processus d'évaluation intégrée qui est proposée pour la valider, qui est mise en application entre 2017 et 2018. Les réunions de lancement de la vague D sont annoncées entre novembre et décembre de cette année. Donc, nous avons les deux mois qui viennent devant nous pour pouvoir définir une première approche, sachant qu'elle sera expérimentale. Ce que nous visons, c'est d'être au point pour la vague E ; étant donné l'aspect nouveauté, il nous faut une année de rodage, entre guillemets - sans mot péjoratif sur le rodage - c'est-à-dire être perméable à l'idée que l'on peut avoir des bonnes idées, mais que sur le terrain, elles s'avèrent difficiles à mener. Donc, il faut que l'on soit ouvert à l'expérimentation, au retour d'expérience et modifier les choix que l'on aura faits a priori.

Je pense que vous avez un certain nombre d'informations dans les documents qui ont été distribués et qui vont s'affiner d'ici fin octobre, début novembre.

Michel COSNARD, président :

Pas d'autres questions ? Michel, je t'invite à te rapprocher, ou Frédérique d'abord ; je crois que dans l'ordre, c'est Frédérique.

Gilberte CHAMBAUD :

J'avais une question sur les équipes projet, parce qu'il semble essentiel d'avoir une structure de coordination. Je ne sais pas quand on aura plus de détails, peut-être à l'issue de l'expérimentation de cette année, mais si l'on peut avoir des éclaircissements là-dessus.

Annie VINTER :

Nous avons choisi le site de Nice pour expérimenter dès cette année la mise au point de l'équipe projet, et de ne pas attendre la vague D, parce qu'effectivement, vous avez raison, cela va être un des rouages essentiels pour que l'on fluidifie les informations, que l'on fluidifie les transferts de données entre départements, et puis pour que l'on puisse apprendre à parler un langage commun au travers des départements. Nous venons de mettre en place, la semaine dernière, une première équipe projet qui va mimer le processus d'évaluation intégrée bien que la vague C n'y soit pas soumise ; en parallèle, nous commençons à travailler ensemble, pour Nice par exemple, sur la fiche de caractérisation du territoire de telle sorte que les informations soient partagées entre tous les départements. Nous allons avancer au fur et à mesure de l'année sur cette expérimentation pilote pour Nice, ce qui veut dire que des premiers retours sur la manière dont on aura mis en place les équipes projet pourront être faits, certainement, dans l'année même, 2016-2017.

Michel COSNARD, président :

Merci Annie. J'invite Frédérique à se rapprocher. Frédérique Sachwald est la nouvelle directrice de l'observatoire des sciences et techniques.

Frédérique SACHWALD :

Bonjour. Vous avez effectivement des CV détaillés dans les documents ; je vais juste, peut-être, mettre l'accent sur les expériences dans mon parcours qui me paraissent les plus pertinentes pour prendre la direction de l'OST du HCERES. J'ai commencé ma carrière comme chercheur en économie internationale, mais assez rapidement je me suis spécialisée sur les questions de développement des multinationales, de développement des coopérations en recherche-développement que développent les entreprises, l'internationalisation des activités de recherche-développement et la comparaison des systèmes nationaux de recherche et d'innovation. J'ai pas mal investi sur ces sujets, à la fois concernant les entreprises françaises et les entreprises étrangères.

Ensuite, au ministère en charge de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, j'ai d'abord eu des responsabilités opérationnelles à la direction du département en charge du crédit d'impôt recherche, puis en tant qu'adjointe du chef du service de l'innovation du transfert de technologie et de l'action régionale, j'ai eu des fonctions de coordination et de développement des capacités d'évaluation des politiques publiques au sein du ministère, donc avec un ensemble d'actions sur les données et sur les études.

Concernant ma prise de poste depuis le 1^{er} septembre, ce que je voudrais très rapidement mentionner, c'est la façon dont on va s'organiser pour atteindre les objectifs qui sont ceux qui ont été donnés à l'OST dans le cadre du plan stratégique du HCERES. Il y a quatre grands objectifs, mais je vais les synthétiser en deux axes de travail pour l'OST. Le premier axe consiste à faire de l'OST une référence pour la production d'indicateurs sur les sciences et les techniques et une référence aussi pour les analyses que peut développer l'OST sur les systèmes de recherche et d'innovation. Je mentionne trois actions que l'on lance dans le cadre de cet objectif.

- Premièrement, une rénovation de la politique de publication de l'OST, que ce soit pour les indicateurs qui sont mis en ligne ou pour les résultats d'études et de recherches que peut publier l'OST. Je pense qu'il y aura un travail sur la qualité des publications, que ce soit sur le fond ou sur la forme. Concernant la forme, je pense notamment à des efforts pour l'accès ou le travail par des applications sur les indicateurs, et aussi un effort sur la visualisation. C'est un premier type de travail.
- Deuxièmement, le développement de nouveaux indicateurs et de nouvelles méthodes d'analyse - d'analyse des données - qui est faite en collaboration avec des chercheurs, puisque l'OST, comme les autres départements du HCERES a des délégués scientifiques, mais qui ont pour objectif de rester en contact avec la recherche dans nos domaines. Donc, nous collaborons avec eux pour développer de nouvelles méthodes et de nouveaux indicateurs.

- Troisième développement, le fait que nous pourrions travailler plus, non seulement sur nos bases de données historiques, mais pour lier ces bases de données avec d'autres sources de données et développer des analyses de la recherche et de l'innovation, peut-être de façon un petit peu différente de ce qui a pu être fait historiquement.

Voilà pour ce premier axe. Le deuxième axe est de mobiliser les compétences de l'OST en appui aux expertises du HCERES, et en particulier pour l'évaluation des regroupements territoriaux. Trois points à nouveau :

- Tout d'abord, la construction d'indicateurs avec les experts du HCERES qui soient adaptés à leurs besoins, et nous avons un premier chantier qui va aboutir rapidement maintenant, qui est la correspondance entre la nomenclature ERC et la nomenclature du *Web of Science*.
- Deuxième type de travaux concernant ce qu'Annie vient de présenter, il y a un axe entier de travail de l'OST qui est consacré aux institutions et aux coordinations territoriales de l'OSR, et une partie de ce qui doit être développé pour contribuer à ces évaluations du HCERES converge avec une longue expérience de travail de l'OST qui a eu lieu historiquement avec les établissements pour bien identifier leur production scientifique. Pour poursuivre ce que disait Annie précédemment, l'OST va être intégré à ces équipes projet et notamment pour le pilote de Nice, donc pour commencer à produire les indicateurs à la maille qui convient pour ces évaluations.
- Dernier point que je mentionnerai dans ce deuxième grand axe : l'utilisation de nouveaux corpus de données, en lien avec la politique de données du HCERES, mais aussi avec des demandes externes et je pense en particulier à la question des SHS pour lesquelles les sources de données sont insuffisantes ; donc, il y a des travaux déjà engagés à l'OST, notamment avec l'alliance Athéna, qui vont se développer.

Michel COSNARD, président :

Merci Frédérique. Des questions ? Monsieur Plane, vous avez levé la main ?

Jean-Michel PLANE :

Vous avez fait de l'économie d'entreprise il y a longtemps ?

Frédérique SACHWALD :

Oui, j'ai commencé dans ce domaine-là, j'ai travaillé dans le cadre de l'économie internationale, mais j'ai beaucoup travaillé sur les multinationales. C'est là qu'il y avait le lien entre les deux.

Rémy MOSSERI :

J'aurais pas mal de questions, donc je n'en poserai qu'un petit nombre. Sur la question de la pertinence des indicateurs, j'aurais voulu savoir pour vous - parce que c'est l'une des questions qui est le plus largement débattu depuis des années - quel est le niveau inférieur en dessous duquel la pertinence devient très faible ; est-ce que c'est le pays, la région, le champ thématique ? Est-ce que la comparaison de l'activité de deux laboratoires sur un même site pourrait relever d'une comparaison par vos indicateurs ? C'est une première question.

Michel COSNARD, président :

Nous allons peut-être les prendre dans l'ordre, parce qu'elle est déjà bien importante, celle-ci.

Frédérique SACHWALD :

Peut-être deux temps dans la réponse. La première sur ce que l'on va faire, donc l'appui que nous apportons dans le cadre des évaluations concerne les coordinations territoriales. C'est là-dessus que nous nous mettons à travailler. Ensuite, concernant le travail, je dirais traditionnel de l'OST, l'OST publie des indicateurs au niveau national, travaille aussi au niveau régional dans le cadre de ses travaux avec les institutions ou les établissements. Donc, on produit des indicateurs pour les établissements qui le souhaitent, il y en a environ 150, donc il y a une très grande représentativité. Ensuite, concernant ces indicateurs que l'on fournit à ces établissements, on va publier ce qu'ils souhaitent. On travaille avec eux de cette manière-là.

Après, s'agissant de données de ce type, ce qui compte beaucoup, c'est la quantité. C'est-à-dire que vous pouvez avoir un gros laboratoire et un tout petit établissement. La réponse n'est pas forcément institutionnelle, elle est plutôt sur la qualité et la quantité des données dont on dispose. C'est en fonction de cela que l'on voit si cela peut avoir un sens de calculer un indicateur, ou même de donner un nombre de publications brutes. C'est plutôt comme cela que l'on regarde ces questions de la maille.

Rémy MOSSERI :

Autre question, vous dites que vous allez travailler à construire des nouveaux indicateurs. J'aurais voulu savoir ce que vous allez faire des anciens, parce qu'il y a un empilement d'indicateurs, de classement, etc. Est-ce que vous entendez mener un regard critique, voire proposer de ne plus utiliser tel ou tel indicateur ?

Frédérique SACHWALD :

Tout à fait, cela fait partie de notre expertise d'avoir un regard critique sur les indicateurs. Vous pourrez noter par rapport à l'empilement dont vous parlez que l'OST n'a jamais publié certains types d'indicateurs et, sans doute, pour ceux que l'on considère comme non pertinents, voire ayant des effets pervers sur les pratiques de la communauté, on continuera à ne pas les publier.

Les nouveaux indicateurs : la bibliométrie, la scientométrie est un domaine, comme d'autres, qui se développe, fait l'objet de recherches. Par exemple, nous travaillons sur des indicateurs de nouveauté : est-ce que l'on peut, à travers les caractéristiques des publications, des citations des publications ou des journaux dans lesquels paraissent les publications, générer un indicateur qui va nous dire si la publication a un caractère de nouveauté particulièrement élevé par rapport à d'autres. C'est un type de travail qui fait partie de notre programme de travail.

Rémy MOSSERI :

Tu me permets une dernière question ? Vous dites que vous allez travailler la question des indicateurs avec les experts. J'ai un petit peu de mal à voir comment, concrètement, c'est possible. Un comité d'experts va être nommé pour un site - j'imagine que c'est l'expertise du site - à quel moment et comment voyez-vous cela ?

Frédérique SACHWALD :

Non, ce n'est pas tout à fait cela, c'est-à-dire que les experts nous sont utiles, parce qu'ils ont une connaissance fine de leur discipline. Par exemple, quand on va travailler sur les nomenclatures ou sur des nouveaux périmètres, par exemple dans le cadre de la SNR en France, on va nous demander des indicateurs sur le défi de la SNR. Ça, cela n'existe pas dans les nomenclatures câblées et dans les bases, donc il faut que l'on travaille, avec différentes méthodes, et dans ce cadre-là par exemple, les experts sont utiles. Ils sont utiles aussi parce qu'ils ont une connaissance fine de terrain ou de choses comme cela.

Rémy MOSSERI :

C'est le vivier des experts, n'est-ce pas ?

Frédérique SACHWALD :

Oui, ou d'autres. Par exemple, pour le ministère, on produit des indicateurs pour le domaine de l'aérospatial, et dans ce cadre-là, de la même façon, on est amenés à avoir un conseil d'experts qui nous apporte des éléments sur les choix de journaux, sur ce type de choses.

Hélène KIRCHNER :

Vous avez mentionné une concertation en particulier sur les nomenclatures avec *Web of Science*, par exemple. Quel est le type de contact ou de travail que vous voulez faire avec eux ?

Frédérique SACHWALD :

En l'occurrence, ce n'est pas une concertation avec le *Web of Science*. Le *Web of Science*, à ce jour, c'est la base principale que l'OST utilise pour ses indicateurs bibliométriques. Le *Web of Science* a une nomenclature de disciplines, spécialités, etc. qui n'est pas celle des panels ERC. Donc nous, le travail que nous faisons actuellement, c'est de distribuer les journaux pour avoir une correspondance de nomenclature. Nous faisons cela, justement avec des experts, nous ne faisons pas cela avec le *Web of Science* qui, lui, a sa nomenclature et sur laquelle l'on travaille couramment.

Michel COSNARD, président :

Merci Frédérique. J'invite maintenant Michel Robert à la table ; Michel Robert est le nouveau directeur de l'évaluation des établissements.

Michel ROBERT :

Bonjour à toutes et à tous. Je suis professeur à l'Université de Montpellier, je suis spécialisé dans tout ce qui est systèmes et circuits intégrés microélectroniques. J'ai eu des fonctions de responsabilité en tant que président de l'Université de Montpellier 2 qui a fusionné depuis avec Montpellier 1, de directeur de laboratoire, directeur de l'école doctorale, et comme Annie Vinter, j'ai eu un passé de coordonnateur délégué scientifique à l'ancienne section de recherche dans le secteur Sciences et technologies.

Depuis un an, donc jusqu'au mois de juillet de cette année, j'étais chargé de mission auprès d'Alain Fuchs, le président du CNRS, où je me suis occupé de mettre en place une autoévaluation et donc de préparer les conditions de venues d'un *visiting committee* qui s'est réuni au mois de juillet.

Ensuite, j'ai rejoint le Haut conseil le 1^{er} septembre. Contrairement aux deux présentations précédentes, soit l'OST qui rejoint comme département le HCERES ou le département DECT qui est créé, le département DE est un département historique dans lequel l'architecture peut évoluer, si ce n'est que la mission de site, maintenant, est réglée au niveau du département DECT et donc, cela comporte une dizaine de chargés de projet, une dizaine de délégués scientifiques, avec une spécificité, c'est que l'on travaille toujours sur trois vagues. Actuellement, on termine la vague B au niveau des relectures, la vague évidemment C qui arrive, et donc les préparations de la vague D avec le processus d'évaluation intégré.

Ensuite, ce qui me semble important, dans le cadre de l'évaluation intégrée des mouvements, c'est tout le travail de communication et de travail interne avec les autres départements, par la notion d'équipes projet. Cela a été évoqué sur le cas des sites, puisqu'effectivement, il faudra mobiliser toutes les forces pour arriver à faire les meilleures analyses et les meilleures synthèses sur les coordinations territoriales, mais aussi de manière ponctuelle, par rapport au plan d'action, dans les axes importants, il y a notamment la mission de simplification. Je travaille avec Jean Margel actuellement sur le principe d'équipes projet cette fois plutôt bilatérales entre le département formation et le département établissement pour l'évaluation future des écoles d'architectures, puisque ce sont des petits établissements. Jusqu'à présent, par rapport aux mêmes interlocuteurs, il y avait une succession de visites, voilà donc un exemple. Il ne faut pas sous-estimer le volet recherche dans ces écoles. Cela montre bien cette volonté de travailler ensemble, et la première mission que j'ai, c'est évidemment de réussir la création du département DECT où on partage des ressources communes en tant que DS, en tant que délégués administratifs, mais aussi l'évaluation intégrée. C'est le gros chantier en cours, cela se passe très bien.

Un autre chantier, c'est de réfléchir à l'évolution de l'évaluation des organismes de recherche. Il y a beaucoup moins d'objets, mais il s'agit de voir comment, par un groupe de travail que l'on va relancer, on peut évoluer dans l'évaluation des organismes. Il y a bien sûr des questions sur les viviers d'experts qui sont importantes, puisque le niveau d'exigence est de plus en plus élevé par rapport à tous les processus démarche qualité et autres. Donc, c'est un chantier important. Ensuite, bien sûr, on va tester, cela a été dit, sur le site de Nice, ces méthodologies dans lesquelles on avait une habitude de travail plutôt en descendant, donc les objets évalués et enfin des synthèses, et là on va travailler différemment. Je pense que cela va être extrêmement intéressant. Merci.

Michel COSNARD, président :

Merci Michel. Des questions, des commentaires ?

Rémy MOSSERI :

J'ai deux questions, je dis tout de suite celle qui est soulevée par votre dernière phrase qui est un petit peu énigmatique. J'ai toujours en tête cette histoire de processus descendant et ascendant pour les politiques de site, mais qu'est-ce que vous avez dit exactement ? Que pour les établissements, vous allez rompre avec une vision...

Michel ROBERT :

Non, pas du tout !

Rémy MOSSERI :

Je n'ai pas bien compris.

Michel ROBERT :

Les grains de base sont les unités de recherche et les champs, les formations, et les champs de formation, les établissements, et donc la coordination territoriale. Jusqu'à présent, y compris en ce moment, on évalue d'abord chacun de ces objets, et ensuite on fait une synthèse. Dans l'évaluation intégrée, on démarrera par une vision site, puis on va évaluer...

Rémy MOSSERI :

Je n'ai pas vu de décision du conseil, ici, qui valide ce processus.

Michel COSNARD, président :

On en parle tout à l'heure.

Rémy MOSSERI :

Donc j'ai eu raison de m'interroger sur votre dernière phrase.

Michel ROBERT :

Vous avez raison, mais la chronologie devrait répondre à vos questions.

Rémy MOSSERI :

Ma deuxième question, c'est probablement le secteur où il pourra y avoir des demandes venant des établissements d'être évalués hors HCERES, c'est probablement dans ce secteur-là que ça va se rencontrer le plus. Est-ce que vous avez déjà des éléments pour nous dire qu'il y a des universités ou des organismes qui ont fait la demande d'organiser eux-mêmes leur évaluation ? Je serais curieux de savoir si, quand vous les rencontrez en amont d'une phase, si vous essayez d'obtenir que l'évaluation soit faite par le HCERES ou est-ce que vous les poussez éventuellement à tester... ?

Michel COSNARD, président :

Je vais répondre, et bien entendu, je te laisse compléter, Michel. Sur la dernière partie de la question : ni l'un ni l'autre. Le choix est le leur. La procédure consiste, en début de vague - c'est ce que nous avons fait pour la vague D - à écrire à l'ensemble des établissements en leur disant : « Si vous envisagez une évaluation qui ne soit pas celle du HCERES, dites-le nous ». À l'heure actuelle, nous n'avons reçu aucune demande d'évaluation d'établissement. En fait, pour tout vous dire, ce matin même, aujourd'hui, nous avons reçu notre première demande concernant la validation de procédure d'évaluation. Cette première demande concerne l'IRSN l'Institut de Radioprotection et de Sécurité Nucléaire, et elle concerne l'évaluation des entités de recherche, ce qu'ils appellent les programmes de recherche de l'IRSN ; pas l'établissement lui-même, mais les structures de recherche de l'établissement. C'est un dossier sur lequel nous travaillons, et je l'avais signalé déjà plusieurs fois, depuis plusieurs mois. L'IRSN a travaillé avec le département d'évaluation de la recherche qui a soutenu la démarche de l'IRSN et, ça y est, la demande est tombée dans ma boîte aux lettres ce matin, et le dossier sera donc instruit. C'est le premier dossier de validation que nous instruirons formellement, nous n'avons pas encore reçu de demande concernant des établissements de recherche. Cela ne peut pas concerner la vague C, puisque la vague C est partie, cela ne peut concerner que la vague D. Pour la vague D, il y a deux établissements qui vont être évalués, c'est l'IRSTEA et l'INRIA ; l'INRIA en fin de vague, et on n'a pas encore reçu leur demande

Un intervenant 34.19 :

Le *visiting committee* du mois de juillet au CNRS, c'était une évaluation externe, ou cela n'a rien à voir ?

Michel ROBERT :

Il ne faut pas confondre ce qui était pour moi une ancienne mission, qui est terminée, et une mission qui démarre ici, ou effectivement en quelques semaines, j'ai peu de recul, et je confirme : aucun établissement n'a sollicité une évaluation externe. Si c'était le cas, il s'agira de prendre en compte la méthodologie proposée et de

faire valider cette démarche au moment venu. Pour le moment, c'est une possibilité de la loi, mais qui n'est pas appliquée. Dans le contexte du CNRS, il s'agissait de lancer un processus interne dans chaque département d'évaluation, et donc de préparer un bilan en sortant un peu des règles habituelles, puisque là, l'objectif, par rapport à ce qu'est le CNRS, c'était un bilan à dix ans et une projection dans dix ans sur les grands enjeux scientifiques. Un *visiting committee* qui a d'ailleurs suivi un référentiel est venu donner son avis et le CNRS attend son rapport.

Michel COSNARD, président :

En ce qui concerne le CNRS, ma position est très claire et je ne changerai pas, c'est que nous ne faisons pas de validation ou d'invalidation a posteriori. Donc, la démarche du CNRS a eu lieu en un temps où nous n'avions pas mis en place la validation des évaluations conduites par d'autres instances que le HCERES, tout comme celle de l'INSERM au préalable. Donc, nous n'émettons aucun avis sur l'évaluation, même si, à la différence de l'INSERM en ce qui concerne le CNRS, il y a eu beaucoup de contacts qui ont eu lieu et de travail entre l'équipe de Nadine Lavignotte et l'équipe de Michel lorsqu'il était auprès d'Alain Fuchs. Je pense que ce serait contre-productif que de vouloir à tout prix valider ou invalider. Quel sens cela aurait-il d'invalider le dispositif ? Cela n'aurait aucun sens. Donc, si invalider n'a aucun sens, la contraposée n'en a plus. Si la validation est nécessaire, elle perd son sens. J'en ai discuté avec l'ancien DGRI, avec le nouveau DGRI et cette position est comprise, et il n'y a pas de demande, à l'heure actuelle, du CNRS, d'avoir une deuxième évaluation.

Ceci ne veut pas dire que nous n'allons pas réfléchir - j'ai demandé à Michel de le faire, puisqu'il connaît bien le sujet - sur la façon dont le CNRS a organisé son dispositif. Cela nous intéresse, un peu comme un bac à sable, lorsque nous serons saisis ultérieurement par des établissements, de comprendre la démarche conduite par le CNRS, la façon dont le CNRS s'est organisé. Je dois dire que moi, en tant que président d'établissement, j'ai par le passé réuni des *visiting committees* et eu une démarche un peu similaire, eh bien c'est intéressant d'avoir cette expérience et de pouvoir l'utiliser au moment où nous allons travailler avec d'autres établissements. Mais pour l'instant, nous n'avons été saisis d'aucune demande, ni d'organismes de recherche, ni d'universités, ni d'écoles - écoles, au sens école d'ingénieur ou école d'architecture, ou école de commerce.

Gérard BERRY :

Juste un point rapide là-dessus, parce qu'il y a souvent une confusion en France entre le conseil scientifique et l'évaluation. Il ne faut pas confondre les deux. Souvent, il y avait des organismes qui s'appelaient conseils scientifiques, qui faisaient des morceaux d'évaluation, parce qu'il n'y avait pas d'évaluation de tout. Je pense qu'il faut être très clair sur les termes, un *visiting committee*, son boulot n'est pas de faire de l'évaluation, c'est de faire du conseil stratégique. Je préside le conseil de l'enseignement et de recherche de Polytechnique, il ne fait aucune évaluation, son boulot est de parler de stratégie, il n'est pas d'interagir avec les autres.

Michel COSNARD, président :

Je vous propose de ne pas rentrer dans cette discussion, mais qui est une discussion intéressante. C'est pour cela que je vous propose de ne pas y rentrer, ce n'est pas parce qu'elle n'est pas intéressante, mais parce qu'elle est très intéressante. C'est vrai que, dans les discussions que nous avons en permanence avec les établissements, un certain nombre d'entités, que ce soient des établissements ou des grands laboratoires, ou des instituts ont des *Scientific Advisory Boards*. La question du rôle joué par ces *Scientific Advisory Boards* par rapport à un comité d'évaluation externe - pour ne pas reprendre le mot anglais de *visiting committee* - est une vraie question. Certains nous disent : « On a déjà l'avis du SAB, du conseil scientifique, du laboratoire, est-ce bien nécessaire d'avoir une évaluation ? » Donc, c'est un sujet qu'il va falloir que l'on explicite. Je propose de ne pas le traiter aujourd'hui. Il implique à la fois le département d'évaluation des établissements, mais aussi le département des évaluations des entités de recherche.

Yves LE BISSONNAIS :

J'avais une question, également sur les organismes de recherche et un peu sur la chronologie, mais pas sur l'évaluation des organismes eux-mêmes, mais sur la prise en compte des organismes dans l'évaluation des sites. Les organismes sont souvent associés sur l'ensemble des sites, mais avec des politiques qui sont au niveau national. Comment cela va-t-il être pris en compte et au niveau chronologique si cela passe avant les évaluations d'organismes ?

Michel ROBERT :

C'est un vrai pari, et justement, je pense que l'on va être créatif, et avec le département DECT, il s'agira de voir l'existant. L'existant connu, ce sont tous les objets qui ont été évalués jusqu'à présent, mais effectivement, quand l'INERIA a été évalué, globalement, il y a eu une vision nationale, mais aussi des centres. On ne va pas faire tous les cas particuliers, en général, on s'adresse une fois à un établissement et on regarde tout. Cela pose le problème du périmètre des évaluations, parce que c'est beaucoup de choses en peu de temps, avec peu d'experts. L'intérêt, je pense, de ce qui se passe au niveau des sites, et donc des politiques de coordination territoriales très variables, c'est que suivant les organismes, ils sont ou pas dans une région, et quand ils y sont, qu'ils soient dans une commune ou autre, c'est intéressant de voir, effectivement, comment leur politique s'insère dans la stratégie du territoire évalué. Je crois que la réponse, on l'aura à ce niveau-là, mais attendons de voir déjà aujourd'hui comment ces référentiels sont proposés et de voir comment on va expérimenter cela dans les meilleures conditions. Jusqu'à présent, on dispose de synthèses, et je pense qu'il faut aller un peu plus loin dans ce contexte-là.

Michel COSNARD, président :

Monsieur Le Buissonnais, vous posez une question très importante et délicate, puisqu'elle a trait à l'organisation des établissements nationaux de recherche et à la question de l'évaluation versus le positionnement. Pour l'instant, nous sommes en phase de réflexion ; ce que nous faisons dans la préparation de l'évaluation d'une coordination territoriale, ce que nous envisageons, c'est de demander à chaque établissement présent sur le site, mais non évalué - typiquement, pour faire simple, le CNRS, l'INSERM, parfois l'IFREMER, l'INRIA, etc. - quelle est leur position dans une évaluation d'une stratégie de site. La question peut être vue de manière différente, lorsque l'établissement est organisé en centres de recherche ou en pôle, ou en départements présents sur le site et qui pourraient, à terme, faire partie d'une évaluation. Donc, nous aurions alors deux grains, le grain politique d'une nationale et le grain d'une participation active au site par l'intermédiaire d'un centre. Mais toutes ces questions sont encore à l'état assez préliminaire de réflexion. Pour tout vous dire, ce n'est pas dans la vague D que ces questions vont se poser, puisque vous le savez, la vague D, ce sont les établissements parisiens, nous y reviendrons tout à l'heure. Donc, c'est un peu prématuré, mais c'est une question importante.

S'il n'y a pas d'autres questions, je remercie Michel. Bien entendu, les directeurs sont présents dans la salle, n'hésitez pas à discuter avec eux à la pose, après la pose, et par courrier électronique, téléphone ou rendez-vous, à tout moment ; ils sont vraiment à votre écoute et à votre disposition pour des échanges. Merci à Annie, Frédérique et Michel.

Retour sur évaluation externe

Vous le savez, le HCERES est actuellement évalué quant à sa participation à l'ENQA, donc évaluation tous les cinq ou six ans en ce qui nous concerne. C'est un processus assez long, je vous rappelle qu'en octobre 2015, nous avons lancé notre autoévaluation, l'autoévaluation du HCERES, qu'en avril 2015, le rapport a été publié, il a été présenté à ce conseil, il a été voté par ce conseil, transmis à l'ENQA - *European Network for Quality Assurance*. Nous avons reçu la visite du comité d'évaluation externe, comité d'experts internationaux ; visite qui a été mise en place et coordonnée par l'ENQA. Ce comité était présidé par Jean-Marc Rapp. Ce comité est venu dans ces mêmes locaux du 11 au 13 juillet 2016. Le comité était présidé par Jean-Marc Rapp qui est professeur à l'Université de Lausanne en droit et président du conseil d'accréditation en Suisse. C'est donc lui qui a été proposé pour présider le groupe d'experts. En faisait partie Madame Patricia Georgieva qui est vice-présidente en charge de l'assurance qualité de l'accréditation à l'Université de l'Agriculture et de développement rural de Plovdiv en Bulgarie, Madame Maiki Udam qui est directeur du développement et de la coopération internationale à l'EKKA en Estonie, et un représentant étudiant qui est Monsieur Blaze Todorovski, qui est un étudiant qui a été proposé par l'Open Student Union, qui est un étudiant de Macédoine. Ce sont les quatre experts internationaux qui ont procédé à la visite qui s'est traduite par une visite de trois jours - deux jours et demi - avec tout un programme de rencontres.

Nous n'avons pas encore reçu la première version du rapport d'évaluation, donc je vais vous faire part d'un certain nombre de conclusions qui sont des conclusions orales. À l'issue de la visite, le professeur Rapp, pendant environ une petite heure, nous a fait un compte rendu de leurs premières conclusions et recommandations. Je vous les livre telles quelles, je dirais qu'elles n'engagent que moi puisqu'elles ne sont pas écrites, ce sont donc les notes que nous avons prises à l'issue de l'entretien, mais c'est pour vous donner la tonalité des échanges. Je vous donnerai ensuite le calendrier.

Les remarques générales, c'est que le rapport d'autoévaluation a été considéré de grande qualité et que le comité d'évaluation externe salue une attitude positive de l'ensemble des interviewés. En ce qui concerne les remarques liées à l'environnement et au contexte du HCERES, les points positifs sont une excellente infrastructure immobilière et matérielle, une bonne organisation interne, une équipe administrative et scientifique motivée par le rôle et les missions du HCERES, un leadership avec une vision claire et bien dessinée de la stratégie du Haut conseil, des parties prenantes - étudiants, établissement, tutelles - conscientes et satisfaites du rôle du Haut conseil.

Les points négatifs portent sur la prise en compte de la référence 1.5 des standards européens des ESG, concernant l'évaluation des compétences des enseignants, mais cette remarque est bien entendu limitée par le respect de la loi des procédures d'évaluation, puisque cela n'entre pas dans le rôle du Haut conseil. Deuxièmement, un point négatif, là encore, la complexité et la taille du système d'enseignement supérieur français. On peut essayer de simplifier nos procédures, mais c'est un peu la seule réponse que l'on peut avoir.

En ce qui concerne les remarques propres au conseil, les points positifs sont les standards mis en place par le Haut conseil qui sont très clairs et compréhensibles, un système d'information très complet, une philosophie partagée avec les parties prenantes de l'assurance qualité au sens de l'amélioration continue. L'image du HCERES est positive, avec un effort sérieux de croiser les évaluations enseignement et recherche, mais qui crée une difficulté supplémentaire, un observatoire des sciences et techniques qui porte des promesses de valeur ajoutée pour le Haut conseil et renforce sa crédibilité.

Les points négatifs : l'absence de visite pour l'évaluation des formations limite la valeur ajoutée de l'évaluation. C'est un sujet sur lequel nous discuterons en fin d'après-midi, puisque ces choses évoluent. Deuxièmement, l'absence d'étudiants dans les comités d'évaluation des formations, deuxième point sur lequel nous allons évoluer. Sur ces deux points, notre réponse est de dire : c'est trop difficile de le mettre au niveau des formations, il y a 6 000 formations en France, ce n'est pas possible. Par contre, nous répondons en le faisant au niveau des champs de formation, sur ces deux questions. Le suivi insuffisant donné aux évaluations : les experts ne sont pas renseignés sur les suites données aux recommandations. C'est une vraie question. Pour l'instant, nous ne sommes pas prêts à rajouter un examen à mi-parcours. Vous voyez, on travaille déjà sur trois vagues, si on rajoute à mi-parcours, cela veut dire qu'on aura constamment les cinq vagues en même temps, et puis le poids qui va porter sur les établissements et sur les entités évaluées me paraît trop gros. Il faut réfléchir à une réponse plus souple. Risque lié aux attestations d'accréditation à l'étranger qui ne précise pas quels sont les standards appliqués. Là encore, c'est un sujet sur lequel nous allons revenir dans l'après-midi, puisque l'on a les référentiels d'évaluation à l'étranger. Puis, une description insuffisante des règles concernant les plaintes et recours. Il nous avait été explicité qu'il n'y avait pas de commission des recours, donc là encore, un sujet sur lequel nous revenons, puisque nous y avons travaillé et une commission a été mise en place.

Voilà les remarques, vous voyez qu'elles sont intéressantes et nous feront progresser. Beaucoup ont déjà été prises en compte et donc, nous serons à même, si c'est bien celles qui figurent dans le rapport, de pouvoir apporter des compléments et des réponses.

Gilberte CHAMBAUD :

Je voulais simplement répondre au fait du retour vers les experts. Il faut bien voir que quand on fait des évaluations pour les laboratoires, les unités de recherche, cela commence toujours par le point de ce qui a été fait par rapport à ce qui a été fait avant.

Un intervenant 50.57 :

La précédente évaluation

Gilberte CHAMBAUD :

Oui, la recommandation, on fait le point là-dessus. Je pense que c'est peut-être aussi une réponse.

Michel COSNARD, président :

C'est une réponse que l'on a faite.

Rémy MOSSERI :

On nous avait dit il y a quelques années et pendant plusieurs années : « Le fait que vous ayez dans vos experts des gens qui émanent de structures qui sont pour partie élues, pour partie nommées, cela va poser un problème », et nous, on avait expliqué « Non, aucun, à partir du moment où ils sont élus ou nommés, ils sont dans une structure - je pense par exemple au comité national - et après ils sont, au même titre que tous les autres experts, des experts ». Apparemment, cette question, soit n'a pas été relevée, soit elle n'a pas soulevé de problème.

Michel COSNARD, président :

C'est une question qui m'a été posée lors de mon audition, et j'ai expliqué que nous respectons scrupuleusement la loi qui règle cette question. Elle n'a plus, ensuite, été posée. Il est clair que si nous n'avions eu que des élus parmi les membres des experts, je pense que l'on aurait eu une question, mais comme ce n'est pas le cas, cela ne s'est pas posé. Donc, j'ai dit : « Nous respectons la loi ». De même, la question de la publication intégrale des rapports d'évaluation des unités de recherche m'a été posée, et j'ai expliqué que l'on respectait la loi qui prévoit que c'est un résumé qui est publié sous la responsabilité du comité des experts.

Donc, ne prenez pas cela pour de l'argent comptant, ce sont les remarques que nous avons notées à l'issue de la visite qui s'est bien passée. Nous verrons le rapport. J'espérais, puisqu'il était prévu que ce rapport nous soit envoyé fin septembre, pouvoir vous le présenter aujourd'hui, c'est pour cela que j'avais mis ce point à l'ordre du jour, mais il n'est toujours pas arrivé, même des spécialistes de l'évaluation comme le professeur Jean-Marc Rapp peuvent avoir du retard dans la fourniture du rapport - ce qui nous rassure.

La suite du calendrier : nous attendons toujours la première version du rapport d'évaluation externe par le comité. Ensuite, nous aurons dès l'arrivée de ce rapport, quinze jours pour signaler les éventuelles erreurs factuelles et préparer une réponse. Vous voyez que l'on a déjà travaillé à la préparation de la réponse, si les remarques sont celles qui sont dans ce qui a été dit oralement. Ensuite, le 30 novembre, il y aura une réunion du conseil d'administration de l'ENQA qui prendra la décision sur la demande de renouvellement d'adhésion du Haut conseil. Au premier trimestre 2017, si la demande d'adhésion à l'ENQA est positive, ce que nous espérons, alors nous présenterons une demande de renouvellement auprès de l'EQAR qui est le registre des agences d'évaluation européen.

Voilà la poursuite du processus, c'est encore quelque chose qui va nous occuper jusqu'au printemps de l'année prochaine. Pour l'instant, comme vous le voyez, les choses se passent bien. Le point suivant sera très rapide.

Installation de la commission de dialogue institutionnel

Comme vous le savez, dans le cadre du plan stratégique - c'est à ma demande - j'ai souhaité mettre en place un comité de dialogue institutionnel. Cela fait partie du plan stratégique 2016-2020, donc nous y avons travaillé cet été, et ce comité a été mis en place. Il comporte une petite quinzaine de membres. Je l'appelle « comité de concertation du Haut conseil », le terme réel étant « commission de dialogue institutionnel ». Il s'agit de réunir deux à trois fois par an des présidents d'établissement, qu'ils soient d'enseignement supérieur, de recherche ou de coordination territoriale, et de discuter en amont des évaluations et dans un cadre non partisan de notre travail et des évolutions que nous jugeons pertinentes ou pas dans le cadre de l'évaluation de nos référentiels. Vous avez la liste des membres du comité de concertation, j'en assume l'entière responsabilité. Bien entendu, je ne peux pas réunir l'ensemble des présidents d'établissement, j'ai donc essayé de faire une sélection qui soit à peu près équilibrée géographiquement, scientifiquement et qui regroupe aussi des représentants de toutes...

La parité était impossible, il n'y a pas de parité dans les présidences d'universités ou d'établissements de recherche nationaux, je suis désolé. C'était quasiment impossible, donc je n'ai pas mis la parité, je m'en excuse auprès des dames, mais avant qu'il y ait la parité au comité de concertation, il faut qu'elle y soit d'abord au niveau des présidences d'établissement.

Présentation sur feuille de route pour 2016-2017

Quelques mots sur la feuille de route. Comme vous le voyez, nous avons travaillé dans le cadre du plan stratégique sur un certain nombre de nos missions. Ce que j'ai demandé à chacun des directeurs lors d'un séminaire qui a eu lieu le 13 septembre, c'était de préparer un plan de travail pour l'année 2016-2017 et donc la mise en place

d'une feuille de route pour chacun des départements. Je vous communiquerai ce travail, il n'est pas encore complètement finalisé, lors du conseil du 5 décembre - c'est notre prochain conseil - qui sera donc rassemblé en une feuille de route 2016-2017 pour le Haut conseil d'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche. Cela donnera lieu à la signature par moi-même d'une lettre de mission pour chacun des directeurs et directrices de département du Haut conseil.

Gilberte CHAMBAUD :

L'HCERES dispose de données qui sont très importantes. Dans l'identité de l'HCERES, c'est aussi tout ce potentiel d'informations. Est-ce qu'il y a quelque chose qui est envisagé de faire dans cette direction-là ?

Michel COSNARD, président :

C'est le point h de ce point d'information, j'y reviendrai dans un moment. Je vais dire quelques mots sur ce sujet qui était un sujet sur lequel nous avons travaillé durant l'été. Donc, je ne réponds pas tout de suite, mais ce n'est pas pour ne pas répondre, c'est pour répondre plus tard.

Je continue, et j'en viens à un point sur lequel je vais passer un peu plus de temps.

Plateforme de discours de marque

Vous savez que j'ai souhaité que nous engagions une réflexion pour définir une plateforme de discours de marque, réfléchir à un nouveau nom d'usage et revisiter notre charte graphique, ceci étant lié à des travaux de renouvellement de notre site Web. Vous savez que nous étions dans une position un peu particulière en ce qui concerne le site Web, avec un ancien site qui était le site de l'AERES, un nouveau site qui avait été - excusez-moi - bricolé, mais ce n'est pas péjoratif, dans l'attente de la mise en place du conseil et d'une nouvelle équipe dirigeante au sein du Haut conseil. Maintenant, nous sommes en mesure d'avancer dans cette voie, mais comme vous le savez, toutes ces questions prennent du temps.

Nous avons travaillé depuis le mois d'avril-mai sur l'identité du Haut conseil, et pour cela, nous avons fait appel à une entreprise dont c'est la mission, l'agence Brief à l'issue d'un appel à propositions, d'un appel d'offres et d'une analyse des réponses. Le contexte, comme vous le savez, c'est une mission, des actions inscrites dans le cadre de la loi du 23 juillet 2013 : une nouvelle gouvernance, un nouveau plan stratégique que vous avez adopté, des objectifs qui sont de contribuer à renforcer la confiance des citoyens dans le système français d'enseignement supérieur et de recherche, de renouveler la relation du Haut conseil avec les communautés universitaires et le monde de la recherche. L'objectif est d'afficher une nouvelle image et d'affirmer l'identité et les spécificités du Haut conseil. Donc, nous avons demandé à cette agence de travailler avec nous pour essayer de mieux définir la marque, entre guillemets, HCERES et son positionnement.

Une plateforme de discours, c'est un outil synthétique, simple, qui présente l'essentiel de l'identité d'une marque : son identité, le regard, la mission, la légitimité, les valeurs, les principes d'action, l'ambition et la stratégie. L'idée est d'avoir sur chacun de ces grands domaines une présentation claire et qui puisse être partagée et servir de présentation de référence pour l'ensemble des membres du Haut conseil, pour une présentation à l'extérieur.

De mai à juillet, l'agence Brief a conduit une analyse de tout notre corpus documentaire, notre plan stratégique, le rapport d'autoévaluation, la charte de l'évaluation, les référentiels d'évaluation, les communiqués de presse, les retombées de presse, les comptes rendus du conseil. Elle a aussi fait un benchmark avec un certain nombre d'agences européennes et internationales comparables qu'on lui avait transmis à travers l'analyse de leur site Web ou de documents que l'on pouvait leur transmettre. Il y a eu des entretiens stratégiques internes au sein du CODIR élargi à des personnels du HCERES, des délégués scientifiques ou des membres du Haut conseil, puis l'interview de cinq personnalités extérieures, des dirigeants d'établissement de l'enseignement supérieur et de la recherche sur le regard qu'ils avaient sur l'identité du Haut conseil, une analyse de type forces/faiblesses, opportunités/risques, les fondements de la légitimité d'action, les valeurs perçues et la vision pour l'avenir. Enfin, nous avons élaboré et mis en place une enquête interne qui a été envoyée à l'ensemble des personnels du HCERES, qu'ils soient les personnels permanents - les 110 personnels permanents - ou les délégués scientifiques - une centaine de délégués scientifiques. Les questions portaient sur l'identité, la fierté, les valeurs communes. Tout ceci a été mis en œuvre, bien entendu, dans le cadre d'un comité de pilotage, mais par l'agence Brief de façon à garantir l'impartialité du retour.

Je ne vous détaillerai pas l'enquête interne qui fait l'objet d'un rapport de presque une centaine de pages, je ne vous en fais que quelques retours sous forme de deux zooms. Sur les valeurs vécues et les valeurs voulues, il y a une cohérence entre les valeurs vécues de l'intérieur et celles apportées à l'extérieur par le HCERES, en premier lieu la qualité, au sens à la fois assurance qualité, mais la qualité du travail aussi. Puis, les valeurs étant la rigueur, la transparence, l'écoute et le respect. C'est moins évident entre les priorités vécues et les priorités perçues, la cohérence est moins évidente entre les priorités personnelles qui étaient demandées aux agents et celles attribuées à l'institution. Il y a deux priorités communes, la qualité du travail et la mission de service public, puis, il y a quelques écarts qui mériteraient d'être soulignés et qui vont nous donner matière à travailler : le respect des procédures et la priorité ressentie pour l'institution, mais n'arrive qu'en quatrième position chez les répondants. Lorsque l'on demande aux gens quelles sont les priorités pour eux-mêmes, le respect des procédures arrive un peu derrière. La mise en œuvre du projet et la visibilité sont des priorités pour l'institution, mais ne sont pas réellement des priorités pour les personnels. Donc, voilà deux points sur lesquels nous pourrions travailler.

Il y a d'autres points d'optimisation. Lorsque l'on demande au personnel ou aux équipes quels sont les points dont ils sont les moins fiers ou les moins satisfaits, on voit arriver l'image extérieure, le rayonnement international, le nouveau nom (HCERES), l'organisation du travail, le cadre environnement de travail. Il faut savoir que sur ces points-là, on a peu de réponses négatives, donc les gens répondent assez peu ; l'immense majorité ne répond pas à ce questionnaire, mais ceux qui répondent, répondent selon ces lignes.

En ce qui concerne les personnalités extérieures, quels sont les retours que l'on peut lister ? L'identité du Haut conseil reste encore partiellement floue, à cause du poids du passé, d'un nom inconnu et difficile à prononcer, de changements récents et rapides pas encore perçus, d'une communication assez discrète - je ne sais pas si l'on communique de manière discrète - de rapports trop peu mis en avant. Quand il s'agit de rapports, ce sont des rapports d'évaluation ou des rapports d'analyse de l'OST, c'est de cela dont il s'agit.

Les personnalités extérieures considèrent que le contexte est favorable au développement du Haut conseil. Au plan national, c'est une institution qui est confortée dans l'enseignement supérieur et la recherche, la culture de l'évaluation commençant à s'imposer dans le cadre des établissements. Au plan international, il faut poursuivre les actions contribuant à renforcer la visibilité du Haut conseil, en particulier à travers les réseaux européens ou les actions d'évaluation à l'international. La mission d'évaluation est perçue clairement, mais un doute subsiste peut-être sur l'objectif poursuivi et la méthode. Ces questions, dont nous avons aussi discuté, de positionnement entre le conseil, l'accompagnement, l'aide à la réflexion versus tout ce qui concerne le jugement évaluatif pour les tutelles. Si la légitimité globale du HCERES n'est pas contestée, son image d'expert reste à considérer, en particulier l'indépendance vis-à-vis du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche qui n'apparaît pas toujours évidente et les procédures qui sont parfois jugées trop lourdes, pas assez souples et pas assez contradictoires. Donc, nous avons là encore des marges de travail.

À l'issue de tous ces travaux - je passe beaucoup de choses sous silence, en particulier les réunions que nous avons eues tout au long de l'été - cinq mots socles de la plateforme de discours sont apparus :

- l'évaluation, indispensable au développement de l'enseignement supérieur et de la recherche
- la qualité, qui est une exigence permanente
- l'indépendance, statut et gage de légitimité
- la transparence qui garantit la confiance entre tous les acteurs
- l'accompagnement, qui est considéré comme une autre mission de service public.

De tout ceci, nous avons développé une plateforme de discours. Elle vous est transmise, mais je ne vais pas la détailler, ce sont les trois ou quatre derniers slides de la présentation. Je vais m'arrêter là, mais vous l'avez dans les documents. À l'issue de cette plateforme de discours, l'objectif est d'évoluer vers une entité verbale et en particulier la question du nom d'usage : comment devons-nous nous appeler, *our nickname* ? Nous sommes le Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur, mais comment cela se prononce-t-il ? Est-ce que l'on nous appelle H.C.E.R.E.S, H-Ceres ou France évaluation ? Nous avons demandé à une entreprise de conseil spécialisée dans la création de noms, le leader français du domaine qui a créé le nom Navigo, qui a travaillé sur tous les noms de Renault, tous les noms de voiture ont été imaginés par cette agence. Je ne vous ferai pas part des retours, il y a plus de 500 noms qui ont été évoqués, on en a sélectionné une vingtaine, c'était un travail considérable

qui, pour l'essentiel, ne nous satisfait pas. Extrêmement difficile de trouver un nom, donc nous sommes actuellement dans une réflexion pour décision, mais nous n'avons pas trouvé de nom qui puisse à la fois retrouver toutes ces valeurs, être en lien avec Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur et ne pas évoquer... Vous savez, on rentre dans les trucs du type Qualéval ou Evalco qui font très entreprise du bâtiment ou de transport ; ou alors, il faut rentrer dans des noms qui sont totalement extérieurs. On nous avait proposé Eliops, on n'y arrive pas. Je pense que la mission est quasi impossible, donc nous allons réfléchir plutôt à travailler autour de H.C.E.R.E.S.

Sébastien AMIGORENA :

Si on enlève juste le H, CERES. Est-ce qu'on a vraiment besoin d'être aussi haut que cela ? On ne peut pas être juste le Conseil ?

Michel COSNARD, président :

Nous n'avons pas vocation, on laissera le Parlement et le Sénat s'en charger, à modifier la loi. Le Haut conseil de la recherche et de l'enseignement supérieur existe par la loi, on ne peut pas enlever le haut. Par contre, on pourrait enlever le H, on a le droit d'enlever le H et de dire CERES ; mais CERES, ce n'est pas possible. Ce n'est pas possible, parce que c'est déjà utilisé par ailleurs. Ce qu'il faut voir, c'est trouver des noms, mais nous n'allons pas le faire aujourd'hui. Vous êtes les bienvenus pour le faire, mais *off the record*, c'est extrêmement difficile, parce que cette question des noms et des noms libres de droits, il faut vraiment une entreprise spécialisée. Même l'entreprise elle-même, on a fait appel à l'INPI, finalement les trois noms qui sont arrivés ce sont ceux dont je vous ai parlé qui ne sont pas raisonnables.

Pascale Saint-Cyr :

Je ne comprends pas, il n'y a pas un risque de perte de sens.

Michel COSNARD, président :

Je ne sais plus comment cela s'appelle, mais la commission aux plans s'est fait appeler France stratégie, cela a été vraiment une démarche que je considère comme remarquable. Ils n'ont pas changé leur nom ni leur mission, ils ont changé leur acronyme, et ce France stratégie résumait parfaitement la mission qu'ils ont.

Pascale Saint-Cyr :

Oui, ce n'est pas un acronyme.

Michel COSNARD, président :

On l'appelle « nom d'usage », mais leur nom, cela reste - je ne sais plus comment cela s'appelle - Commissariat national aux plans et à la stratégie, je ne sais plus exactement. Nous, nous resterons toujours le Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur, mais absolument rien ne nous oblige à nous appeler HCERES. On peut s'appeler Toto si on veut, sauf que Toto, ce n'est pas fantastique.

Pascale Saint-Cyr :

Toto manque de sens. France stratégie, on voit quand même, au moins, une destination, si ce n'est un synonyme.

Michel COSNARD, président :

On ne va pas faire de débat là-dessus, mais les spécialistes nous disent : « Ou on trouve un nom évocateur tel que vous le souhaitez, c'est bien, sinon il faut changer complètement ». Lorsque vous prenez Navigo, vous avez un nom évocateur. Lorsque vous prenez Megane, pour savoir que c'est une voiture, il faut savoir que c'est une voiture. C'est l'entreprise qui a créé ces deux noms, elle a essayé de nous accompagner, mais je crois que nous lui avons posé un truc qui est trop difficile.

Valérie MAZZA :

Coupure son 1.13.56

Michel COSNARD, président :

On peut demander à la Belgique.

Valérie MAZZA :

En général, ce sont les acronymes des lettres, donc il y a énormément d'agences qui ont le mot AQ, etc. Ce n'est pas très original, elles se ressemblent beaucoup.

Michel COSNARD, président :

Vous, c'est AEQES, c'est cela ?

Valérie MAZZA :

Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur.

Michel COSNARD, président :

En Espagne ?

Un intervenant 1.14.16 :

C'est l'Agence nationale de l'évaluation et de l'accréditation de l'enseignement supérieur, ANECA, c'est l'acronyme.

Michel COSNARD, président :

ANECA, c'est pas mal. AEQES, je ne trouve pas que ce soit fantastique, si je peux me permettre, mais par rapport à HCERES, c'est déjà beaucoup mieux. Ce HC nous pose un vrai problème. Je vous en prie, on ne va pas détailler là-dessus, je voulais vous tenir au courant, vous aurez notre position en décembre, mais vraisemblablement, cela va tourner autour d'une façon de simplifier la prononciation autour de HCERES.

Gilberte CHAMBAUD :

Je ne voulais pas parler d'acronyme, simplement dans cette enquête qui est mentionnée ici et dans le résultat, on ne fait pas mention du perçu des experts ni des entités évaluées. Parce qu'il y a eu des enquêtes là-dessus, quand même.

Michel COSNARD, président :

On a des retours, mais on ne l'a pas fait sur la plateforme. Après, il faut savoir le temps qu'on veut y consacrer et l'argent que l'on veut y consacrer. Vous savez que toute interview d'un expert, cela a un coût. On ne veut pas non plus être trop dispendieux des deniers publics, il ne fallait pas que le montant de l'enquête soit trop important. Donc, j'avais mis une limite et on est allé jusqu'à la limite.

Donc, la suite, c'est le nom d'usage et la signature. Nous avons travaillé. Signature, vous savez, c'est ce qui est dessous ou dessus : « Météo France, un temps d'avance », le « un temps d'avance » de Météo France. Donc, on va avoir une signature, une entreprise y a travaillé, nous avons sélectionné un certain nombre de signatures, mais tant que l'on n'a pas le nom, on ne peut pas trouver la signature.

Rémy MOSSERI :

Petite remarque perfide : aujourd'hui, dans le milieu, tout le monde parle de l'AERES, personne du HCERES, donc la première tâche du Haut conseil, c'est de montrer qu'il est éventuellement différent pour être reconnu versus l'ancienne AERES. Dès que je parle à des collègues, ils me parlent de l'AERES.

Michel COSNARD, président :

Change de collègues. *It's a joke*, c'est une plaisanterie. À la fois, ce que tu dis est faux et vrai, mais je ne vais pas y revenir. En tout cas, pour l'instant, le mot HCERES - si c'est un mot, d'ailleurs - n'est pas installé complètement, donc nous pourrions éventuellement changer, mais il faut trouver le bon changement, et on va le faire, mais on ne va certainement pas aller vers un mot complètement nouveau, parce que cela ne s'y prête pas.

Ensuite, nous allons travailler sur une identité visuelle. Vous savez que l'on reste, pour l'instant, dans une identité qui est essentiellement du gris sur blanc, il n'y a pas de logo, ce sont les lettres les unes à côté des autres, puisque tout ce travail n'a pas été fait. Didier Houssin n'a pas souhaité mettre ceci sur le chantier. Puis, au premier semestre de l'année prochaine, une refonte complète du site Web en essayant d'avoir un site Web qui soit du 21^e siècle, donc très ouvert, avec beaucoup d'actualités, beaucoup d'informations, des profils selon que l'on soit évalué, étudiant, de la famille d'un étudiant, un professeur, membre du corps politique, etc. Donc, on va essayer d'avoir des profils professionnels qui permettront de mieux diriger au sein du site Web. Voilà les informations que je voulais vous donner, vous tenir au courant de ces travaux qui nous mobilisent beaucoup de temps, mais qui sont très intéressants et très importants pour une communication ultérieure du Haut conseil.

Constantina BACALEXI :

Une précision, est-ce que l'on peut savoir quelles étaient les cinq personnalités extérieures, ou c'est confidentiel ?

Michel COSNARD, président :

Vous pouvez le savoir, sauf que j'ai oublié mon slide. Est-ce que vous l'avez, Nelly, s'il vous plaît ?

Nelly DUPIN :

Non, je ne l'ai pas.

Michel COSNARD, président :

On va vous les donner. On va vous les donner tout de suite, je voulais vous donner les noms, mais j'ai oublié de l'imprimer, c'est le document que, pour l'instant, j'ai oublié d'imprimer pour vous le donner, et je ne m'en souviens plus de tête. D'ailleurs, je m'aperçois qu'il n'y a pas que cela que j'ai oublié, j'ai oublié de faire signer la feuille d'émargement. Vous avez signé ? Pardon. C'est une chose de moins que j'ai oubliée.

Départ de membre du Conseil départ de Mme Lefort, voir pour M. Blanchet

Je vous informe que deux membres de notre conseil ne font plus partie du conseil, à savoir Madame Geneviève Lefort qui avait été nommée parmi les personnalités extérieures en tant que membre d'une agence d'évaluation européenne. Donc, Madame Lefort travaillait à l'Agence d'évaluation suisse, elle n'en fait plus partie, elle a quitté cette agence, donc elle a perdu les qualités pour pouvoir être membre du conseil. Après une analyse juridique avec le ministère - on a demandé l'appui du ministère sur cette analyse - on nous a dit qu'elle ne pouvait plus faire partie du conseil, et donc elle a envoyé sa lettre de démission. Nous avons transmis cette lettre de démission au ministère, à savoir au secrétaire d'État et à la DGRI, puisque les nominations sont du ressort du ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, plus précisément du secrétariat d'État à l'Enseignement supérieur et à la Recherche, et sont instruites par la DGRI. Nous avons proposé trois noms pour respecter la parité, donc trois collègues féminines membres d'agences d'évaluation européennes.

Le deuxième départ est Monsieur Julien Blanchet qui faisait partie de notre conseil au titre des deux représentants étudiants, avec Madame Anne Fraquet qui est présente aujourd'hui. Monsieur Julien Blanchet n'est plus étudiant, il est, je crois maintenant, directeur de cabinet du président de la COMUE Bretagne Pays de Loire, si je ne dis pas de bêtises. Donc, il n'a plus, lui aussi, les qualités pour être membre du conseil en tant que représentant des étudiants. Donc, nous avons adressé sa lettre de démission au ministère, mais là nous n'avons pas proposé de nom, puisque ce n'est pas à nous de le faire, c'est une nomination qui correspond à des propositions faites par les représentations étudiantes. J'espère que nous aurons un conseil au complet pour décembre, mais ce n'est pas complètement gagné. Est-ce qu'il y a des questions ou des commentaires ? Non. Donc, ceci me ramène au point, si vous perdez la qualité pour laquelle vous êtes membre de ce conseil, il faut me le signaler et nous ferons en sorte qu'il y ait un remplacement.

Recrutement en cours d'une ou d'un secrétaire général

Comme je vous l'ai dit en introduction, Laurence Pinson a souhaité évoluer dans sa carrière, et donc a pris la direction, je ne sais plus exactement s'il s'agit d'un service, d'un bureau ou d'un département au sein de la DGRI. C'est à sa demande, ce n'est pas à ma demande que ceci a été fait, j'étais très satisfait du travail de Laurence. C'est une bonne évolution de carrière pour elle. Elle avait été secrétaire générale du Haut conseil pendant quatre ans, elle

considérerait que sa mission était finie, puisque le conseil était mis en place, une nouvelle gouvernance était en place, donc elle a souhaité évoluer vers de nouvelles fonctions qu'elle a prises au 1^{er} septembre.

Un appel à candidatures a donc été publié, je crois que vous avez dans vos documents la fiche de poste. Cette fiche de poste a été publiée mi-juillet et restée sur la BIEP jusqu'à fin septembre. En fait, ce dispositif est une pile, donc début septembre, on l'a republié de façon à ce qu'elle soit à nouveau sur le haut de la pile. Une commission a été mise en place avec deux membres du conseil dans cette commission, Gilberte Chambaud et Pascale Saint-Cyr. Je les remercie de faire partie de cette commission. Les autres membres de la commission sont Pierre Lod, Jean-Marc Geib Annie Vinter et moi-même. Nous avons reçu 17 candidatures, le délai de candidature était clos fin septembre et la commission s'est réunie, chaque membre de la commission a rapporté sur les 17 candidatures. De ces 17 candidatures, nous avons sélectionné trois personnes qui seront donc auditionnées mi-octobre. Voilà où nous en sommes, je ne sais pas si cela suscite des questions. Pas de questions ? Je continue.

Le dernier point, je vais passer un tout petit peu plus longtemps, mais je vais d'abord répondre à Madame Bacalex, puisque Nelly m'a apporté... Donc, les personnes interviewées sont Monsieur Jean-Louis Vanherweghem, professeur émérite en médecine, ancien recteur - c'est-à-dire ancien président - d'université, président honoraire de l'université libre de Bruxelles qui a travaillé au Haut conseil comme expert ; Monsieur Antoine Petit, PDG de l'INRIA ; Monsieur François Tavernier, directeur général des services de l'École normale supérieure de Cachan ; Monsieur Frédéric Dardel, président de l'Université Paris Descartes et Monsieur Romain Pierronnet, étudiant doctorant, ancien expert. On a essayé de diversifier, d'avoir cinq sources très différentes. Les avis qu'ils donnent sont les leurs, mais peuvent être, en un certain sens, un peu représentatifs. Je vous le redis : Jean-Louis Vanherweghem, Antoine Petit, François Tavernier, Frédéric Dardel, Romain Pierronnet. À chaque fois, ils ont bien voulu consacrer une heure à une heure et demie de leur temps à une interview assez détaillée de l'agence Brief.

Projets relatifs au système d'information : rapport politique de données, direction DSI.

Le dernier point concerne le recrutement d'un directeur ou d'une directrice des systèmes d'information. Comme certains d'entre vous le savent, actuellement au sein du Haut conseil, nous avons deux services informatiques, un service informatique qui est rattaché au secrétariat général, qui a pour mission de mettre en œuvre les outils informatiques, à la fois matériels et logiciels pour l'évaluation, et tout ce qui concerne la coordination, la maîtrise d'ouvrage pour tous les services qui nous sont fournis par d'autres entités. Vous savez que nous continuons à nous appuyer beaucoup sur la DSI du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et les plateformes de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, mais parfois, avec quelques désagréments. Je n'en citerai qu'un exemple, puisque c'est un exemple actuel, le ministère, sans réellement nous consulter, a décidé de changer d'opérateur informatique en ce qui concerne leur dispositif de plateforme et leur dispositif de stockage. C'était une fin de marché, nouveau marché, appel d'offres, et ils ont sélectionné un nouvel opérateur qui était dans l'incapacité de maintenir le service. Donc, le service s'est arrêté fin août. Or, nous, on ne s'arrête jamais. C'est-à-dire qu'en septembre, la plateforme devait être ouverte pour le dépôt des dossiers d'autoévaluation de toutes les entités de la vague C - cela doit représenter plus de 2 000 dossiers, c'est l'ordre de grandeur - et une plateforme qui s'est ouverte et s'est plantée. Pendant trois semaines, nous avons attendu que l'opérateur sélectionné arrive à mettre en route la plateforme, ce qui fait que nous avons contacté l'ancien opérateur pour qu'il rouvre l'ancienne plateforme. Je pense que maintenant, cette question est réglée, mais voici un point sur lequel nous sommes très dépendants du ministère à l'heure actuelle.

Donc, un premier service, ce service au sein du secrétariat général. Nous avons un deuxième service informatique qui est au sein de l'Observatoire des sciences et techniques, c'est une scorie de l'histoire, puisque, lorsque l'OST a été incorporé comme c'est la loi au sein du Haut conseil, il a conservé son service informatique. Les deux services s'entendent bien, mais il y a un problème de cohérence. Je vous passerai sous silence qu'il n'y avait aucune raison que tout ceci soit compatible, donc il y avait une incompatibilité en termes de réseau, en termes de logiciels, en termes de stockage, l'OST ayant sa propre plateforme de stockage. Des travaux ont été faits pendant plus d'un an et demi pour faire converger les deux systèmes, mais la situation n'est pas une situation que l'on peut continuer à avoir sur le long terme. Nous sommes une structure importante, mais nous ne pouvons pas nous permettre d'avoir deux services informatiques différents, chacun étant constitué d'une demi-douzaine de personnes au maximum. Ce sont des petits services.

Par ailleurs, le système d'information, c'est central, pour une entité comme le Haut conseil. Qu'est-ce que nous faisons ? Nous récupérons de l'information en entrée - des rapports d'autoévaluation, des données

bibliométriques, toute information que l'on peut aller chercher sur le Web ou ailleurs - et qu'est-ce que nous en faisons ? Nous l'enrichissons par les comités de visite ou par des travaux faits par les délégués scientifiques et nous restituons de l'information ou des connaissances qui sont les rapports d'évaluation que nous publions. Donc, le système d'information est central et pour l'instant, il est composé d'une série d'applications juxtaposées qui ne communiquent pratiquement pas entre elles. Il est donc absolument nécessaire d'évoluer dans cette direction pour que nous ayons un système d'information digne du Haut conseil et au moins dans l'air du temps du 21^e siècle, avec un certain nombre de processus automatisés, que l'on ne soit pas constamment en train de faire des recopies ou des transferts de format ; ne serait-ce que pour aller vers une meilleure évolution, une meilleure prise en compte des nouveaux dispositifs de saisie de données tels qu'on l'imagine, en particulier pour les unités de recherche.

Donc, ceci rend absolument nécessaire une évolution de notre organisation, et comme c'était marqué dans le plan stratégique, j'ai décidé que nous créerons rapidement un département de systèmes d'information. J'aimerais même l'appeler département *du* système d'information, parce que je souhaiterais *un* système d'information intégré au sein du Haut conseil, qui devient donc le centre de nos activités. Même si je connais un peu ces choses-là, je n'en suis absolument pas un spécialiste, et donc il est absolument nécessaire que nous fassions appel à un spécialiste, d'où l'idée de recruter un directeur du système d'information. J'ai pris la décision de publier une fiche de poste, parce que nous n'avons pas en notre sein, me semble-t-il, une personne du calibre nécessaire, les deux responsables informatiques étant très compétents pour leur domaine et d'excellents serviteurs du Haut conseil, mais, me semble-t-il, n'ayant pas les compétences pour la mission que l'on souhaiterait confier à un tel département, au moins en première analyse. D'où l'idée d'avoir un recrutement externe et de publier une fiche de poste pour ce recrutement. Cette fiche de poste a été publiée début septembre, elle sera ouverte jusqu'au 15 octobre, donc nous sommes dans cette période, avec la difficulté que de tels profils sont très difficiles à trouver, en particulier pour la fonction publique. J'ai actuellement reçu deux candidatures, qui sont de bonnes candidatures de personnes qui sont DSI d'établissements universitaires.

Denise PUMAIN :

Je pense que vous avez raison, c'est vraiment une question cruciale et qui conditionne en partie la bonne marche de l'établissement. Est-ce que le texte qui a été publié est celui dont nous avons eu copie dans les documents qui nous ont été adressés ? Parce que, dans la version informatique, il me semble que l'accent n'était pas mis autant que vous l'avez fait oralement sur cette nécessité d'unifier le système, sur la question de l'interopérabilité. Aussi, il y avait des « il » et des « elle » qui parfois n'étaient pas répétés. J'avais noté aussi l'emploi du terme « open data » alors qu'on est censé montrer l'exemple d'une francophonie agissante et que nous avons aussi parlé de données ouvertes. Je ne sais pas jusqu'à quel point cela peut être mis à jour sur la fiche.

Michel COSNARD, président :

Je suis prêt à modifier la fiche, mais je n'ai pas vérifié mot pour mot, parce que nous avons au moins une dizaine de versions différentes par enrichissement.

Denise PUMAIN :

Je n'ai pas regardé la version écrite, parce que je l'ai lue dans les documents que vous nous avez envoyés.

Michel COSNARD, président :

Elle ne doit pas être loin. J'assume la responsabilité de « open data », étant de ce milieu, j'ai toujours du mal à ne pas utiliser des mots anglais, mais effectivement, « données ouvertes » serait préférable.

Denise PUMAIN :

Il y a toujours un « il » unique dans le dernier paragraphe : « à ce titre, il rend compte directement auprès du président », alors qu'il y avait un « elle » de précaution partout ailleurs.

Michel COSNARD, président :

Les « elle », c'est moi qui les ai rajoutés, mais manifestement, il en manque quelque part. Je vous prie d'excuser cette erreur.

Denise PUMAIN :

Je pense qu'auprès des personnes qui présideront au recrutement de la personne en question, l'énoncé de cette situation désastreuse de l'information, avec un historique un peu bricolé, avec un OST indépendant, avec cette dépendance vis-à-vis de la façon dont le ministère collationne et restitue des données vitales pour l'agence, c'est un problème que nous connaissons déjà du temps de l'AERES et qui n'a, si je comprends bien, malheureusement pas avancé autant que l'on aurait pu le faire. Il faut vraiment que quelqu'un reprenne, sans compromettre, évidemment, le quotidien en biseau de l'emploi des systèmes. Cela doit être complètement repensé, y compris dans cette ouverture, à la fois vis-à-vis de l'ensemble des personnels qui ont besoin des informations et qui travaillent dans cet établissement que, éventuellement à terme, vers les utilisateurs. Vous avez parlé de saisie de données, mais aujourd'hui, on ne les saisit plus, on les capte, on les moissonne et ce sont de tout autres algorithmes qui doivent être mis en place et cela pose aussi des problèmes d'une nature complètement différente en termes de sécurité d'accès. Pour moi, c'est un problème immense et crucial. J'espère que vous allez trouver quelqu'un de bien.

Gérard BERRY :

Je pense que c'est un domaine où il est extrêmement facile de rater ; c'est arrivé très, très souvent de rater les intégrations des systèmes d'information, donc je pense que l'HCERES ferait bien de s'entourer par exemple de chercheurs compétents et semi-bénévoles pour expertiser ce qui est proposé.

Michel COSNARD, président :

Comment répondre à tout cela ? Je suis entièrement d'accord. C'est pour cette raison que nous faisons ce mouvement. Nous allons essayer de nous prémunir d'un échec, mais nul n'est à l'abri de l'échec. Tout d'abord, sur la fiche, même si nous avons beaucoup travaillé dessus, il reste encore des imperfections, mais j'ai privilégié la publication de façon à ne pas rater la rentrée - il était déjà tard.

Deuxièmement, sur le recrutement, comme d'habitude, je souhaite y associer des membres du conseil. Je pense associer trois membres du conseil, et en particulier les deux informaticiens membres du conseil - Gérard se reconnaîtra dans la description - de sorte que le conseil soit associé. Troisièmement, nous allons avancer sans trop de hâte, il faut que la personne recrutée puisse s'installer, travailler sur la question, nous préparer un schéma directeur qui vous sera présenté. J'essaie de partir le plus vite possible, puisque c'est un emploi stratégique, mais je ne souhaite pas que nous arrivions en hâte, il n'y a pas d'urgence absolue sur ce sujet. Nous avons un système qui fonctionne, même s'il n'est pas satisfaisant.

Pour terminer, le point concernant la récolte de données, le terme qu'a employé Denis, nous y sommes très sensibles. Je dois vous dire que nous avons - ceci restera au sein du conseil - actuellement un projet pilote avec l'USPC, l'Université Sorbonne Paris Cité, pour que dans le cadre de la préparation des dossiers d'autoévaluation des unités de recherche de l'USPC, nous soyons dans un dispositif de saisie qui soit du type collecte de données à partir des informations des établissements ou d'un pré-remplissage que nous puissions faire nous-mêmes. Nous avons un travail avec l'USPC qui souhaite, pour ses besoins propres, évoluer dans cette direction. Cela me semble une bonne chose, sans qu'il y ait d'engagement de notre part, si ce n'est de leur mettre à disposition des données qu'ils pourraient éventuellement réutiliser, des données d'autoévaluation des entités de recherche de l'USPC.

Thierry PONCHON :

Sans préjuger de la qualité des personnes qui ont candidaté, est-ce qu'il ne serait pas possible de prolonger et d'ouvrir le cadre statutaire, au privé notamment ? On trouverait certainement plus facilement des personnes.

Michel COSNARD, président :

Nous avons la possibilité de recruter des personnels, il est marqué : « titulaires ou contractuels de la fonction publique », on peut venir du privé et être contractuel de la fonction publique.

Thierry PONCHON :

Je n'avais pas vu.

Michel COSNARD, président :

Ceci dit, mon expérience montre qu'il y a peu de chances... on ne rejettera aucune candidature, mais pour l'instant, on n'en a pas reçu. N'hésitez pas à l'ouvrir autour de vous.

Pas de méprise, même si on a eu quelques ratés au départ, les outils fonctionnent et nous sommes en capacité d'assurer le service dans de bonnes conditions pour la vague C. Actuellement, les établissements de la vague C déposent à tour de bras des dossiers, puisque l'on est en pleine période de dépôt des dossiers d'autoévaluation.

Je vous propose de faire dix minutes de pause avant de passer sur la deuxième partie de l'ordre du jour.

La séance est suspendue

Michel COSNARD, président :

Nous reprenons les travaux. Dans cette deuxième partie de notre réunion, nous avons trois séries de documents qui, à chaque fois, vont conduire à une prise de position du conseil et donc à un vote. Tout d'abord, les référentiels d'évaluation de la vague D, ensuite, les référentiels d'évaluation des établissements ou des formations à l'étranger, et ensuite les textes relatifs à la commission des recours, comme je l'ai dit, à chaque fois pour délibération.

III. Vague D d'évaluation : principes d'évaluation et référentiels, pour délibération

Michel COSNARD, président :

Vous avez reçu toute une série de documents, je vous prie de nous excuser pour certains documents qui sont arrivés en retard et d'autres qui sont arrivés incomplets. Je ne sais pas pourquoi l'un d'entre eux est arrivé incomplet.

Il ne s'agit pas pour moi de vous présenter tous ces documents qui sont très détaillés, certains d'entre eux étant encore en phase d'élaboration. Je vous rappelle que la vague D est la prochaine vague d'évaluation, nous sommes aux premières dispositions, les réunions d'information dans les établissements auront lieu en novembre. Il est important que le conseil prenne connaissance et prenne position en ce qui concerne les principes de ces documents. Bien entendu, pour ce qui concerne le détail, vous avez communication des documents. Si vous souhaitez réagir, réagissez auprès de moi ou auprès du directeur du département concerné sur tel ou tel point que vous voudriez voir modifier ou amplifier.

Le point très important, cela a déjà été abordé plusieurs fois en ce qui concerne la vague D est une évolution importante de notre dispositif d'évaluation qui fait suite à la création du département d'évaluation des coordinations territoriales et qui nous conduit à modifier de manière assez importante, mais pas obligatoirement dans le détail, mais dans l'architecture générale, le dispositif d'évaluation des entités. On parle d'évaluation intégrée en prenant comme maille, puisque le terme a été pris, le site. Je vous rappelle que ces dispositions figurent dans le cadre de la loi du 23 juillet 2013, en particulier l'obligation qui est faite aux établissements d'enseignement supérieur dépendants de l'enseignement supérieur et de la recherche et aux organismes de recherche de coordonner leurs actions. C'est pour cette raison que nous parlons de coordination territoriale.

Je vous propose de prendre ce document, c'est ce document que je vais commenter, sur lequel nous pourrions orienter la discussion. C'est le document « Principes d'évaluation de la vague D 2017-2018 pour délibération, séance du conseil du 3 octobre 2016 ». Si vous ne l'avez pas, on peut vous en faire une rapide copie, mais vous devriez théoriquement l'avoir dans les dossiers.

Je vous rappelle que la notion de site, de regroupement d'établissements ou de coordination territoriale est une notion qui n'a pas de validité juridique et qui est laissée à l'appréciation des regroupements. Elle peut être sur la base d'une région, d'une académie, d'un regroupement de régions ou, en ce qui concerne Paris ou l'Île-de-France, de sous-ensembles au sein de la région ou de l'académie. La loi prévoit trois types de regroupements qui sont soit des fusions d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche, disposition qui a été mise en œuvre dans plusieurs régions françaises. Le point le plus abouti - ce n'est pas un critère d'excellence, c'est une remarque, simplement - est en Lorraine. Dans la région Lorraine, il n'y a plus qu'un seul établissement qui est l'Université de Lorraine par fusion de l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur et de recherche de Lorraine. D'autres exemples sont Strasbourg, Marseille, Bordeaux, Grenoble où des fusions d'établissements ont lieu, et je m'excuse auprès des endroits que j'ai oubliés, puisque ces choses sont en évolution constante.

Le deuxième dispositif qui n'est pas incompatible avec le premier, bien sûr, consiste en l'association. Les établissements s'accordent pour nommer une tête de file, un chef de file, et sont en association avec cet

établissement. C'est le cas dans beaucoup d'exemples où il y a une université fusionnée. Par exemple à Strasbourg, l'Université fusionnée de Strasbourg, mais si on prend l'Alsace, il existe toujours l'université du Haut-Rhin à Mulhouse, qui est un établissement indépendant de l'Université de Strasbourg, mais qui est associé à l'Université de Strasbourg, donc qui forme avec elle une coordination territoriale, un regroupement d'établissements. Il y a une école d'ingénieurs aussi dont j'ai oublié le nom, qui est aussi un établissement indépendant et qui est aussi associé.

La troisième disposition, la troisième structure, c'est la communauté d'universités et d'établissements, appelé parfois COMUE ou COMUÉ - prenons le mot COMUE - qui est donc une structure de communautés où tous les établissements sont à égalité, il n'y a pas un chef de file et une association, mais la création d'une nouvelle entité par rassemblement des membres de cette entité.

Si l'on prend les 25 sites de France continentale, à l'exclusion des établissements qui ne sont pas sur l'hexagone, il y a 25 tels rassemblements. Pour l'instant, 20 ont pris le dispositif COMUE et 5 sont dans le dispositif soit fusionné, soit association ; les deux vont souvent de pair, à part le cas de la Lorraine qui est un cas particulier. Le point que nous voulons souligner est que ceci est en évolution. Nous reviendrons sur la vague D tout à l'heure, puisque j'essaierai de vous la présenter un peu en détail, mais il faut savoir que dans la vague D, les établissements de Paris intra-muros se sont organisés en COMUE et que d'ores et déjà l'une d'entre elles devrait disparaître, puisque la COMUE Sorbonne universités a annoncé son intention de disparaître en tant que COMUE par fusion de l'Université Paris IV et Paris VI qui utiliseront ultérieurement le statut d'association. Vous voyez que ces structurations sont en elles-mêmes appelées à évoluer, soit parce qu'il y aura des évolutions ultérieures de la loi, soit parce que les structures évoluent.

Un intervenant 2/09.59 :

Excusez-moi, je ne comprends pas, si Paris IV et Paris VI fusionnent, ils ne peuvent pas être associés.

Michel COSNARD, président :

Non, ils vont fusionner, mais les établissements qui constituaient la COMUE vont être obligés de passer en association. C'est vrai pour Paris II, le Museum et l'UTC. On y reviendra.

Je voulais simplement vous signaler que ces questions sont en évolution et peuvent parfois conduire à nous poser quelques difficultés organisationnelles. Un dernier exemple que je mettrai là est le découpage des nouvelles régions qui font que, parfois, cela conduit à des reconsidérations des regroupements territoriaux. L'exemple le plus frappant est la nouvelle région Aquitaine qui incorpore les anciennes régions Poitou-Charentes. Il existait - il existe toujours - une COMUE dans le Centre de la France, qui s'appelle Léonard de Vinci, qui est dans la vague C que nous allons évaluer, qui comprend l'Université d'Orléans, de Tours, de La Rochelle, de Limoges et de Poitiers. D'ores et déjà, l'Université de La Rochelle a officiellement - il y a eu vote de son CA - demandé à quitter cette COMUE pour rejoindre la COMUE de Bordeaux, puisque maintenant, La Rochelle, Poitiers et Limoges, les villes, font partie de la grande région Aquitaine. Nous parlons là d'objets qui sont en recomposition et qui évoluent. Pour la vague C, par exemple, nous allons donc évaluer la COMUE Léonard de Vinci, mais nous évaluerons La Rochelle dans un dispositif séparé, même s'il faut un an pour quitter une COMUE.

Ceci ne fait que renforcer ma conviction qu'il est très important que l'évaluation arrive en soutien de ces regroupements et de ces coordinations territoriales. L'évaluation par les pairs peut être un moyen de constituer un conseil, en quelque sorte, auprès de ces regroupements territoriaux et de leurs évolutions.

Nous avons donc préparé cette évaluation de la vague D en écrivant dès le mois de juin à l'ensemble des établissements de la vague D pour leur expliquer les évolutions qui allaient se faire dans le cadre de l'évaluation et qu'ils ne soient pas dans un dispositif d'il y a cinq ans, et, pour leur demander s'ils souhaitaient opter pour le dispositif de validation des évaluations, et donc demander à être évalués par une autre instance que le Haut conseil. Aucun établissement de la vague D n'a souhaité le faire. Nous avons eu depuis des interactions, mais pour l'instant, nous restons dans un schéma où c'est le HCERES qui évaluera tous les établissements de la vague D, leurs entités de recherche et les formations. Je ne vous cache pas, comme je l'ai dit tout à l'heure en répondant à une question, qu'un certain nombre d'établissements réfléchissent dans le cas de gros laboratoires ayant des SAB (*Scientific Advisory Board*), des conseils scientifiques, à la mise en place de comités d'évaluations externes spécifiques. Pour l'instant, aucun n'a opté pour cette disposition.

Ces regroupements ou ces coordinations territoriales prenant une importance de plus en plus grande dans le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche, et dans certaines régions, devenant les interlocuteurs uniques des régions et de la population de ces régions en ce qui concerne l'enseignement supérieur et la recherche, il était important que nous allions vers une évaluation de ces entités. Mais nous avons souhaité le faire dans une formule intégrée, une évaluation globale, cohérente et intégrée telle qu'elle vous a été rapidement présentée par Annie Vinter, j'y reviendrai. D'où l'importance de créer un département d'évaluation des coordinations territoriales, une équipe autour d'Annie Vinter et d'évoluer vers, non plus des évaluations séparées en ce qui concerne les établissements, la recherche et la formation, mais une évaluation intégrée mise en œuvre par une équipe projet. En premier lieu, l'archétype de l'équipe projet étant les réunions très fréquentes des directeurs des départements d'évaluation pour coordonner leurs actions.

Bien entendu, il y a tout un ensemble de processus qui sont inchangés, l'évaluation reste une évaluation par les pairs basée sur une autoévaluation, un document d'autoévaluation sur un ensemble de critères qui sont publiés au préalable, qui, lorsqu'ils existent, font référence au cadre européen dans lequel s'inscrit notre action.

Je ne détaillerai pas l'évaluation intégrée, mais l'idée est de travailler en mode projet et d'essayer, dans une première analyse, de comprendre le positionnement de la coordination territoriale, ses grands objectifs stratégiques, la manière dont on souhaite mettre en œuvre la politique pédagogique et scientifique. Notre objectif est donc de démarrer par les coordinations territoriales, par comprendre leur stratégie. N'oubliez pas, les coordinations territoriales, c'est la coordination de l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur et de recherche et très souvent des principaux établissements de recherche nationaux. Le CNRS est présent dans un très grand nombre de coordinations territoriales, l'INSERM aussi, et les autres établissements, comme l'INRA, l'INRIA, l'IFREMER ou le CEA étant soit membres, soit partenaires.

La première disposition est donc de commencer par une analyse évaluative de la stratégie mise en œuvre par les partenaires dans le cadre de la coordination territoriale et de le faire en mettant en place un comité des pairs, un comité d'expert de haut niveau, capable d'analyser des stratégies qui peuvent représenter des coordinations de très grande ampleur. J'aime à citer le cas de Lyon. Si on prend Lyon, nous avons là un regroupement de plusieurs universités, le nombre pouvant varier, quatre ou cinq universités, plus d'une dizaine d'écoles d'ingénieurs, la plupart des grands organismes étant là, 150 000 étudiants, 150 laboratoires dans toutes les disciplines. Quelque part, cette coordination territoriale, cela pourrait être l'ensemble du système universitaire et de recherche d'un pays de l'Europe, cela peut être la Croatie, la Slovénie, etc. Donc, lorsque l'on regarde un tel objet, il faut le regarder avec, à la fois, un référentiel qui est adapté, des processus qui sont adaptés et un niveau d'experts de très haute qualité, puisqu'il s'agit de les aider à évoluer en étant en appui de leur dispositif.

Je prends des exemples variés, je vais essayer de prendre des exemples dans chacune des régions pour ne pas faire de jaloux, il n'y a pas les meilleurs et les moins bons, pas du tout. Vous savez que ce n'est pas notre tasse de thé, nous ne faisons pas de classement. Je donne des exemples divers, comme je l'ai fait avec la Lorraine ou Bordeaux.

Si nous voulions être dans une exigence totale, il faudrait arriver à bien définir chacun des objets d'évaluation, mais ceci nous imposerait une séquentialité complète. Or, nous ne pouvons pas aller dans une séquentialité complète, sinon l'évaluation durerait trois ans. Il s'agit de rassembler tout ceci dans une période d'un an, sans compter la période de dépôt d'élaboration des rapports. Ce que nous souhaitons, c'est que, entre le moment où on lance l'évaluation, donc les premières discussions avec les présidents d'établissement et la fin de l'évaluation, il y ait deux ans qui s'écoulent, pas plus : un an laissé à l'établissement pour préparer l'ensemble des dossiers d'autoévaluation, et un an pour être dans le processus même d'évaluation, aux réunions des comités d'experts, visites dans les établissements, préparation du rapport, rapport, échanges contradictoires avec les établissements, publication des rapports.

Donc, nous n'avons pas pu aller vers un processus totalement intégré qui aurait nécessité de séquentialiser un certain nombre de choses. D'où le schéma qui vous est présenté page 3, qui commence bien par la mise en place d'une équipe projet interdépartement, tout le travail préparatoire à la réunion du comité de visite, avec des analyses de l'OST au niveau de la coordination territoriale, une veille documentaire, une caractérisation du territoire, le rapport d'autoévaluation de la coordination territoriale, la définition de l'axe stratégique pour le prochain contrat, c'est-à-dire le projet qui est présenté. Ceci nous conduit, pour essayer d'être au plus près des besoins de la coordination territoriale, à recueillir les attentes de la coordination territoriale et à aller vers une évaluation qui est conduite par un comité d'experts. Évaluation, vous voyez, qui est très orientée par la stratégie, les compétences

partagées par les établissements dans le cadre de la coordination territoriale et qui enrichira au fur et à mesure les évaluations des établissements membres, des entités de recherche et de la formation, mais pas dans une structure totalement séquentielle. Cela nous a conduits à faire en parallèle l'évaluation des établissements, l'évaluation des entités de recherche et l'évaluation des départements de formation.

Ce niveau d'évaluation étant conduit, l'idée est d'en faire des synthèses. Je vous rappelle que pour l'évaluation des formations et des entités de recherche, nous irons à deux niveaux : une évaluation des unités de recherche et une évaluation des champs de recherche, une évaluation des formations et une évaluation des champs de formation, j'y reviendrai plus tard. Ceci nous permettra d'avoir des synthèses, et in fine, de renvoyer au comité d'évaluation des coordinations territoriales, à la fois les synthèses et le rapport initial d'évaluation pour avoir une évaluation finale qui confrontera les réalités de terrain aux analyses stratégiques du comité d'experts.

La vague D : ce n'était pas la meilleure vague pour commencer ce dispositif, comme vous vous en doutez. Nous sommes très modestes, nous lançons les choses, mais nous allons le faire de manière très adaptative. Je pense que la théorie va laisser la place à la pratique, je ne crois pas qu'il y ait un seul cas où nous serons complètement conformes à la théorie. Ceci, pour des raisons des entités évaluées.

Je vous rappelle que la vague D est composée de quatre coordinations territoriales qui sont quatre COMUE, encore pour l'instant : la COMUE HESAM, la COMUE Sorbonne Universités, la COMUE Paris Sciences et Lettres et la COMUE Université Sorbonne Paris Cité. Vous avez la liste des établissements, si je prends la COMUE HESAM, elle est composée de l'École des Arts et Métiers (ParisTech), du Conservatoire national des Arts et Métiers (CNAM), de l'École nationale d'Architecture Paris La Villette, de l'Institut national d'Histoire de l'Art (INA) et de l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne. On peut décliner les quatre COMUE, sachant que, comme je vous l'ai dit - ceci a été dit de manière officielle, ce n'est pas mon avis qui compte, c'est l'avis des présidents de ces établissements - la COMUE Sorbonne universités devrait s'arrêter au 31 décembre 2017, c'est-à-dire en plein pendant notre période d'évaluation, pour laisser place à une université fusionnée entre l'Université Paris Sorbonne et l'Université Pierre et Marie Curie. Les deux établissements autres, le Museum national et l'Université Paris II étant associés. Un autre établissement fait partie de la COMUE, c'est l'Université de Technologie de Compiègne, mais qui par ailleurs est évalué dans le cadre de la vague C comme étant associé à l'Université d'Amiens, Université de Picardie, l'Université Jules Verne. Je vous rappelle que la Picardie a été rattachée au Nord-Pas-de-Calais pour donner une nouvelle région qui est Hauts-de-France. Donc, actuellement, il y a des interrogations sur le positionnement de l'Université d'Amiens par rapport aux universités du Nord-Pas-de-Calais. La position de l'Université de Technologie de Compiègne est compliquée, n'est pas encore complètement connue de notre part, puisqu'ils font partie de la COMUE, ils sont évalués dans la vague C, et il y a un projet de fusion avec l'UTT (Université de Technologie de Troyes) qui est dans une autre coordination territoriale.

PSL regroupe un certain nombre d'établissements autour du Collège de France de l'École normale supérieure, Chimie ParisTech, l'EHESS et l'Université Paris Dauphine - je ne liste pas tous les établissements, parce qu'il y en a beaucoup. L'Université Sorbonne Paris Cité regroupe 4 universités : Paris III, Paris V, Paris VII, Paris XIII et un certain nombre d'écoles dont l'INALCO, l'établissement de Monsieur Bozdemir, l'Institut de Physique du globe, la FMSH et l'École des Hautes Études en Santé publique.

Pascale SAINT-CYR :

Et Sciences Po.

Michel COSNARD, président :

Et Sciences Po, merci Madame Saint-Cyr. Comme vous le savez, pour l'Université Sorbonne Paris Cité, un certain nombre d'établissements envisagent de fusionner.

Pour finir, un certain nombre d'établissements d'enseignement supérieur n'appartiennent pas à ces regroupements. Comme vous le savez, il y a obligation de participer à des regroupements territoriaux, à des coordinations territoriales, si la tutelle est le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Pour les établissements ou les écoles qui ne sont pas sous tutelle de l'Enseignement supérieur et de la recherche, il n'y a pas d'obligation. En particulier, vous avez quatre écoles d'architecture qui sont rattachées au ministère de la Culture et ne font pas partie de ces COMUE.

Michel COSNARD, président :

Ou d'autres COMUES, effectivement. Certaines sont associées à des regroupements de la vague D, l'Institut Mines Telecom et l'Institut ParisTech. Mines ParisTech a demandé son rattachement à PSL, mais je ne sais pas où nous en sommes, je n'ai pas vérifié, j'avoue que je ne suis peut-être pas complètement à jour.

À ces établissements se rajoutent l'IRSTEA et l'INRIA en tant qu'établissements nationaux. Puis, sept établissements d'enseignement supérieur privé, sous contrat avec le MESR, vous avez la liste, je ne la détaille pas.

Tout ceci fait que nous devrions avoir évalué 554 entités de recherche - je ne sais pas si le chiffre est complètement consolidé. La seule façon de connaître le nombre d'entités de recherche, c'est d'attendre que l'on nous en ait donné les listes. Il ne faut pas croire que l'on nous dit : « Voilà les entités que vous devez évaluer », non, c'est déclaratif, ce sont les établissements qui nous communiquent les listes de leurs unités de recherche. Je dois dire, d'ailleurs, que c'est cette liste qui est envoyée au ministère par la suite. Vous voyez dans quel ordre cela se passe, ce n'est pas dans l'ordre inverse.

Aux unités de recherche classiques des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, on rajoute des structures fédératives, très souvent sous la responsabilité du CNRS. Des centres d'investigation clinique, il y en aura 11 dans cette vague, des centres hospitalo-universitaires : 16 ; et un centre de lutte contre le cancer - pour vous montrer aussi la diversité des établissements qui vont être évalués.

Vous voyez donc qu'il n'est pas complètement simple d'organiser un dispositif d'évaluation qui part de 4 coordinations territoriales, se décline en 42 établissements, qui se déclinent eux-mêmes en 554 entités de recherche. Pour chacune de ces entités, il faut mettre en place un comité d'experts et prévoir une visite dans les établissements. C'est un vrai travail. Je ne vous ai pas donné le nombre de formations. Le nombre de formations est un peu plus modeste que d'habitude, puisqu'il est de 523, mais ce sont des plus grosses, à savoir 127 formations de licence, 121 de licence pro, 246 masters, 14 grades de licence, 15 grades de master et 65 écoles doctorales.

On vous a donné le calendrier, nous sommes en discussion avec les établissements concernant ces questions-là, parce que pour certains d'entre eux, les évolutions, soit au niveau des coordinations territoriales, soit par fusion, soit par des évolutions de périmètre peuvent nous conduire à adapter le calendrier. S'agissant d'une telle complexité d'organisation, notre possibilité de décaler les choses s'avère parfois difficile. Il faut savoir que l'on va organiser cette évaluation en vaguelettes, une vaguelette étant essentiellement une coordination territoriale. Donc, vous avez un chevauchement des évaluations. Nous allons commencer par HESAM, ensuite nous enchaînerons les coordinations territoriales, mais pendant qu'une coordination territoriale sera mise en place, on commencera l'évaluation des entités de recherche de la précédente, etc.

Nous avons aussi décalé un peu les dates de dépôt de dossiers, c'est ce calendrier qui sera présenté. Rémy avait posé la question tout à l'heure, il y a un premier calendrier à gros grains qui sera présenté dans chacune des visites des établissements.

Je vais aller beaucoup plus vite sur la fin. Les processus d'évaluation mis en œuvre : on rappelle que les trois grands acteurs de l'évaluation sont l'établissement ou le regroupement d'établissements, et, bien entendu, lorsque l'on parle des unités de recherche, ce sont bien entendu les directeurs d'unité de recherche ou le responsable de formation ; les experts et bien entendu, le Haut conseil. Nous sommes responsables de la méthodologie, de la nomination des experts, de l'interface entre le comité d'experts et l'institution évaluée pour éviter tout conflit d'intérêts et nous garantissons le respect des principes de l'évaluation et de la méthode utilisée.

Eliane KOTLER :

À propos des experts, on n'insiste pas du tout sur leur indépendance et même, page 7, il est question de propositions émanant de la coordination territoriale évaluée. Est-ce que tout cela est bien compatible avec l'indépendance souhaitée des experts ?

Michel COSNARD, président :

La nomination est de mon ressort, donc c'est moi ou la personne que je délègue qui nommons les experts. Nous sommes extrêmement soucieux de l'indépendance et de l'absence de conflits d'intérêts. Mais l'absence de conflit d'intérêts, cela joue dans les deux sens, c'est-à-dire qu'il peut y avoir un conflit d'intérêts parce que l'on est copain avec quelqu'un, ou un conflit d'intérêts parce que l'on est son principal ennemi. C'est plus facile de détecter

les copains que de détecter les ennemis. Ce sont des faits. Effectivement, lorsque nous rencontrons les établissements évalués, on leur dit : « Proposez-nous des profils, selon ce que vous attendez », parce que ce n'est pas le comité d'évaluation du HCERES, c'est le comité d'évaluation de l'établissement considéré. Je pense que si l'on veut que l'évaluation soit bien prise en compte, soit reconnue, soit utile à l'établissement, il faut en premier lieu que le comité soit reconnu par l'établissement. Je ne vais pas prendre des comparaisons avec le sport, mais il est très important, si vous voulez qu'une compétition ait lieu, que le rôle de l'arbitre soit accepté par les deux parties. C'est vraiment important. Nous sommes même prêts à accepter des suggestions de noms : « Nous souhaiterions avoir un expert qui regarde très particulièrement le domaine de la recherche en archéologie, voilà un certain nombre de gens de très haut niveau qui sont susceptibles de le faire ». Mais le choix nous revient.

Inversement, nous acceptons que l'on nous dise : « Nous ne voudrions pas que telle ou telle personne, ou tel ou tel profil fasse partie, parce que là, il y a un vrai conflit d'intérêts. Voilà un domaine de l'économie dans lequel nous ne souhaitons pas avoir Monsieur Gentilhomme comme expert » - c'est une plaisanterie ! Vous savez que les communautés peuvent être traversées de questions disciplinaires, et je crois qu'il est vraiment très important d'être à l'écoute, mais nous souhaitons à chaque fois qu'il y ait à la fois indépendance du processus de nomination, une absence de conflit d'intérêts, qu'ils soient positifs ou négatifs, et une transparence totale du dispositif.

Rémy MOSSERI :

Comme Éliane en est à la page 7 et que j'ai un désaccord assez profond avec ce qui est dit au début du texte, je voulais savoir si tu préfères terminer ta présentation et que l'on revienne sur la page 3 ou si tu veux que je t'interrompe tout de suite.

Michel COSNARD, président :

On peut passer sur la page 3, vas-y, autant lever les désaccords.

Rémy MOSSERI :

Je voudrais expliquer pourquoi je vais probablement voter contre ce document pour la première fois depuis ma participation au conseil : c'est sur cet algorithme descendant qui est proposé par le HCERES et sur quel je suis en désaccord. Je voudrais remercier Madame Vinter qui m'a reçu en septembre, parce que je voulais essayer de comprendre quelle allait être la structure de cette évaluation. Une partie des doutes que j'avais ont été levés, mais pas tous ou insuffisamment. J'explique pourquoi je suis en désaccord avec cette version descendante : il est dit ailleurs dans le texte que le but premier de l'évaluation, c'est améliorer la pratique des évalués et que, par ailleurs, autant que faire se peut, si on peut aussi servir aux tutelles pour décider des pilotages et des financements, c'est encore mieux ; mais il y a un but premier, et je défends l'idée que le but premier est beaucoup mieux servi par une évaluation ascendante que descendante. J'ai le sentiment, je crois que ce caractère descendant n'est pas dans le texte de la loi, et c'est donc une décision interne de la direction du HCERES, ce n'est pas juste une application de ce qu'a demandé le texte de loi. Je crois en particulier que l'évaluation ascendante est beaucoup mieux acceptée - puisqu'on parle aussi de la question de faire accepter tout le processus d'évaluation - dans le monde académique. Je parle de la composante que je connais, qui est celle de recherche fondamentale. J'aurais peut-être un autre discours si j'étais plutôt du domaine des recherches appliquées, mais pour la recherche fondamentale, le côté ascendant me semble important. Si je prends l'algorithme qui est présenté avec les flèches, etc. page 3, qu'il faut regarder en couleur - c'est très important, et donc sur ce qui est imprimé, vous ne le verrez pas - ce qui est important, c'est de savoir l'ordre temporel des évaluations.

Cet algorithme évite une première erreur, une entorse au côté descendant, qui est de faire que les évaluations des formations et des équipes de recherche ne se feront pas une fois qu'un pré-rapport de la coordination territoriale a été mis sur la table, mais donc se feront de façon complètement indépendante. Par contre, l'évaluation des établissements se fera après qu'il y ait eu un pré-rapport des coordinations territoriales, et je pense que là, il y a une fausse route. Ma position est que tout le processus serait mieux mené s'il était entièrement ascendant. J'en donne quatre éléments : premièrement, je l'ai dit, c'est plus en accord avec le but premier de servir aux évalués pour améliorer leurs pratiques ; l'algorithme devient beaucoup plus lisible, beaucoup plus simple, le haut du graph se simplifie ; mieux compris et admis par la communauté académique. Enfin, c'est assez particulier à la vague D, je connais mal ce qui se passe en province - imaginons ce que cela aurait été si on avait commencé par Paris Sud - mais il faut quand même bien savoir que les coordinations territoriales et leurs stratégies ont été souvent construites comme des réponses aux exigences, ou en tout cas perçues comme telles, du ministère bis de la Recherche, j'ai nommé le CGI. Donc, commencer par vouloir évaluer ce contenu-là, cela va être pris, du point de vue de la base, en

particulier des équipes de recherche, comme un risque fort – peut-être que ce ne sera pas le cas – de vouloir imposer des choses au lieu de partir de la réalité pour voir ensuite si la réalité se retrouve bien dans ce qui est discuté dans les coordinations.

Je précise que je suis en faveur du fait que les groupes d'experts qui évaluent les équipes de recherche, les formations, etc. soient informés du projet de la coordination territoriale ; informés par la coordination territoriale elle-même sous la forme qu'elle voudrait prendre. Informés, c'est très important, comme cela dans leur expertise ils verront s'il y a des endroits où cela ne fonctionne pas. Par contre, il est très important de ne pas mettre la charrue avant les bœufs et de remonter le processus.

Voilà pourquoi je suis en désaccord avec cette version descendante, et comme je crains qu'elle ne soit pas remise en cause ici, je voterai, pour cette raison, contre ce texte. J'aurais d'autres remarques page 12, mais c'est autre chose.

Une intervenante 41.20 :

J'aimerais savoir où tu vois la légende des couleurs sur cette figure. Rien ne dit que le bleu doit arriver avant le jaune.

Rémy MOSSERI :

Si, c'est le vert. La chose importante, qui évite à mon avis deux erreurs importantes, c'est la couleur verte. Si tu regardes, le rapport du groupe d'experts chargé de l'évaluation de la coordination territoriale ne sera pas transmis aux évaluateurs des formations et des équipes de recherche, qui n'auront eu que le rapport d'évaluation de la commission sénatoriale et stratégie. Je suis d'accord, ce n'est justement pas le côté descendant.

Michel COSNARD, président :

Si je peux répondre, je voterai contre ta présentation du projet, parce que ce que tu dis n'est pas ce qui est fait. Tu peux voter contre ce que nous présentons, mais j'aimerais quand même que tu comprennes que ce que tu présentes n'est pas ce qui est dans ce texte. Nous souhaitons combiner une évaluation descendante et une évaluation ascendante, donc un processus en V. Le rapport de la coordination territoriale, le rapport final ne sera obtenu qu'à la fin du processus. Je sais que c'est complexe et je sais que l'on ne peut pas y arriver comme je le souhaiterais, c'est-à-dire par quelque chose de totalement pur et que l'on est obligé de mettre des impuretés dans le processus pour des causes temporelles et la complexité du dispositif. Nous souhaiterions partir d'une analyse de la stratégie commune à l'ensemble des établissements. L'on ne va quand même pas opposer la coordination territoriale et les établissements, puisque cette coordination territoriale, c'est l'ensemble des établissements en question. Donc, partir d'une analyse de cette coordination territoriale, descendre de manière descendante comme tu l'as bien vu jusqu'aux entités, et ensuite remonter pour comprendre comment, justement, les évaluations, les entités de base qui sont les unités de recherche et les formations – leurs productions scientifiques, leurs résultats, leurs grandes orientations, leurs projets – trouvent leur place dans la coordination territoriale. C'est vraiment un processus en V que nous voulons faire, et il me semble que c'est important de partir par un dispositif d'évaluation, c'est-à-dire réalisé par les pairs plutôt que par, simplement, une déclaration d'intérêt, c'est-à-dire des axes stratégiques communiqués par la coordination. Je maintiens qu'il faut partir dans un schéma évaluatif dès le début et remonter. L'évaluation de la coordination territoriale, le rapport d'évaluation ne sera défini qu'à la fin du processus quand il aura été confronté aux évaluations de l'ensemble des entités.

Donc, je ne souhaite pas parler de processus descendant, je ne souhaite pas parler de processus ascendant, je préférerais un processus en V. on n'est pas complètement dans le cas, mais vous voyez que le rapport d'analyse intégrée de la coordination territoriale apparaît à la fin du processus, et pas au milieu. Voilà ce que nous souhaitons faire. On est obligé de le faire dans contraintes temporelles qui sont telles que cela ne permet pas de séquentialiser tous les points, parce que faire une visite sur un site, produire le rapport, etc. et enchaîner les visites, on ne peut pas le faire en moins d'un an comme nous imposent ces contraintes. Mais on est vraiment dans ce schéma.

Un intervenant 45.21 :

Je pense qu'effectivement la chose est assez compliquée, parce que deux choses : d'abord, parce qu'il y a un processus descendant à l'œuvre, qu'il faut bien regarder comme un processus descendant, c'est celui de la création des COMUE qui est un processus descendant par construction, mais d'autre part, à l'intérieur des COMUE, il n'y a rien de simple en ce moment, en général, pour tout dire, et c'est assez varié. Je pense qu'il faut avoir un processus qui

soit effectivement ascendant et descendant. Cela n'a pas de sens de dire qu'il ne peut être qu'ascendant. La construction des COMUE elles-mêmes n'est pas un processus qui n'est qu'ascendant. Je le connais très bien dans plusieurs endroits. Si on regarde un processus uniquement ascendant, on va rater tous les phénomènes importants en ce moment. Donc, il faut faire quelque chose de beaucoup plus subtil, je pense.

Sébastien AMIGORENA :

Je comprends bien, enfin, je ne suis pas sûr de comprendre bien, mais j'ai la même inquiétude qu'a exprimée Rémy. Je n'arrive pas à voir comment cela va se traduire de façon pratique pour les unités de recherche. Quelle est la différence, que ce soit ascendant ou descendant, pour le groupe d'experts qui va aller expertiser le projet de l'unité dans un cadre ascendant, descendant ? À quels documents vont-ils avoir accès ? Qu'est-ce que cela change ?

Michel COSNARD, président :

On va laisser Annie répondre techniquement.

Annie VINTER :

Avec le processus descendant, l'évaluation de la recherche débute en parallèle avec celle du site. Avec le processus ascendant, l'évaluation du site était engagée en ayant connaissance des systèmes de site en formation et en recherche. Cela ne sera plus le cas, et l'évaluation du site sera donc centrée sur une analyse des dimensions stratégiques.

Je reviens à votre question plus précise : qu'est-ce que cela change pour les unités de recherche en ascendant ou descendant ? La seule différence est que le comité d'experts des unités de recherche a à sa disposition les axes stratégiques du site pour le contrat à venir, et pense donc apprécier le projet de l'unité à l'ancre de ces axes stratégiques du site

Un intervenant 47.46 :

D'accord, et on ne leur demande pas de s'exprimer sur l'adaptation de la recherche qui est faite aux axes éventuels.

Annie VINTER :

. Les experts peuvent se prononcer dans le cadre du rapport de l'unité sur cette inscription du projet de l'unité dans les axes stratégiques du site, mais ce n'est qu'une petite partie de l'évaluation. Le processus reste celui qui est connu, et le processus pour l'évaluation de la recherche et de la formation reste ascendant, comme il l'était.

Un intervenant 48.36 :

Du coup, je comprends les inquiétudes, je pense que ce n'est pas bien de demander à des experts scientifiques étrangers pour certains qui connaissent le domaine de se prononcer sur la stratégie ou pas, sur un document qui définit des axes qui n'ont pas été évalués. Je ne comprends pas.

Annie VINTER :

Les experts ne doivent pas se prononcer sur les axes stratégiques du site. Ils auront la possibilité d'apprécier la contribution possible de l'unité aux axes du site, pour ce qui concerne le projet à venir. Ce sera un élément de plus pour apprécier ce projet, à côté de sa faisabilité, de sa prise de risques ect. par exemple. **Michel COSNARD, président :**

Je crois que l'on met le doigt sur une vraie question. Si on évalue les coordinations territoriales, il faut évaluer l'intérêt de ces coordinations territoriales, le rôle qu'elles jouent. Si, par définition, on dit : « Elles ne jouent aucun rôle », ne perdons pas notre temps, ne les évaluons pas. Notre rôle, en tant que HCERES, c'est de réunir des comités d'experts qui vont évaluer le rôle joué. Je n'ai pas d'avis, je ne sais pas si HESAM c'est bien ou pas bien, ce n'est pas mon sujet, mais s'il y a une coordination territoriale, c'est important d'évaluer cette coordination territoriale. Elle n'est pas suspendue dans l'air, cette coordination territoriale, elle est faite des établissements et les politiques scientifiques de recherche des établissements ou des unités de recherche ne sont pas non plus suspendues en l'air. Si le CNRS est membre de la COMUE ou si l'INSERM est membre de la COMUE, ils développent une politique scientifique. C'est cet ensemble que l'on veut comprendre, et l'articulation ; la comprendre, non pas pour la juger, mais pour que les pairs donnent un avis évaluatif et que cet avis soit transféré aux établissements, aux COMUE, pour qu'ils puissent

progresser. Préjuger qu'il y a une césure entre, d'un côté, les regroupements d'établissements et les entités de recherche et les formations, c'est écrit nulle part et il n'y a pas de théorème là-dessus. Peut-être que c'est une réalité et que dans ce cas il faut le constater, peut-être que ce n'est pas une réalité, que les axes qui sont définis correspondent bien aux grandes orientations, aux points forts que va noter l'évaluation de la recherche, et dans ce cas, ce sera très bien. Si ce n'est pas le cas, peut-être qu'il faudra que la coordination territoriale revoit la façon dont ces orientations stratégiques sont faites. Cela va dans les deux sens, c'est pour cela que j'insiste sur le fait que c'est vraiment en V. c'est là que l'on peut donner un sens.

Gérard BERRY :

Je peux donner des exemples précis, j'ai dirigé l'évaluation à l'INRIA pendant quatre ans. Quand je convoquais mes experts pour évaluer des équipes de recherche ou des domaines de recherche, je leur disais : « Vous allez agir dans le cadre de la stratégie de l'établissement. Ce n'est pas votre boulot numéro 1 que de savoir si la théorie de la stratégie de l'établissement est bonne ou pas, ce n'est pas la même discussion. Vous pouvez avoir un avis là-dessus, mais il sera utilisé dans une autre discussion ».

À partir du moment où c'est comme cela, il faut une évaluation différente, c'est ni *Top down* ni *Bottom up*, cela n'a rien à voir, on ne parle pas du même sujet. L'évaluation des équipes de recherche et l'évaluation des stratégies locales, parce que cela a été introduit un peu après à l'AERES, l'évolution des stratégies locales, des stratégies régionales, ce n'est pas le même problème. Ce n'est pas la même façon de faire, à la limite, ce ne sont pas les mêmes évaluateurs. Des évaluateurs que je prenais pour évaluer des choses scientifiques pouvaient être totalement incompetents pour évaluer comment sont organisés les COMUES.

Denise PUMAIN :

Je crois qu'effectivement, on ne peut pas circuler dans un système complexe comme celui-là et que, heureusement, ce ne sont pas des algorithmes qui fonctionnent en séquence, mais des cerveaux humains qui sont capables de contextualiser à différents niveaux, et cela peut être fait facilement. C'est juste une question de dénomination qui apparaît sur la page 1 qui me gêne, c'est que vous parlez à propos de ces COMUE et de leur environnement scientifique et territorial d'écosystème. Certes, les écosystèmes sont des systèmes complexes, certes, dans l'industrie, on a tendance à beaucoup employer cette expression ; on peut la ressentir comme une naturalisation d'un système territorial qui est avant tout un système social. Je préférerais que vous écriviez « système territorial » ou « système régional », puisque vous avez montré qu'il s'étendait maintenant à ce niveau-là - c'est à ce niveau-là que les universités et la recherche fonctionnent - et pas « écosystème » qui pour moi évoque la contrainte de proximité des milieux écologiques, etc.

Michel COSNARD, président :

D'accord, on fera la correction.

Michel BOZDEMIR :

J'ai une interrogation sur un autre plan, sur la faisabilité de toutes nos évaluations envisagées - une partie, en tous les cas. Comment évaluer un objet dont on ne connaît pas encore ni la nature ni les composantes ? Vous avez mentionné vous-même l'USPC par exemple. Vous savez qu'à l'heure actuelle, il n'y a même pas un président d'université, c'est un administrateur provisoire qui gère. Si l'évaluation doit démarrer au 1^{er} janvier 2017, est-ce que d'ici là nous aurons ce site complètement achevé ? Vous nous avez donné l'impression que c'était une fusion en cours, alors que les quatre universités se décident cette semaine même, je pense, pour une fusion, et les autres grands établissements, Sciences Po, Inalco, seront plutôt de statut associé sur projet, donc tout à fait suspendus en l'air. Comment évaluer une formation en devenir ? C'est cela, mon interrogation, Monsieur le Président.

Michel COSNARD, président :

Vous posez une bonne question, mais ne pas agir serait, à mon avis, pire que le faire. Il faut être raisonnable. Il ne faut pas oublier que la loi date de 2013, que les COMUE dont on parle... C'est pour cela que je disais que c'est la vague la plus difficile pour commencer, donc nous allons le faire de manière expérimentale, et je pense qu'il n'y aura aucune des évaluations qui sera telle que c'est marqué ici. Mais, il n'empêche pas que nous devons avoir un objectif : essayer de faire au mieux. Pour prendre l'USPC, cela succède à un PRES, donc il y a toute une histoire, un ensemble, une démarche. Nous avons discuté avec Monsieur Mérindol jusqu'à maintenant, il n'est plus là, cette semaine ou la semaine prochaine, je vais rencontrer François Houillier, mais lors d'une réunion de l'ensemble des présidents de

COMUE parisiennes - au sens du Grand Paris, y compris Saclay et la Couronne - aucun n'a dit : « Non, il ne faut pas évaluer ». Ils sont tous d'accord, parce qu'ils pensent qu'avoir un regard évaluatif des pairs est intéressant pour eux. Je crois qu'il faut maintenir cela, en essayant d'adapter au cas par cas, le dispositif. J'ai parlé du cas de Sorbonne Université, j'ai parlé du cas d'USPC et des évolutions possibles ou pas, je ne sais pas, ce n'est pas à moi d'en juger, mais je pense que nous devons le faire, et nous allons le faire d'une manière adaptative comme je l'ai dit.

Une question qui peut se poser. Je ne suis pas allé jusqu'au bout, mais ce n'est pas très important, nous discutons de l'essentiel, de l'aspect ou nous souhaitons différencier l'évaluation des unités de recherche et l'évaluation des champs de recherche, l'évaluation des formations et l'évaluation des champs de formation. Dans certains cas, la notion d'évaluation de champs de formation ou d'évaluation de champs de recherche a un sens. Dans d'autres cas, cela n'existe pas. Ces champs de recherche ou ces champs de formation ne sont vus que comme des projets ou des possibilités de présenter les choses. Dans ce cas, nous n'irons pas sur une évaluation d'un bilan, puisqu'il n'y en a pas, mais nous irons sur une évaluation du projet, sur la pertinence de regrouper des formations.

Effectivement, nous parlons de la vague D, il faut rester sur la vague D. Mais, le dispositif que nous évoquons va s'adapter à toutes les coordinations territoriales et donc, notre devoir est de le concevoir dans un dispositif pour l'ensemble. On ne va pas faire un dispositif *ad hoc* pour Paris centre, différent pour la Couronne et différent pour chaque vague.

Michel BOZDEMIR :

Je comprends bien pour les sites qui sont aboutis, qui existent déjà depuis un certain nombre d'années, l'évaluation est justifiée et s'impose, c'est évident. Mais les sites qui sont en devenir actuellement...

Michel COSNARD, président :

Cela dure combien de temps, un devenir, Monsieur Bozdemir ?

Sandrine DOUCET :

C'est vrai que toutes ces questions que vous soulevez viennent alimenter ce débat qui se poursuit, dont la semaine dernière était un épisode, quand nous avons remis le rapport sur l'application de la loi ESR. Je dis « nous », parce que c'était un exercice inédit qui s'est tenu devant la commission de l'éducation et des affaires culturelles, d'avoir un rapport présenté par une députée de la majorité, un député de l'opposition. Le cheminement va être, peut-être, un peu long pour en venir après à ce qui se dit autour de la table.

Je souhaiterais vraiment que l'on ait à l'esprit - j'ose espérer que l'on peut le faire en ce lieu - ce qu'apporte la loi sur l'évaluation. Il faut arriver à prendre du recul par rapport à ce qu'avaient créé les PRES. Quand nous avons fait auditionner, les questions qui sont venues - nous avons aussi mis l'accent là-dessus - c'était sur la question de la gouvernance, en pensant que la gouvernance, à juste titre, allait ouvrir tous les autres champs d'interrogation. On s'est bien rendu compte que la gouvernance universitaire était considérée comme un point de départ, et non pas comme un point d'arrivée. L'esprit de la loi, c'est de faire de cette question de la gouvernance un point d'arrivée. Le point d'arrivée de quoi ? Vous l'avez cité : d'une vision très territoriale. Sur ce territoire, il faut un projet, il faut une stratégie. Quand on est dans l'esprit de la loi, il est évident que l'on va arriver, dans l'évaluation, avec cette vision, je ne vais pas dire ascendante, mais globale du projet.

Ce qui perturbe aussi la vision de la loi et de ce que doit faire le Haut conseil, il y a eu deux éléments, et cela a été cité, c'est : les résultats de l'IDEX qui a beaucoup interrogé, mais je pense que l'on n'est pas resté sur un constat si binaire que cela, de dire : « ceux qui l'ont eu, c'est parce qu'ils avaient fusionné, ceux qui ne l'ont pas eu, c'est parce qu'ils n'avaient pas fusionné ». On a au-delà maintenant, on avance là-dessus. Il y a quand même des propositions qui ont été faites.

Le troisième point qui est venu aussi perturber l'appréciation de la loi, c'est la loi NOTRe sur le redécoupage territorial et voir si, oui ou non, on doit avoir en adéquation des regroupements des COMUE. Une fois que l'on a dit tout cela, que l'on a décrit tous ces phénomènes, qu'est-ce qu'il nous reste ? Il nous reste, à l'évidence - je veux dire, à l'évidence - l'idée de regarder une stratégie, de regarder ce qui se passe sur un territoire et l'idée, aussi, de garder l'esprit des COMUE et cette volonté que tout un chacun y contribue, et notamment les organismes de recherche. Je reviens sur cette idée d'avoir cette évaluation ascendante et descendante. Ce que l'on a entendu, c'est que dans les COMUE, ils trouvent leur place, parce qu'ils appliquent localement une politique, une stratégie nationale. On ne peut pas les dissocier, et de cette politique nationale qu'ils ont et de cette politique locale. Donc,

on est bien sur l'idée qu'il faut tout évaluer, la stratégie territoriale, ce qui se passe au niveau national, ce qui se passe au niveau local. Je crois qu'il y a intérêt à accepter aussi que cette vision soit multiple et qu'elle regarde ce que font les organismes de recherche dans le cadre des COMUE, parce que, à mon avis, il faudra aussi avoir un autre regard plus prospectif sur l'avenir, sur ce que l'on veut faire des fusions, des COMUES, et je pense que le Haut conseil est là, justement, pour aider, évaluer, accompagner ces regroupements. Je n'ose pas vous poser la question, si un jour il y a des fusions, que deviennent les organismes de recherche ? Je dis « fusions », cela existe, mais dans une vision extrêmement lissée où l'on ferait des universités où toutes ces unités de recherche disparaîtraient, viendraient à être dissoutes ? C'est pour cela qu'il faut accepter, c'est un projet politique, il existe.

Jean-Marc HEINTZ :

Je voulais revenir sur ce que disait Rémy Mosseri et ce que Madame Doucet vient de dire, sur le lien aussi avec les IDEX et les formations des COMUE. Je pense que c'est pour cela que c'est extrêmement important qu'il y ait une évaluation de ces coordinations territoriales, bien évidemment, en lien avec les unités de recherche, par exemple pour les formations, pour voir comment le message passe entre les deux. Le séquençage qui est proposé ne me semble pas aberrant. C'est vrai que d'avoir à la fin ce fameux rapport d'analyse, c'est cela qui pourra peut-être faire progresser les choses, ou en tout cas, voir si cela marche ou si cela ne marche pas. C'est vrai que dans certains cas, cela peut ne pas marcher. Mais le séquençage qui est proposé ne me semble pas aberrant non plus.

Michel COSNARD, président :

En ce qui concerne les IDEX, que les choses soient bien claires, le Haut conseil n'est pas chargé d'évaluer les IDEX en préparation ou en cours d'analyse. Nous sommes par contre chargés d'évaluer les IDEX une fois qu'ils sont sortis de la période probatoire et sont devenus définitifs. Donc, *stricto sensu*, nous devrions évaluer pour l'instant l'IDEX de Strasbourg, l'IDEX de Marseille et l'IDEX de Bordeaux. Il y a une règle générale, il y a un théorème qui est : les calendriers sont toujours mal fichus. Ce théorème s'applique, comme tout théorème, puisqu'en ce qui concerne Marseille et Strasbourg, ils sont en plein dans la vague C. Or, pour pouvoir être sélectionnés avec Bordeaux et devenir définitifs, ils ont été déjà évalués par un comité d'évaluation mis en place par le CGI. Donc, nous n'allons pas, pour la vague C, refaire l'évaluation de l'IDEX de Strasbourg et de Marseille, puisqu'ils viennent de l'être, ce serait ridicule. Donc, l'évaluation de Marseille et l'évaluation de Strasbourg se feront sans évaluation de l'IDEX, mais avec communication aux experts du rapport du comité d'évaluation des IDEX.

Pour le cas de la vague D, il y a un autre théorème qui est « la loi de conservation des emmerdements ». Pour une fois, celui-là ne s'applique pas, puisque pour la vague D, il n'y a pas d'IDEX qui a été sélectionné, donc on ne peut pas être négatif. Donc, nous n'évaluerons pas l'IDEX ou le projet d'IDEX, ni de Sorbonne Universités, ni de PSL, ni de Sorbonne Paris Cité. Que les choses soient claires.

Nous reviendrons ultérieurement, parce que nous ne pouvons pas tout présenter dans le conseil en même temps, sur cette question d'évaluation des IDEX, d'évaluation des LABEX et des Equipex dans le cadre de l'évaluation des sites, parce que très souvent c'est la coordination territoriale qui pilote ces dispositifs d'excellence.

Rémy MOSSERI :

Je n'ai pas été convaincu par ta réponse. Je ne crois pas avoir été complètement mal comprenant non plus, j'y ai passé du temps, j'ai été rencontré Madame Vinter, on a discuté une heure et c'est très difficile de résumer...

Michel COSNARD, président :

Je n'ai pas essayé de te convaincre, j'ai simplement donné mon avis.

Rémy MOSSERI :

Peut-être, là où je n'ai pas été clair, c'est que je suis pour une évaluation des stratégies territoriales, et c'est la nouvelle mission de l'HCERES, je suis pour. Je dis simplement que l'algorithme qui est proposé n'est pas celui qui le fera de la meilleure manière.

Ensuite, une toute petite remarque par rapport à ce que disait Gérard Berry par rapport au fait qu'ils avaient fait travailler au sein de l'INRIA, dans le cadre de la stratégie de l'établissement. Il y a probablement une différence de culture, j'ai été pendant plusieurs années un des responsables du comité national, un aspect plus proche du CNRS, et je peux dire que s'il avait été demandé qui fait les évaluations, en particulier pour informer les directions du CNRS

de façon indépendante, et s'il avait été demandé de le faire dans le cadre de la stratégie de l'établissement, je crois qu'il y aurait eu quelques remous. Donc, il y a peut-être une différence de culture.

Pour être le plus clair possible, je voudrais dire où je suis en désaccord sur le graph. Il y a un graph qui est là, j'ai deux flèches à changer pour que je sois d'accord, mais je sais que... J'explique. Si vous prenez le graph l'algorithme, toute la partie de gauche jusqu'à « recueil des attentes de la CT », je suis d'accord, et de ce point de vue-là, je suis tout à fait d'accord pour que les experts évaluant des formations ou des unités de recherche soient informés de la stratégie ; cela peut être via ce que disent les coordinations elles-mêmes, je préférerais que cela vienne des auteurs des textes de la stratégie. Je suis d'accord avec toute la partie de droite. Je suis en désaccord avec deux flèches qui sont les deux flèches noires, celle qui va de « évaluation de la CT » vers « rapport CT » et celle qui remonte de « rapport CT » vers « évaluation DE ». Je prétends que si l'on changeait le sens de ces deux flèches et que l'on repositionne « évaluation DE » au-dessus de « évaluation DEF », au-dessus de « évaluation DER », à ce moment-là, on a un processus beaucoup plus simple, il n'y a jamais de flèches qui se précèdent et se recoupent, on remet un diagramme qui va de la gauche vers la droite en fonction du temps, qui est beaucoup plus simple et beaucoup plus efficace pour toutes les raisons que j'ai données tout à l'heure. C'est là où il y a mon désaccord. Que l'on ne me fasse pas dire que je ne suis pas conscient de l'importance des...

Michel COSNARD, président :

Je m'excuse, mais je n'ai pas compris.

Rémy MOSSERI :

Tu remets « évaluation DE » au-dessus de « évaluation DEF ».

Michel COSNARD, président :

Cela veut dire que tu veux séquentialiser l'évaluation de la coordination territoriale des établissements et des formations.

Rémy MOSSERI :

Non, je veux la faire après.

Michel COSNARD, président :

Là, on a un problème temporel.

Rémy MOSSERI :

Non, j'en ai discuté, pour moi, c'est beaucoup plus simple.

Michel COSNARD, président :

Tu ne veux pas que l'évaluation des établissements ait lieu en même temps que l'évaluation des unités de recherche et des formations.

Rémy MOSSERI :

Si, je veux qu'elle ait lieu en même temps, mais je dis que le début du travail du comité d'experts de la coordination territoriale, et en particulier le moment où il fera un pré-rapport, vienne après l'évaluation DE, DEF, DER. À ce moment-là, la partie rose de ton diagramme vient à la suite, cela revient à changer les deux sens des flèches que j'ai dites, et cela me paraît beaucoup plus simple du point de vue de la compréhension de ce qui sera fait.

Le nouveau travail qui est celui de l'évaluation des coordinations territoriales, je propose qu'il se fasse après l'évaluation des formations des unités de recherche et des établissements, mais ces trois évaluations ayant été informées du contenu de la stratégie, mais pas du contenu de l'évaluation de cette stratégie.

Michel COSNARD, président :

Je rappelle ce que j'ai dit, je souhaite que l'évaluation du projet de coordination territoriale soit faite par un comité indépendant et que ce comité fasse un premier rapport évaluatif sur la coordination territoriale, et qu'ensuite

ce rapport soit consolidé. Le rapport d'analyse intégré de la CT, c'est le comité en question qui le fera, et ce sera cela, le rapport final d'évaluation.

Michel COSNARD, président :

On va essayer, on verra bien.

Gilberte CHAMBAUD :

Je ne voudrais pas trop répéter ce qui a été dit sur les structures qui sont en train de se mettre en place, elles évoluent beaucoup, elles évoluent beaucoup avec les régions aussi, elles dépendent énormément des élections de présidents qui peuvent remettre à plat complètement un projet - je suis témoin sur Marne-la-Vallée de ce qui se passe. Donc, on est dans des situations qui sont vraiment en évolution. C'est un point.

Maintenant, j'ai deux points qui me semblent importants. L'évaluation des unités de recherche, l'évaluation des formations, il a toujours été par tradition de dire, à l'AERES et à l'HCERES : « On fait *ex post* », c'est-à-dire « on fait une évaluation sur des résultats. On parle un peu du projet, mais surtout, on travaille sur du concret, à savoir, des résultats ». Là, on est en train de mettre à côté de cela une évaluation pour les structures qui sont des évaluations de prospectives. On est sur deux philosophies qui sont un peu différentes. C'est clair que la structuration, les projets territoriaux ne peuvent que s'appuyer sur la richesse de leur base, à savoir sur la richesse de leurs unités de recherche, de leurs formations qui sont reconnues et appréciées. Je ne sais pas trop ce que cela va pouvoir apporter de faire cette évaluation sur un projet qui doit forcément s'appuyer sur les forces.

Mon deuxième point est un point sur l'évolution temporelle. Ces évaluations qui commencent par une vision d'ensemble qui doit démarrer très tôt, qui va donner quelques réflexions, après il va y avoir l'évaluation de la base, du terrain, c'est-à-dire de la recherche, des formations, puis des synthèses, etc. Cela nous emmène dans un processus... Je n'ai pas parlé des champs de recherche, on en parlera peut-être après. On est dans quelque chose qui s'étale, qui s'étale, qui s'étale. C'est cela qui me gêne un peu dans ce schéma, c'est le temps que tout doit prendre pour pouvoir coordonner. J'ai vécu, par expérience, en étant à l'AERES, le fait que l'on avait un examen des laboratoires de recherche, un examen des formations, et on avait des synthèses de site - cela existait, cela se faisait. On attendait toujours que tout soit synchronisé avec les écoles doctorales pour arriver à faire une véritable synthèse de site. Cela prenait du temps après, effectivement. Si on commence par mettre une première étape qui va essayer d'anticiper des stratégies, je me dis que cela va rajouter une couche au mille-feuille.

Michel COSNARD, président :

La couche, ce n'est pas nous qui la rajoutons, c'est la loi. L'évaluation des coordinations territoriales, la loi nous le demande, donc il faut le faire. Qu'on le fasse dans un sens ou dans un autre, on ne peut pas dire : « Non, on ne le fait pas », parce que la loi a rajouté une couche au mille-feuille. Je m'excuse, mais c'est argument n'est pas recevable. Ce que nous avons essayé de faire, c'est de le faire dans une durée qui reste la même. Je vous rappelle qu'à l'heure actuelle, nous évaluons déjà les regroupements territoriaux, nous le faisons. Nous le faisons sous un modèle qui est purement ascendant et qui ne donne pas complètement satisfaction, puisque l'on était dans le cadre des PRES, la loi ayant renforcé le rôle des coordinations territoriales. Il n'y a rien de nouveau au niveau évaluation. Il y a deux nouveautés, le système en V que je défends et, deuxièmement, le fait que les champs de recherche et les champs de formation deviennent des évaluations et non pas des synthèses comme cela l'était avant, mais en essayant de simplifier à la fois l'évaluation des unités si on évalue les champs et l'évaluation des formations si on évalue les champs de formation.

Sébastien AMIGORENA :

Je crois que je commence tout juste à comprendre. Il me semble quand même très difficile de demander à un comité d'évaluer une stratégie s'il n'a pas un rapport précis et indépendant des forces en présence et des forces du site. C'est ce qui vient d'être dit et que je soutiens complètement. Donc, même si après il y a un V qui revient, le gros du travail aura été fait avant de savoir ce que le site a vraiment comme force. Je trouve que c'est compliqué. Juste pour que je comprenne jusqu'à la fin : la loi impose que les différents niveaux d'évaluation soient faits dans la même année ; c'est-à-dire, on ne peut pas décaler le côté territorial. Cela ne compliquerait pas, cela vous permettrait juste d'avoir les forces en présence.

Michel COSNARD, président :

Quand on traite un site, on traite un site complet.

Sébastien AMIGORENA :

Je ne vois pas comment un expert peut arriver, on lui dit « telle stratégie » s'il ne sait pas ce qui se fait de bien, je ne vois pas comment il va faire.

Michel COSNARD, président :

Il va faire les deux.

Sébastien AMIGORENA :

Il va faire les deux, c'est-à-dire ?

Michel COSNARD, président :

Dans un premier temps, il va avoir le rapport d'autoévaluation de la coordination territoriale. Un rapport d'autoévaluation, je ne sais plus combien de centaines de pages, mais en termes de pages, c'est un rapport. Deuxièmement, il aura toute une veille documentaire qu'on va lui transférer. C'est à ce niveau-là que l'on va mettre des indicateurs fournis par l'OST, et c'est sur la base de cet ensemble-là que le comité d'évaluation de la stratégie territoriale va le faire. Ce qu'il faut bien comprendre, c'est qu'en quelque sorte, ce comité va chapeauter toute l'évaluation, ensuite il confrontera son analyse avec le retour de terrain. C'est cela, l'idée. S'il y a une idée que je défends, c'est celle-ci ! Peut-être que je n'arrive à convaincre personne, mais il me semble que si l'on veut que ces objets aient un sens, aient une mission, c'est très important. Sur Paris, les choses peuvent être différentes, mais prenez le cas de la Lorraine, vous n'avez plus qu'un seul établissement ! Initialement, il y avait quand même une quinzaine d'écoles d'ingénieurs, il y avait trois universités. Tout cela est mis dans un seul établissement, très bien. On ne va pas évaluer sa stratégie ?

Un intervenant 1.18.10 :

Je ne sais pas si j'ai été clair, on est tous d'accord, il faut évaluer la stratégie, il faut le faire.

Michel COSNARD, président :

Mais je ne vois pas pourquoi on le ferait après. Je comprends qu'au regard de l'indépendance du chercheur - j'ai été chercheur moi-même, ne l'oublions pas - et de la définition de ses axes de recherche... On confond une indépendance individuelle avec des stratégies. Si la stratégie de recherche consiste à dire : « On va mettre le paquet sur l'astrophysique » et que le retour de la balle, c'est qu'il n'y a aucune force en astrophysique, on va dire : « Non, cela ne marche pas », et ça, c'est le rôle des évaluateurs de le dire. Je vais vous donner un exemple, mais vous me faites sortir de mon devoir de réserve. Je vais vous donner un exemple, parce que je connais bien la Lorraine. Un des domaines forts de l'Université de Lorraine, c'est tout ce qui concerne les matériaux. Ce n'est pas mon domaine de recherche, j'ai été directeur du centre INRIA de Lorraine. Un rapport non publié de l'IGAENR montre que l'essentiel des financements en Lorraine ne va pas sur le secteur des matériaux. Donc, voilà un secteur qui est montré comme un secteur prioritaire, etc. et dans lequel une politique d'établissement fait qu'on va plutôt financer d'autres secteurs. Je ne sais pas si c'est bien ou si c'est mal, mais quand même, il serait important qu'un comité évaluatif regarde cela. Il faut bien évaluer la stratégie, et il faut bien évaluer *in fine* comment cela se concrétise. C'est ceci que l'on voudrait essayer de faire. Avec toutes les contraintes qu'a rappelées Gilbert, sans en rajouter, avec une complexité importante, parce que ce que le législateur n'avait pas tellement compris, c'est que cela donnait des ensembles énormes. Actuellement, on va évaluer la coordination de Bretagne-Pays de Loire, c'est considérable ! Comment est-ce que l'on peut évaluer une stratégie ? Pour l'instant, on va le faire *Bottom up*, à mon avis, on ne va pas sortir grand-chose. Mais je pense qu'il faut le faire dans les deux sens, c'est-à-dire partir de la stratégie commune aux établissements, parce que n'oublions pas, les coordinations territoriales, ce n'est pas quelque chose qui se superpose, c'est une coordination entre l'ensemble des établissements du site. Ce n'est pas « Vous devez faire ceci parce qu'on vous l'a dit », donc, comprendre comment ceci se concrétise au niveau de la base de la recherche et des formations, et remonter.

J'en ai fini, mais je voulais expliquer cela à Sébastien qui fait de la formation continue.

Sébastien AMIGORENA :

Je comprends complètement.

Constantina BACALEXI :

Je partage les réserves et de Rémy et de Sébastien. Je suis aussi d'accord sur l'évaluation de la stratégie, mais pour prendre l'exemple du CNRS, au CNRS, on a des outils pour élaborer la stratégie où la base, entre guillemets, est impliquée. Par exemple, les rapports de conjoncture et de prospective élaborés par le comité national, par le conseil scientifique de l'Institut, et tout cela nourrit la stratégie de la direction, ou au moins, en théorie, cela devrait la nourrir. Donc, on peut dire que cette stratégie, en ce qui nous concerne au CNRS, c'est une stratégie partagée où la base de la recherche participe à son élaboration. Mais je prends le contre-exemple, parce que je participe au conseil d'administration de la COMUE PSL. Pour voir comment la base participe à la stratégie, je ne vais pas vous expliquer comment se passent les séances du conseil d'administration de PSL ni ce qui a poussé tous ces établissements à se regrouper dans PSL, mais j'ai l'impression que l'on ne se rend pas vraiment compte de cette dichotomie pour évaluer une stratégie, comme si toutes les stratégies de toutes les coordinations étaient vraiment des stratégies coordonnées. On oublie de voir ce qui est en réalité, à savoir ce qu'a dit Rémy Mosseri par exemple sur les IDEX, la motivation de beaucoup de ces établissements, surtout quand ils sont petits, de se regrouper sans avoir vraiment d'affinités stratégiques ou d'affinités scientifiques, c'est bien sûr de participer à l'IDEX. C'est cela, la vraie motivation. Comment peut-on faire en sorte que, dans les rapports d'autoévaluation, cela ne soit pas présenté de façon artificielle, la contribution, l'apport de toutes ces composantes à la stratégie ? C'est marqué, par exemple, à la page 2, qu'ils doivent montrer « pour partie au regard de la stratégie de coordination territoriale ». Comment va-t-on évaluer quelle est la partie ? Pour nous, quelle sera la partie satisfaisante de cette participation à cette stratégie ?

Dans le même ordre d'idée, au début de la page 3 : « Cette évolution nécessite donc que chaque entité évaluée indique dans sa note d'évaluation comment elle intègre... » J'ai l'impression que l'on décrit un monde idéal et que ce n'est pas la réalité. L'évaluation, est-ce qu'elle va se faire selon un monde idéal ? Selon un monde où la stratégie est quelque chose de super-important où tout le monde doit se conformer ? Ou selon la réalité du terrain où on va évaluer l'apport scientifique de toutes ces entités ? Cela me paraît peu lisible, et, excusez-moi, je suis peut-être un peu obtus, mais je ne comprends toujours pas. J'arrive à comprendre un peu, comme disait Sébastien tout à l'heure, mais cela n'est pas vraiment visible, cette structure en V dont vous parlez. Si on lit et qu'on relit le texte, ce n'est pas vraiment ce qui en ressort. Donc, il faudrait peut-être modifier quelque chose pour que ce soit vraiment visible et surtout compréhensible par les évalués.

Michel COSNARD, président :

Je pense qu'il ne faut pas faire une généralité du cas de PSL. Je n'ai pas personnellement d'avis sur PSL, on verra ce que dira le comité d'évaluation de la coordination territoriale de PSL, mais si un membre du conseil d'administration pense que rien ne s'y passe, je ne vois pas comment des experts extérieurs vont pouvoir dire autre chose. Après, je me trompe peut-être, je n'ai pas d'avis.

Caty DUYKAERTS :

Je ne vais pas vous dire que je suis heureuse de voir que vous-mêmes, Français, vous trouvez que c'est un peu complexe, parce qu'évidemment, depuis ma perspective, c'est très difficile. Je voudrais dire aussi que vous êtes en train d'inventer quelque chose d'assez innovant, parce qu'à ma connaissance, au niveau européen, il y a peu de lieux où cette ampleur d'évaluation prend place. Je trouve cela très intéressant à observer et essayer de comprendre.

Maintenant, je me demandais si sur le plan sémantique, on ne pouvait pas appeler cela un exercice pilote, question de bien montrer qu'il y a une boucle qualité par rapport à l'exercice lui-même et que cela rendrait peut-être les choses un petit peu plus faciles à gérer, ne fût-ce que psychologiquement pour tout le monde. J'avais un commentaire et une question, je voulais saluer tout le travail du Haut conseil sur la recherche d'harmonisation au sein des référentiels, puisque je crois comprendre que précédemment, cela l'était peut-être un petit peu moins et qu'il y a vraiment un travail qui a été fait là-dessus. Je voulais vraiment le souligner. Je voulais souligner aussi que je trouvais qu'il y avait un principe présent qui était celui du *fitness for purpose*, c'est-à-dire vraiment essayer de rendre un travail d'évaluation au service d'un ensemble d'acteurs, puisqu'il y a notamment cette étape qui s'appelle le recueil des attentes de la coordination territoriale, etc. Je trouve que ce sont des éléments extrêmement positifs.

Il me semble qu'il y a quand même quelque chose qui est plutôt de l'ordre de l'étonnement. Vous avez précisé que vous aviez écrit aux établissements et qu'aucun des établissements n'a demandé qu'une évaluation soit éventuellement faite par autrui, que le Haut conseil. Je m'étonne que le passage à l'évaluation institutionnelle, puisque l'évaluation des établissements, c'est bien l'évaluation institutionnelle, et *a fortiori*, le passage à l'évaluation de la coordination territoriale n'ait pas un impact d'une certaine simplification, ou en tout cas de prise

en charge par une plus grande autonomie des établissements de la partie des évaluations des formations et des unités de recherche. N'y a-t-il pas un espoir d'un mécanisme, d'une maturité de système qualité au sein de ces grandes unités pour permettre au Haut conseil de ne plus devoir - c'est peut-être décrit dans la loi, je n'ai peut-être pas cette connaissance suffisante - par exemple, évaluer les 554 unités de recherche. Comment se fait-il qu'un tel dispositif n'induit pas un mécanisme de plus grande autonomie des établissements à pouvoir prendre en charge cette partie d'évaluation ? Avec un dispositif externe, éventuellement, et *de facto*, alléger le processus complet au niveau du Haut conseil.

Michel COSNARD, président :

La réponse est dans les faits. Pour la vague D, puisque c'est la première qu'on le fait, aucun établissement d'enseignement supérieur et de recherche, et aucune coordination de ces établissements n'a souhaité le faire. Un exemple, nous avons discuté avec PSL, ils trouvent que c'est prématuré, mais PSL serait, pour la prochaine fois - vous me direz, c'est dans cinq ans, on peut raser gratis - réfléchir à la mise en place, en particulier dans certains secteurs, dans certains domaines où il existe des grosses unités qui sont déjà dotées de *scientific advisory board*, de dispositifs d'évaluation externe que la coordination territoriale piloterait.

Vous êtes un expert extérieur, nous assistons là à une évolution très profonde du dispositif d'enseignement supérieur et de la recherche. Nous en sommes des acteurs, c'est difficile d'être à la fois un acteur et un spectateur. Je pense qu'il ne faut pas vouloir brûler les étapes, et ça, c'est une étape qui viendra par la suite et qui, à mon avis, est prématurée. Il faudrait d'abord que ces regroupements montrent leur pérennité. Comme je vous l'ai dit, la vague parisienne est la plus difficile en ce qui concerne cela. C'est pour cette raison - je terminerai mon propos par la dernière page - que nous avons mis en quelque sorte une mise en garde au lecteur que nous appelons « modulation de la procédure d'évaluation : les sites n'ayant pas tous le même degré de maturité - ceci est une litote - en ce qui concerne l'organisation des champs de recherche, trois procédures sont envisageables » et ceci est vrai pour l'ensemble du dispositif. Nous l'avons mis pour la recherche, mais ce sera vrai pour les champs de formation, ce sera vrai pour l'évaluation des coordinations territoriales. C'est-à-dire qu'en réalité, mais ce serait beaucoup trop complexe, il aurait été plus profitable de faire 4 référentiels d'évaluation pour chacune des 4 coordinations territoriales, étant donné que nous sommes dans des entités de maturité et d'évolution extrêmement différentes. Une des questions étant, vous l'avez tous dit et vous l'avez tous en tête, le rôle joué par le processus IDEX dans ces évolutions et i-Site.

J'avais dit que c'était la dernière question, mais je vais redonner la parole à Rémy Mosseri.

Rémy MOSSERI :

Oui, parce que j'ai deux, trois remarques sur des points des pages 12-13, si on doit voter le texte. Il y a deux, trois points qui risquent de mettre le feu à la plaine s'ils ne sont pas explicités ou éclairés, donc je préfère le dire avant, si tu me donnes cinq minutes pour poser les questions.

Page 12, petite question, parce qu'il y a une nouveauté dans le processus qui est le fait qu'il y a un pré-rapport avant la visite qui est écrit, d'après ce que je lis, pour les évaluations des entités de recherche. C'est nouveau.

Un intervenant 1.31.56 :

Non, ce n'est pas une nouveauté.

Une intervenante 1.32.01 :

Ce n'était pas écrit avant.

Rémy MOSSERI :

C'est une nouveauté pour la base.

Pierre GLAUDES :

Pas du tout, tous les experts le savent et les unités sont prévenues. Depuis maintenant deux ans, il y a systématiquement un rapport préliminaire qui est déposé sur notre interface qu'on appelle la GED, qui n'est pas communiquée, qui reste un état provisoire du rapport et qui est ensuite modifié au vu de la visite par le comité d'experts. On a mis cela en place pour deux raisons, la première raison est que nous constatons avec regret qu'un

certain nombre d'experts ne prenaient connaissance du dossier d'évaluation que dans des conditions assez mauvaises et tardives, parfois dans les moyens d'acheminement qui les conduisaient sur le site, parfois même au cours de la visite, ce qui était peu satisfaisant. D'autre part, le problème auquel nous sommes en permanence confrontés, c'est que les présidents des comités d'experts ont beaucoup de difficultés à respecter le calendrier de remise des rapports d'évaluation que nous leur imposons. Celui-ci nous est à nous-mêmes imposé par la *deadline* de remise de l'ensemble des rapports d'évaluation à la fin du mois d'avril, puisqu'à partir du début du mois de mai commencent les sessions du comité national du CNRS et aussi les réunions des commissions scientifiques de l'INSERM qui se fondent sur ces rapports pour pouvoir donner un avis à leur tutelle.

Dans ces conditions, le moyen de fluidifier le processus d'évaluation qui nous a paru le plus pertinent, cela a été de demander ce rapport préliminaire. La seule nouveauté dans le nouveau processus, c'est que la visite est repensée de manière à être plus efficace et que donc des questions sont communiquées aux unités au moins quinze jours avant que la visite n'ait lieu.

Rémy MOSSERI :

Comme je ne suis évalué que l'année prochaine, je ne connaissais pas cette nouveauté. Est-ce que, pour autant, les experts n'auront pas le droit de communiquer avec l'unité pendant cette période ? Au moment du pré-rapport, il y a toujours une règle qui dit qu'ils ne peuvent pas, en dehors de la visite qui aura lieu trois semaines plus tard, s'informer auprès du directeur s'ils ne comprennent pas un point.

Michel COSNARD, président :

Ils doivent le faire en passant par le Haut conseil.

Rémy MOSSERI :

D'accord. Ce serait bien de le faire savoir aux unités.

Le premier point qui risque de fâcher, c'est page 13 dans « Constitution du comité d'experts », il y a marqué au troisième sous-paragraphe : « En outre, ces comités doivent comporter un représentant... » Est-ce que cela veut dire que ces représentants ne sont pas vus comme des experts au même titre que les autres, en particulier participation aux réunions restreintes lors des visites ? Il y a un risque d'interprétation de ce « en outre » qu'il y ait des gens qui ne sont pas des experts au même titre que les autres.

Michel COSNARD, président :

Je suis prêt à supprimer le « en outre ».

Pierre GLAUDES :

Je voudrais simplement faire remarquer que, quand on dit qu'un comité d'experts comporte des représentants, cela veut dire que ces représentants sont des experts.

Rémy MOSSERI :

Comme cela n'a pas été le cas dans le passé et que les gens se souviennent...

Michel COSNARD, président :

Si, cela a toujours été le cas.

Rémy MOSSERI :

Non, pas du début de l'AERES, mais c'est un autre problème.

Michel COSNARD, président :

Arrêtons d'aller au début de l'AERES ! Depuis le HCERES, c'est le cas.

Rémy MOSSERI :

Je suis désolé, je parle de feu dans la plaine, je dis simplement qu'il faut être clair.

Michel COSNARD, président :

Je propose d'enlever « en outre ». Je veux bien que l'on mette « ces comités comportent un expert représentant... »

Rémy MOSSERI :

Ce que je ne sais toujours pas, c'est s'il est nommé par le président du comité ou par les délégués scientifiques qui piochent dans le comité. C'est aussi un point très important à la base.

Pierre GLAUDES :

La loi dit que ce sont les instances nationales qui sont attachées aux établissements ou autre dans le c'est-à-dire du CMU qui proposent, et que c'est le président du HCERES qui les nomme.

Rémy MOSSERI :

Donc, c'est sur proposition.

Pierre GLAUDES :

Oui, c'est la loi.

Rémy MOSSERI :

Ce n'est pas écrit là.

Michel COSNARD, président :

C'est la loi. Si tu veux, donne-nous la phrase qui va bien, mais on ne change pas.

Rémy MOSSERI :

GED, personne ne sait, à part les gens d'ici, ce que c'est.

Michel COSNARD, président :

Gestion électronique de documents. C'est comme CNRS.

Rémy MOSSERI :

Page 14, autre point qui peut poser problème : « le fameux rapport final est relu par le délégué scientifique ». *And so what ?* Qu'est-ce que cela veut dire ? Il fut un temps où il pouvait même être réécrit. Qu'est-ce que cela veut dire « relu » ?

Pierre GLAUDES :

J'ai déjà indiqué un certain nombre de fois ce qui se fait, mais je vais l'indiquer à nouveau. La relecture est rendue nécessaire par le fait que les délégués scientifiques doivent s'assurer que le processus d'évaluation a été respecté, c'est-à-dire que les règles déontologiques qui constituent la charte d'évaluation le sont et que, également, le processus d'évaluation l'a été. Ceci peut les conduire, en effet, à intervenir sur le rapport d'évaluation dès lors qu'il y a un problème, mais ces interventions en général consistent à pointer les points de difficulté, à les renvoyer aux experts, c'est-à-dire essentiellement au président, pour que les corrections interviennent. Je rappelle que le rapport d'évaluation est cosigné par le président du comité, mais aussi par le président du HCERES ; que la signature qui est celle du président du comité d'experts certifie qu'il endosse la responsabilité du jugement évaluatif, et la signature du président du HCERES certifie que le processus s'est déroulé en parfaite adéquation avec les référentiels et les règles que nous nous sommes donnés.

Michel COSNARD, président :

On rajoutera peut-être une phrase en mettant que c'est avec l'accord du président, quelque chose comme cela.

Rémy MOSSERI :

Ce serait utile. Dernier point, c'est : « Le rapport est transmis aux tutelles qui disposent de trois semaines pour faire leur réponse ». Dans le temps, avant même l'AERES, les rapports étaient envoyés au directeur de l'unité qui faisait après discussion dans son unité, son avis. Là, on ne parle que de l'envoyer aux tutelles qui renvoient leurs observations. On veut bien admettre que les tutelles vont le passer aux directeurs, néanmoins, c'est quelque chose qui va être mal perçu, qu'il n'y ait pas d'aller-retour avec ceux qui ont fait le travail, c'est-à-dire remplir le dossier et présenter leur unité, qui sont le directeur d'unité et son laboratoire.

Pierre GLAUDES :

Sur ce point, il y a un oubli de notre part, c'est bien le directeur de l'unité et les tutelles. Le rapport demande aux tutelles et au directeur de l'unité de relever des erreurs factuelles dont il est ensuite tenu compte dans la version définitive du rapport, et sont annexés au rapport définitif à la fois les observations du directeur d'unité et celles des tutelles. C'est juste un oubli.

Michel COSNARD, président :

On n'aura pas le feu. Merci, Rémy. La volonté du HCERES n'est pas de faire mal, on essaye de faire bien. En voulant faire bien, on peut éventuellement rater la cible, mais nous essayons de faire bien, peut-être très bien, l'objectif étant de faire excellemment bien, mais cela ne peut être qu'un objectif. On essaye de faire de l'amélioration continue, donc le texte sera modifié. On est même prêt, d'ailleurs, à modifier, peut-être, les flèches, pour en faire des flèches pointillées de façon à ce qu'il soit lisible en noir et blanc ou en niveaux de gris, et pas uniquement en couleur. En tout cas, je suis preneur de tout retour, je pense que l'on mettra en introduction le fait que, s'agissant de la vague D, nous sommes dans un dispositif expérimental ou pilote, on mettra le bon terme, qui ne préjuge en rien d'une mise en œuvre finale par la suite. C'est le cas, je pense qu'il faut le rappeler, ce ne sont pas des choses qui sont coulées dans le bronze.

Gilberte CHAMBAUD :

Page 13, il s'agit du comité d'experts et de la visite. On dit : « Les visites sur site (d'une durée d'une demi-journée à deux jours)... », je suis désolée, mais faire en une demi-journée une séance plénière et auditionner 5 groupes, je ne sais pas comment on sait le faire.

Michel COSNARD, président :

Pourquoi 5 groupes ?

Gilberte CHAMBAUD :

Parce qu'il y a le directeur de l'unité, le personnel enseignant, etc.

Michel COSNARD, président :

Faites confiance au département. Si une demi-journée ne va pas, on mettra un jour.

Gilberte CHAMBAUD :

Pourquoi faut-il préciser cette durée ?

Michel COSNARD, président :

Parce que certaines unités font cinq personnes. On va faire des laboratoires de 600 personnes en deux jours, et on va mettre deux jours sur cinq personnes, cela n'a pas de sens.

Gilberte CHAMBAUD :

Est-ce qu'on y arrivera en deux jours pour 600 personnes ?

Pierre GLAUDES :

Il n'y a pas d'inconvénient à supprimer cette durée.

Michel COSNARD, président :

On supprimera la durée.

Gilberte CHAMBAUD :

Je crois qu'il faut supprimer la durée.

Michel COSNARD, président :

On veut être transparent, mais à partir du moment où on est transparent, où on appelle un chat un chat, on se fait disputer parce que ce chat a quand même trois couleurs. Je propose de ne pas aller au-delà, parce qu'on rentre un peu trop dans le détail.

Une intervenante 1.42.58 :

Juste deux petites questions, à la page 7, c'est mentionné que parmi les experts, il y en a un qui a des compétences en lien avec le monde de l'industrie et des entreprises, donc comment est-il choisi ? Par deux fois, on mentionne dans le comité un professionnel, qu'entendez-vous par le mot « professionnel » ?

Michel COSNARD, président :

Cela nous ramène à une discussion que l'on a déjà eue. Vous prenez des notes, on va essayer de se mettre la paraphrase habituelle. Ensuite, comment est-ce que l'on choisit ? À partir d'un vivier d'experts. C'est déjà le cas. Dans de nombreux comités d'experts, il y a des personnalités issues du monde professionnel, qu'ils soient industriels ou de service ou de la culture ou d'autres. Il n'y a pas de nouveauté.

Je suis désolé, cette discussion est très intéressante, on est obligé de la raccourcir. Comme je vous l'ai dit, les directeurs sont derrière, ils vous ont entendu, n'hésitez pas à discuter avec eux, ils sont très intéressés par vos contributions. Je pense qu'il faut que nous progressions, c'est un axe de progression, et on essaiera de s'améliorer de manière continue.

J'en viens maintenant au vote. Qui s'abstient ? Qui vote contre ? Deux voix contre, le texte est donc voté par N-2, N étant le nombre de présents que je n'ai pas compté.

Je vous remercie. J'en viens maintenant à l'avant-dernier point de l'ordre du jour, on va aller beaucoup plus vite, parce que l'essentiel du travail a été fait.

IV. Évaluation, accréditation des établissements ou des formations à l'étranger : référentiels, pour délibération

Michel COSNARD, président :

Ce sont des documents qui vous avaient été annoncés, qui sont les référentiels de l'évaluation des établissements ou des formations à l'étranger. Nous revenons dans le dispositif d'évaluation des établissements à l'étranger, je vous rappelle qu'il ne s'agit pas d'établissements français à l'étranger, mais d'établissements entièrement étrangers ou de formations dans des établissements à l'étranger. Typiquement, le cas que nous avons eu récemment, c'est une licence de Droit dans une université du Qatar. Actuellement, nous allons évaluer une des grandes universités du Pérou. Voilà pour prendre quelques exemples.

Le conseil avait voté lors de sa dernière réunion, au mois de juin, les référentiels d'accréditation. Je vous demande de voter les référentiels d'évaluation, je ne vais pas les détailler, vous avez deux textes, ils s'inspirent très fortement des référentiels que nous utilisons sur le territoire national, en France, et deuxièmement, très fortement des standards européens des ESG. Lorsque nous faisons des évaluations et des accréditations à l'étranger, en ce qui concerne les formations et aussi les institutions, nous les faisons en référence aux ESG.

J'ouvre les questions, s'il y a des questions.

Éliane KOTLER :

Je m'interroge sur la place du domaine Qualité et éthique, classé juste après la stratégie et la gouvernance. Je me demande pourquoi la qualité et l'éthique font l'objet d'un domaine particulier s'agissant des établissements

d'enseignement supérieur et de recherche étrangers et pas dans les établissements français. C'était une première question.

Puis, je me demande s'il ne faudrait pas à un moment donné, peut-être, parler d'autonomie des établissements d'enseignement supérieur compte tenu de ce qui se passe actuellement en Turquie où 15 % des enseignants ont été limogés. Je ne sais pas, c'est peut-être complètement hors sujet, c'est une proposition, mais à la lecture de ce document, je me suis posé cette question.

Michel COSNARD, président :

Dans notre liste d'établissements évalués dans un avenir proche, il n'y a pas, pour l'instant, d'établissement en Turquie. Je pense que ce n'est pas à nous de faire la politique des états, nous évaluons des établissements dans un référentiel qui est un référentiel de l'enseignement supérieur et de la recherche qui, j'allais dire, transcende les aspects politiques et devrait être reconnu au niveau mondial. Je pense que l'autonomie est une disposition que nous n'avons pas, je pense, à évaluer. On l'évalue à travers le pilotage et la gouvernance, mais je pense que l'HCERES n'a pas à venir dans un établissement pour dire : « Voilà comment cela doit se faire, parce qu'en France cela se fait comme cela ». Je vous ferai remarquer que l'autonomie en France n'est pas si récente qu'on commence déjà à l'exporter. Donc, je ne le mettrai pas.

Par contre, modifier l'ordre, je n'y suis pas opposé. Je laisse François réagir, je ne sais pas pourquoi l'éthique est en 5. Il s'attendait à toutes les questions, mais pas à celle-là !

François PERNOT :

Il nous a semblé que cela venait tout naturellement, justement, dans la démarche de qualité d'un établissement. C'est le premier point.

Éliane KOTLER :

Ce n'est pas l'éthique, c'est l'ensemble.

Michel COSNARD, président :

Je suis prêt à ce que vous en discutiez. On peut le mettre en 2, ce n'est pas un souci, l'important est que ce soit un critère.

François PERNOT :

Ce n'est pas un souci pour moi.

Quant à l'éthique proprement dite, c'est quelque chose qui nous a tous frappés quand on a évalué *inaudible*.

Michel COSNARD, président :

Merci François. Pour l'ordre, je vous propose d'en discuter avec François.

Jean-Michel PLANE :

Juste un détail, mais cela n'apparaît pas. Est-ce que les dispositifs anti-plagiat ne pourraient pas apparaître également ?

François PERNOT :

Ils sont compris.

Jean-Michel PLANE :

Ce serait bien que ce soit explicite. Je pense qu'il faudrait marquer « anti-plagiat », parce qu'il y a certains pays où le plagiat n'est pas considéré comme de la fraude.

Michel COSNARD, président :

Merci. Je vous propose de voter pour ces documents. S'il y a des points qui ne changent pas complètement le texte, n'hésitez pas à en faire part à François. Qui s'abstient ? Qui vote contre ? À l'unanimité, merci.

Un mot complémentaire, il s'avère que les deux membres du conseil qui ne sont plus membres du conseil faisaient partie de la commission d'accréditation à l'international, à savoir Madame Lefort et Monsieur Blanchet. Je propose que Madame Lefort soit remplacée par Raphaël Llavori, s'il en est d'accord.

Raphaël Llavori :

Je suis enchanté, merci beaucoup, Monsieur le Président.

Michel COSNARD, président :

Et par Madame Fraquet, qui est la seule représentante étudiante.

Anne FRAQUET :

Très bien.

Michel COSNARD, président :

Je vous remercie tous les deux, je suis désolé, de faire partie de cette commission qui devrait se réunir avant la fin de l'année. Ce n'est pas simplement honorifique, vous aurez du travail.

■ V. Textes relatifs à la commission des plaintes et réclamations, pour délibération ■

Michel COSNARD, président :

Le dernier point que je voudrais mettre aux voix, c'est la commission des recours. Je vous ai fait passer le document. On l'appelle commission des recours, c'est pour des problèmes juridiques, la notion de plainte est une notion juridique qui ne peut pas s'adapter au HCERES, puisque nous n'avons pas la personnalité morale. Si une plainte avait lieu, elle devrait s'adresser au ministère ou au gouvernement, je n'en sais rien. Donc, on est sur des recours. En général, c'est le cas, de toute façon, on n'en a pas encore eu depuis que le HCERES et HCERES. Par contre, il est important d'avoir une commission des recours. Je vous invite à lire le texte, j'espère que vous n'avez pas fait comme le mauvais expert dont nous parlait Pierre Glaudes tout à l'heure, que vous avez pu en prendre connaissance avant d'entrer dans la salle.

Comme vous le voyez, la composition de cette commission des recours s'appuie beaucoup sur le conseil. Cinq membres, dont le président, seront du conseil. Donc, je vais mettre aux voix dans un instant, j'espère que j'aurai une majorité, mais je lance tout de suite un appel, je souhaite que vous me proposiez votre candidature pour être membre de cette commission. S'il y a moins de cinq, je ferai un deuxième appel à candidatures, s'il y a plus de cinq, je choisirai parmi les cinq, puisque mon rôle est de choisir et de nommer à la fois le président et les membres. Je compte sur vous pour qu'il y ait une certaine représentativité de cette commission et que vous m'écriviez de façon à ce que l'on puisse avoir la composition lors de la réunion de décembre.

Y a-t-il des questions sur cette commission ? Éliane, une question de fond ou une question de forme ?

Éliane KOTLER :

De fond. Page 2, il est écrit : « Le HCERES *inaudible* dans les trois mois ». S'il ne le fait pas, est-ce que c'est comme pour les impôts ?

Michel COSNARD, président :

C'est un objectif, on va le faire dans les trois mois.

Éliane KOTLER :

S'il ne se passe rien ?

Michel COSNARD, président :

S'il ne se passe rien, c'est comme pour les impôts, mais il va se passer. Moi, je tiens mes engagements. Si la commission ne m'a pas donné de réponse, soit je dissous la commission, soit je lui demande de me la donner. Ce n'est pas un engagement fort, mais je pense que c'est important que dans les trois mois, on ait statué.

Caty DUYKAERTS :

Juste un petit point d'étonnement : ne fallait-il pas prévoir quelqu'un d'externe au conseil dans la commission ? Est-ce qu'il ne manque pas une dimension d'externalité ? En fait, on pourrait penser que la commission va travailler dans le sens du Haut conseil, cela peut être perçu comme cela.

Michel COSNARD, président :

Pour moi, le fait d'avoir mis une majorité de membres du conseil, ils ne sont pas membres du Haut conseil. Si Raphaël Llavori fait partie de cette commission, je ne vois pas comment on pourrait le qualifier de membre du Haut conseil. Je pense que, justement, le fait qu'il y ait une majorité de membres du conseil garantit cette indépendance, et par ailleurs garantit l'efficacité, parce que mettre un membre extérieur qui ne va pas se sentir très impliqué... En général, un recours - vous êtes mieux placée que moi pour le savoir - est souvent technique. Il faut connaître les référentiels, la politique de la maison, etc. On peut mettre quelqu'un d'externe, mais je ne suis pas sûr que sa plus-value soit très forte.

Une intervenante 1.57.32 :

Inaudible combien de recours par an ?

Michel COSNARD, président :

Actuellement, zéro. Je mets au vote, on verra. Si à l'usage, on n'y arrive pas, je vous ferai repasser un texte en mettant quatre mois, mais soyons un peu volontaristes. Qui s'abstient ? Qui vote contre ? Merci. La séance est levée. Nous vous communiquerons assez rapidement les dates prévues pour les réunions en 2017.

INDEX

Nous n'avons pu vérifier l'orthographe des noms suivants :

| | | | |
|----------------------------------|----|----------------------------|----|
| BIEP..... | 19 | Jean Margel..... | 8 |
| CMU..... | 39 | Monsieur Gentilhomme | 27 |
| <i>fitness for purpose</i> | 36 | Pierre Lod..... | 19 |