

HCERES

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

Évaluation des établissements

Évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche : référentiel de l'évaluation externe

Janvier 2016

Sommaire

Introduction	3
1 – Les références européennes pour le management de la qualité	3
2 – Entre autonomie et contractualisation : l'autoévaluation et l'évaluation externe intégrée	4
Le référentiel	5
1 – Domaine 1 : La stratégie et la gouvernance	5
• Champ 1 : Les missions de l'établissement, et son positionnement stratégique dans la période évaluée	5
• Champ 2 : La politique de partenariat	5
• Champ 2 bis : Les relations avec le CH&U	5
• Champ 3 : La gouvernance, l'organisation interne et l'élaboration de la stratégie	6
• Champ 4 : L'affirmation de l'identité et la communication	6
2 – Domaine 2 : La recherche et la formation	7
• Champ 1 : La politique de recherche	7
• Champ 2 : La politique de formation initiale et continue	8
• Champ 3 : Le lien entre recherche et formation	9
• Champ 4 : La documentation	9
3 – Domaine 3 : La réussite des étudiants	10
• Champ 1 : Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle	10
• Champ 2 : La vie étudiante	10
4 – Domaine 4 : La valorisation et la culture scientifique	11
• Champ 1 : La valorisation des résultats de la recherche	11
• Champ 2 : La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique	11
5 – Domaine 5 : Les relations européennes et internationales	12
• Champ 1 : Les relations européennes et internationales en matière de recherche et d'enseignement supérieur	12
6 – Domaine 6 : Le pilotage	13
• Champ 1 : La prospective pluriannuelle, la programmation et le dialogue de gestion	13
• Champ 2 : La politique de la qualité et les outils au service de l'amélioration continue des activités	13
• Champ 3 : Les grandes fonctions du pilotage	14
Annexe : les constituants du référentiel	16
1 – Les domaines, les champs et les références	16
2 – Les niveaux d'analyse	16
3 – Les critères	17

Introduction

Ce document présente le référentiel de l'évaluation externe des établissements d'enseignement supérieur mise en place par le HCERES. Il s'inscrit dans le cadre général des principes définis au niveau européen et, simultanément, dans les évolutions récentes du système français.

1 – Les références européennes pour le management de la qualité

Dans des contextes qui peuvent être sensiblement différents, les pays européens qui adhèrent au processus de Bologne s'efforcent de mettre en place des outils d'évaluation externe obéissant à des principes communs. Ceux-ci ont été définis dans les *European standards and guidelines for quality assurance*, et concernent le management de la qualité, interne aux établissements, externe tel qu'il est mis en œuvre par les agences d'évaluation, et enfin appliqué aux agences elles-mêmes. C'est ainsi, pour illustrer ce propos, que le principe d'indépendance des agences d'évaluation trouve sa traduction en France dans le statut d'autorité administrative indépendante qui est celui du HCERES. Plus généralement, la reconnaissance du HCERES et son inscription au registre européen EQAR (*European quality assurance register*) garantissent une bonne adéquation entre ses pratiques et les principes européens.

S'agissant des processus d'évaluation externe des établissements, les références et lignes directrices européennes indiquent que :

- les buts et objectifs de l'évaluation doivent être clairs et largement diffusés ;
- les démarches d'évaluation doivent répondre à leurs objectifs et reposer sur des procédures adaptées ;
- les procédures utilisées doivent être connues des évaluateurs et des évalués ;
- en particulier, les critères doivent être explicites et rendus publics.

L'un des objectifs de ce référentiel est de répondre à ces conditions.

2 – Entre autonomie et contractualisation : l'autoévaluation et l'évaluation externe intégrée

En affirmant que l'évaluation des établissements relève du management de la qualité, il convient de préciser l'acception donnée à ce terme ; on entend ici par « politique de la qualité » la politique qu'un établissement définit et met en œuvre pour élaborer sa stratégie, suivre son activité, évaluer le degré d'atteinte de ses objectifs, et définir les adaptations ou modifications qui lui paraissent nécessaires. Il en résulte que l'évaluation recouvre, à la fois, l'appréciation des activités et des résultats, et l'analyse des procédures et mécanismes d'amélioration continue.

Les textes en vigueur prévoient, de plus, que les établissements d'enseignement supérieur (universités, écoles, autres) soient évalués périodiquement, dans le respect de leur autonomie et en amont de leurs négociations contractuelles (ou conventionnelles, dans certains cas) avec l'État. L'évaluation externe, réalisée par un comité d'experts indépendants, fournit alors aux parties prenantes - opérateurs et État - des éléments qui ont pour but d'objectiver les constats et d'identifier les enjeux.

Dans cette perspective, l'évaluation externe d'un établissement se fonde sur le rapport d'autoévaluation¹. Grâce aux apports du regard extérieur que pose le comité d'experts sur l'établissement, elle discute, confirme ou infirme, met en perspective les éléments de l'autoévaluation ; le cas échéant, elle en identifie les manques. Elle permet de souligner les leviers d'action dont dispose l'établissement et elle repère les points de vigilance, voire de blocage.

L'évaluation externe d'un établissement est, par ailleurs, un processus qui intègre les activités de recherche et de formation dans une analyse stratégique d'ensemble, faisant le lien entre gouvernance, pilotage et exercice des missions. Ces dernières sont fixées par les textes législatifs et réglementaires. ce document, s'appuie donc sur la définition des missions du service public d'enseignement supérieur fournies par le code de l'éducation². L'évaluation examine l'organisation, le fonctionnement et les résultats de l'établissement dans chacun des domaines d'activité concernés, avec une attention soutenue à sa politique de la qualité. Ainsi, pour les universités, le processus s'appuie-t-il sur l'évaluation de leurs formations et diplômes, de leurs unités de recherche et de leurs écoles doctorales qui, outre leur intérêt intrinsèque, sont autant d'étapes préalables à l'évaluation institutionnelle ; pour les écoles, ces étapes sont modulées en fonction de leurs spécificités et, par exemple, de l'existence éventuelle d'instances nationales particulières dédiées à l'évaluation de tel ou tel champ d'activité.

C'est dans cet esprit que ce référentiel a été élaboré. Il est structuré en 6 grands domaines, eux-mêmes déclinés en 17 champs d'activité. Il comprend au total 34 références, chacune accompagnée d'un ensemble d'éléments d'interprétation. L'annexe « les constituants du référentiel » précise les notions qui sous-tendent cette construction.

¹ Il est important de rappeler que l'établissement est seul responsable du rapport d'autoévaluation, et demeure libre de l'organiser indépendamment de la grille de lecture apportée par ce référentiel. On trouvera dans le document « Évaluation des établissements : repères pour l'autoévaluation » des développements sur ce sujet, ainsi que diverses indications et exemples destinés à ceux qui ressentiraient le besoin d'informations complémentaires sur les enjeux et les méthodes d'élaboration d'une autoévaluation.

² Le service public d'enseignement supérieur comprenant, aux termes de l'article L. 123-1 du code de l'éducation, « l'ensemble des formations postsecondaires relevant des différents départements ministériels », cette base de départ est suffisamment large pour englober tous les établissements concernés. Il devient alors utile que, pour chaque établissement, la définition de ses missions soit considérée, ce qui motive la première référence du référentiel.

Le référentiel

Domaine 1 : La stratégie et la gouvernance

Champ 1 : Les missions de l'établissement, et son positionnement stratégique dans la période évaluée

Référence 1 : les missions de l'établissement sont clairement définies, comprises et partagées en son sein

- Les missions de l'établissement sont clairement définies, et toutes les activités déployées s'y réfèrent.
- L'établissement explicite une vision de son rôle dans la société, au présent et dans le futur.
- Les valeurs de l'établissement sont définies, connues et partagées en son sein.

Référence 2 : l'établissement s'est doté d'une stratégie au regard de ses missions et de son environnement

- Les orientations stratégiques sont identifiables et en accord avec l'ensemble des missions.
- Les orientations stratégiques positionnent l'établissement dans son territoire et notamment au regard de la politique de site définie par la structure de coordination territoriale et les établissements membres.
- L'établissement situe ses résultats et ses objectifs dans le contexte, national et international.
- La politique contractuelle, ou conventionnelle, avec la ou les tutelles, et la stratégie de l'établissement sont en concordance.
- Les principaux projets d'investissement auxquels participe l'établissement (CPER, plan Campus, investissements d'avenir, etc.) sont intégrés à la stratégie.

Champ 2 : La politique de partenariat

Référence : l'établissement inscrit son développement dans des partenariats, des alliances ou des projets stratégiques partagés

- La stratégie de l'établissement est articulée à une politique de site ou de réseau. Le cas échéant, elle participe de la stratégie de coordination territoriale dont l'établissement est partie prenante.
- Les principaux partenariats, académiques (établissements d'enseignement supérieur et organismes de recherche notamment) et non académiques (collectivités territoriales, milieux économiques et socioculturels notamment), sont identifiés, organisés et suivis ; ils répondent aux objectifs stratégiques de l'établissement.

Champ 2 bis : Les relations avec le CH&U

Référence : les relations avec le CH&U sont formalisées, structurées et animées autour d'objectifs stratégiques partagés

- L'établissement, ses composantes du domaine de la santé et, le cas échéant, d'autres entités en sciences de la vie, construisent avec le CH&U une stratégie de recherche et de formation, en lien avec les EPST, selon un dispositif formalisé, suivi et régulièrement revu.
- L'établissement, ses composantes du domaine de la santé et, le cas échéant, d'autres entités en sciences de la vie, contribuent à l'animation des pôles hospitalo-universitaires de soin, recherche (fondamentale, translationnelle ou clinique) et formation, en lien avec les EPST.

Champ 3 : La gouvernance, l'organisation interne et l'élaboration de la stratégie

Référence 1 : l'organisation et le fonctionnement de la gouvernance favorisent la définition d'une stratégie, son partage par la communauté de l'établissement, et l'association des partenaires principaux

- Les structures et les acteurs de la gouvernance ont des attributions et des rôles définis, qui permettent la prise de décision et l'efficacité des actions.
- La démocratie interne et le dialogue social permettent aux différentes catégories de personnels et d'étudiants de participer aux structures et aux processus de gouvernance, et garantit la transparence de ces derniers.
- Les processus de décision stratégique sont explicites, organisés et efficaces.
- Les principaux partenaires, académiques et non académiques, sont pris en compte dans l'élaboration de la stratégie.

Référence 2 : l'organisation interne de l'établissement répond aux enjeux de son développement

- L'organisation des campus et des entités de formation et de recherche est cohérente au regard des forces de l'établissement et de sa stratégie.
- Le pilotage repose sur une organisation efficace des fonctions supports et des fonctions de soutien aux missions; cette organisation définit et articule les attributions et les rôles des différentes entités administratives, et contribue à la qualité du service rendu.
- Les entités de formation et de recherche et les entités administratives partagent les orientations stratégiques de l'établissement et participent à leur réalisation.

Champ 4 : L'affirmation de l'identité et la communication

Référence : l'établissement affirme son identité et développe une politique cohérente de communication

- Les outils d'expression de l'identité de l'établissement sont coordonnés ; ils développent l'adhésion des personnels et des étudiants et l'implication des entités internes.
- La communication interne contribue, sous des formes variées, à l'information des personnels et des étudiants et favorise leur implication ; elle est intégrée à la vie de l'établissement.
- La communication externe de l'établissement, comme de ses entités internes, est cohérente, dans ses modalités et dans ses contenus, avec la stratégie ; elle est adaptée aux différents publics auxquels elle s'adresse.

Domaine 2 : La recherche et la formation

Champ 1 : La politique de recherche

Référence 1 : la politique de recherche de l'établissement est un élément structurant de sa stratégie

- Les orientations scientifiques répondent aux missions de l'établissement, confortent ses spécificités et sont en adéquation avec ses forces ; la structuration du potentiel de recherche est lisible.
- Les instances de pilotage de la recherche, notamment la commission de la recherche ou ce qui en tient lieu, permettent une représentation pertinente des acteurs de la recherche ainsi que l'expression des différents points de vue ; elles fonctionnent de manière démocratique, transparente et efficace.
- Par le développement de relations ou d'alliances, l'établissement intègre son activité de recherche dans son environnement territorial et régional, et conforte l'attractivité de celle-ci aux échelles locale, nationale et internationale.
- Les principaux partenariats de l'établissement, en matière de recherche, sont formalisés et suivis ; ils permettent un pilotage conjoint des entités de recherche partagées, et assurent une participation équilibrée des partenaires aux choix stratégiques.
- La politique de recherche de l'établissement contribue au développement économique et socioculturel de son territoire, ainsi qu'à la compétitivité du pays.
- L'établissement se positionne dans le contexte national et international de la recherche ; il s'implique dans les structures ou réseaux nationaux et internationaux.

Référence 2 : les choix stratégiques de l'établissement sont effectifs, grâce à la qualité du pilotage et de l'organisation de l'activité de recherche.

- L'articulation entre le niveau central de l'établissement et les entités en charge de la recherche est efficace, sur la base d'une claire définition des rôles des différents acteurs impliqués ; elle permet une circulation fluide des informations et la mise en œuvre effective des orientations.
- Les fonctions de soutien à la recherche sont efficacement organisées, du niveau de l'établissement jusqu'à celui des équipes de recherche.
- L'établissement connaît l'ensemble des moyens humains, financiers et matériels des entités de recherche dont il assure la tutelle ou la cotutelle.
- L'établissement organise l'allocation des emplois et des moyens matériels et financiers en fonction de ses choix stratégiques.
- L'établissement développe des infrastructures et des plateformes au service de la recherche, avec le degré de mutualisation approprié.

Référence 3 : l'établissement suit l'activité menée en son sein, diffuse ses résultats, met en œuvre et utilise des dispositifs d'évaluation et de prospective

- L'établissement, en lien avec ses partenaires, dispose des outils appropriés de suivi de l'activité, des productions et du rayonnement scientifiques de ses entités de recherche.
- L'établissement analyse ses résultats ; il utilise des dispositifs d'évaluation et de prospective qui lui permettent de faire évoluer ses orientations stratégiques en recherche.
- Une politique de communication sur sa recherche permet à l'établissement d'informer sa communauté, ses partenaires et le public.

Champ 2 : La politique de formation initiale et continue

Référence 1 : la politique de formation de l'établissement est un élément structurant de sa stratégie

- Les axes stratégiques en matière de formation répondent aux missions de l'établissement, confortent ses spécificités et sont en adéquation avec ses forces ; l'architecture de l'offre de formation est lisible.
- Les instances de pilotage de la formation, notamment la commission de la formation et de la vie universitaire ou ce qui en tient lieu, permettent une représentation pertinente des acteurs de la formation, ainsi que l'expression des différents points de vue ; elles fonctionnent de manière démocratique, transparente et efficace.
- Par le développement de relations ou d'alliances, l'établissement intègre son offre de formation, initiale et continue, dans son environnement territorial et régional, et conforte l'attractivité de celle-ci aux échelles locale, nationale et internationale.
- La formation tout au long de la vie est portée par la direction de l'établissement et intégrée à la stratégie de formation.

Référence 2 : la politique de formation de l'établissement intègre des modalités d'enseignement adaptées à ses divers publics

- Les modalités de formation mises en œuvre (initiale, en apprentissage, en alternance, continue ; multidisciplinaires, à distance, innovantes) répondent aux attentes des étudiants et, le cas échéant, des partenaires économiques ou socioculturels, ainsi qu'aux objectifs pédagogiques.
- L'établissement développe une politique d'innovation pédagogique et adapte ses méthodes d'enseignement, notamment en matière de production de ressources numériques.
- La politique pédagogique de l'établissement s'appuie sur un environnement de travail adapté aux exigences d'une formation supérieure, notamment en matière d'outils numériques de diffusion et d'enseignement (plateformes pédagogiques, MOOC...).

Référence 3 : les choix stratégiques de l'établissement sont effectifs, grâce à la qualité du pilotage et de l'organisation de l'activité de formation

- L'articulation entre le niveau central de l'établissement et les entités en charge de la formation est efficace, sur la base d'une claire définition des rôles des différents acteurs impliqués ; elle permet une circulation fluide des informations, une organisation maîtrisée de la formation, et la mise en œuvre effective des orientations.
- Les fonctions de soutien à la formation sont efficacement organisées, du niveau de l'établissement jusqu'à celui des équipes pédagogiques.
- Les moyens humains, matériels et financiers dévolus à la formation sont connus, les coûts sont évalués, et l'établissement dispose des outils de suivi de l'activité.
- L'allocation des moyens aux entités en charge de la formation est faite en fonction de critères transparents, cohérents avec les choix stratégiques, et les moyens dédiés à la formation sont maîtrisés.
- L'établissement développe des infrastructures et des plateformes (notamment numériques) au service de la formation, avec le degré de mutualisation et les ressources humaines appropriés.
- L'établissement propose à ses enseignants des formations à l'utilisation des outils et des ressources numériques et à la compréhension des enjeux qui leur sont associés.

Référence 4 : l'établissement suit et diffuse ses résultats, et met en œuvre des dispositifs d'évaluation et de management interne de la qualité

- Des informations précises, complètes et fiables sont régulièrement publiées sur les formations.
- Les résultats de l'activité de formation sont suivis régulièrement, décrits objectivement et rendus publics.
- L'évaluation des formations et de leur contenu est effective et prise en compte par les équipes pédagogiques, les entités en charge de la formation, et l'établissement dans son ensemble.
- L'établissement fait évoluer ses formations selon des procédures formalisées de revue périodique en lien avec le cadre national des formations.

Champ 3 : Le lien entre recherche et formation**Référence 1 : l'articulation entre recherche et formation contribue à définir la stratégie de l'établissement**

- Les politiques de recherche et de formation sont articulées. Cette articulation est concrètement traduite dans leur mise en œuvre opérationnelle, et à travers les principaux processus de gestion.
- Les modalités d'articulation des politiques de recherche et de formation sont adaptées en fonction, notamment, des disciplines, des types de recherche ou des niveaux de formation, de la nature des activités concernées.
- Les études doctorales s'inscrivent dans les politiques de recherche et de formation de l'établissement et, le cas échéant, dans le cadre du dispositif de coordination territoriale.
- L'établissement développe une politique de recrutement et d'accompagnement des doctorants en vue de leur réussite et de leur insertion professionnelle.

Référence 2 : La stratégie d'établissement s'appuie sur une politique de recrutement de personnels contribuant au lien entre recherche et formation

- Le recrutement des enseignants-chercheurs et des enseignants est cohérent avec les objectifs de l'établissement en matière de recherche et de formation ; il assure le renouvellement des thématiques et des compétences, notamment par un apport suffisant de recrutements extérieurs.
- Le recrutement des personnels BIATSS affectés aux missions de formation et de recherche, ou à l'appui à ces missions, est cohérent avec les objectifs de l'établissement ; il assure le renouvellement des compétences.

Champ 4 : La documentation**Référence : l'établissement déploie une politique de documentation en appui à ses activités de recherche et de formation**

- Une politique d'acquisition et d'échanges est définie, en association avec l'ensemble des usagers de la documentation, et en s'appuyant sur des partenariats ou des alliances.
- L'établissement connaît ses ressources documentaires et dispose d'un catalogage complet, actualisé et accessible.
- La documentation est intégrée à la politique de formation de l'établissement, notamment en termes de contenus pédagogiques et d'accessibilité des bibliothèques.
- La diversification des ressources documentaires (notamment des ressources numériques) répond aux besoins de la recherche et de la formation.
- Les infrastructures techniques et logicielles, les outils numériques de recherche et de diffusion en matière de documentation contribuent à garantir la qualité du service rendu.

Domaine 3 : La réussite des étudiants

Champ 1 : Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle

Référence 1 : les parcours des étudiants, depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle, sont organisés et adaptés à leurs besoins pour favoriser leur réussite

- L'établissement et ses entités de formation développent des actions cohérentes en faveur de l'orientation des lycéens et des étudiants, reposant sur une présentation claire des formations, des savoirs et compétences attendus, et des métiers visés.
- L'établissement décline une politique d'information et d'accueil des différents publics étudiants à tous les niveaux de formation. Cette politique comprend des dispositifs adaptés aux publics spécifiques, et notamment aux étudiants en situation de handicap.
- L'établissement analyse ses bassins de recrutement potentiel ; il met en œuvre une politique de recrutement des étudiants, notamment étrangers, et de validation d'acquis, dans le cadre de laquelle il fournit toutes les informations utiles.
- Une politique de détection des difficultés, d'aide à la réussite et d'accompagnement des différents publics étudiants est définie et mise en œuvre au sein des entités de formation, en particulier au niveau licence.
- L'insertion professionnelle des étudiants est préparée, tout au long de leur parcours, par différents dispositifs pédagogiques adaptés au niveau et aux modalités de leurs formations.

Référence 2 : les actions de l'établissement en matière d'orientation et d'insertion professionnelle s'appuient sur des partenariats organisés

- Dans le cadre de sa politique d'orientation, l'établissement et ses entités de formation développent des relations suivies et coordonnées avec le rectorat, les lycées et l'ensemble des parties prenantes.
- L'établissement met en place des dispositifs variés et cohérents qui permettent d'associer les milieux économiques et socioculturels à sa politique de soutien à l'insertion professionnelle, depuis le niveau central jusqu'à celui des équipes pédagogiques.

Champ 2 : La vie étudiante

Référence : l'établissement soutient le développement de la vie étudiante, et les étudiants sont actifs dans la vie de l'établissement

- L'établissement définit et développe une stratégie de qualité de la vie étudiante, déclinée sur l'ensemble de ses sites et inscrite dans des partenariats appropriés et organisés.
- Les actions en matière de vie étudiante sont pilotées et mises en œuvre par des instances adéquates, connues des étudiants et qui les associent.
- La politique d'allocation des moyens financiers, matériels et humains, à la vie étudiante traduit les engagements de l'établissement ; elle associe les étudiants.
- L'établissement soutient et reconnaît l'engagement étudiant dans la gouvernance et la vie démocratique de l'établissement, ainsi que dans la vie associative et les activités culturelles et sportives.
- Les étudiants sont associés à la politique de formation de l'établissement, en particulier au sein des différentes instances compétentes ; ils sont partie prenante en matière d'évaluation et de management interne de la qualité.

Domaine 4 : La valorisation et la culture scientifique

Champ 1 : La valorisation des résultats de la recherche

Référence : l'établissement conduit une politique globale de valorisation, en lien avec son environnement

- La politique de valorisation intègre l'ensemble des dimensions de ce champ d'activité (notamment actions partenariales, expertise, brevets et licences, incubation et création d'entreprises), en accord avec l'activité de recherche et les spécificités de l'établissement.
- La valorisation de la recherche s'appuie sur le développement de l'innovation, du transfert de technologie lorsque celui-ci est possible et de la capacité d'expertise.
- La politique de valorisation est inscrite dans une stratégie de partenariat et de mutualisation et, le cas échéant, articulée aux activités d'une société d'accélération du transfert de technologies (SATT).
- L'établissement connaît l'activité de valorisation conduite au sein de ses entités de recherche, y compris celle menée via ses partenaires ; il en assure le suivi, aux plans scientifique, économique et juridique notamment.
- L'établissement développe une communication sur ses activités de valorisation et sur son offre de services à destination du monde économique et socioculturel.
- L'établissement mobilise des moyens et incite les acteurs de la recherche au développement de la valorisation dans toutes ses dimensions.

Champ 2 : La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique

Référence : l'établissement définit et met en œuvre une politique en matière de diffusion, patrimoine et culture scientifiques

- Une politique en matière de publication de travaux de recherche, d'information scientifique et technique, et le cas échéant d'édition, a été définie ; elle est articulée à la communication de l'établissement sur son activité de recherche.
- L'établissement inclut, dans son activité de recherche et de formation, la promotion et l'enrichissement de la langue française et des langues et cultures régionales, ainsi que l'étude et la mise en valeur des éléments du patrimoine national et régional.
- L'établissement préserve et enrichit le patrimoine dont il est le dépositaire (collections et activités muséographiques, bases de données, autres).
- La diffusion de la culture scientifique et technique est une activité reconnue et organisée, dotée de moyens, impliquant des partenaires identifiés, s'adressant à des publics définis.

Domaine 5 : Les relations européennes et internationales

Champ 1 : Les relations européennes et internationales en matière de recherche et d'enseignement supérieur

Référence 1 : une politique européenne et internationale est définie, mise en œuvre et suivie

- Une politique européenne et internationale a été définie dans la stratégie de l'établissement ; liée aux orientations de ses principaux partenaires, elle contribue à la visibilité du territoire.
- Le pilotage de la politique européenne et internationale est porté par la direction et associe les principales entités de l'établissement, sur la base d'une claire définition des rôles des différents acteurs impliqués ; il assure la cohérence des actions de coopération menées en recherche et en formation, et veille à leur articulation.
- L'établissement connaît les actions de coopération menées en son sein, dispose des outils nécessaires à leur suivi, et mobilise des moyens d'appui appropriés.
- Intégré dans l'espace européen de l'enseignement supérieur, l'établissement développe la dimension internationale de ses formations.
- L'établissement encourage et soutient la mobilité internationale, entrante ou sortante, des étudiants et des personnels.

Référence 2 : les modalités de cette politique répondent aux besoins en recherche et en formation

- En matière de recherche, l'établissement conduit son action européenne et internationale en lien avec ses partenaires ; il soutient la coopération multilatérale, ainsi que l'activité menée sur projets et contrats.
- L'établissement maîtrise le fonctionnement de ses formations internationalisées, et a les moyens d'en garantir la qualité.
- L'établissement mène une politique des langues étrangères qui répond à ses objectifs.
- L'établissement mène une politique en français langue étrangère qui répond à ses besoins et garantit la qualité de l'enseignement offert.

Domaine 6 : Le pilotage

Champ 1 : La prospective pluriannuelle, la programmation et le dialogue de gestion

Référence 1 : l'établissement pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils d'analyse prospective

- L'établissement élabore une analyse prospective pluriannuelle de ses besoins et de ses ressources, en accord avec sa stratégie ; en particulier, il construit les schémas directeurs appropriés.
- Le modèle économique de référence des principaux champs d'activité est identifié.
- L'établissement définit une politique de diversification de ses ressources financières, en lien notamment avec son environnement économique et socioculturel.
- La communication interne de l'établissement délivre une information pertinente sur les analyses prospectives, les éléments majeurs de programmation et le dialogue de gestion.

Référence 2 : L'établissement inscrit son fonctionnement dans une programmation annuelle des moyens s'appuyant sur un dialogue de gestion global avec ses différentes composantes

- L'établissement organise l'allocation annuelle de ses moyens de fonctionnement, sur la base de ses analyses prospectives et de débats d'orientation formalisés.
- L'établissement dispose d'outils d'analyse des coûts et de contrôle de gestion lui permettant d'étayer sa programmation des moyens.
- Un dialogue de gestion est instauré entre la direction et les principales entités de l'établissement, articulant dans leur globalité stratégie, objectifs, moyens de fonctionnement, ressources humaines et investissements.
- Le dialogue de gestion s'appuie, le cas échéant, sur un contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens.

Référence 3 : les emplois et la masse salariale sont suivis et gérés dans une perspective pluriannuelle adossée à la stratégie de l'établissement

- L'établissement engage une politique pluriannuelle des emplois et développe une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, en lien avec son projet stratégique.
- L'établissement connaît et maîtrise sa masse salariale ; il développe des outils d'analyse prospective de son évolution, et dispose des informations financières adéquates lors des décisions de publication d'emplois.

Référence 4 : La stratégie d'établissement s'appuie sur une politique pluriannuelle d'investissement dans les domaines de l'immobilier et des grands équipements

- Le schéma directeur immobilier est constitutif de la stratégie de l'établissement, et pertinent au regard de ses implantations, de ses besoins et de ses ressources.
- La programmation pluriannuelle des grandes applications en lien avec la gestion de l'établissement est cohérente avec la stratégie de l'établissement et pertinente au regard de ses besoins, de ses ressources et de ses partenariats.
- La politique de grands équipements de recherche et de formation est cohérente avec la stratégie de l'établissement et pertinente au regard de ses besoins, de ses ressources et de ses partenariats.

Champ 2 : La politique de la qualité et les outils au service de l'amélioration continue des activités

Référence 1 : l'établissement a engagé une politique globale de la qualité, prenant en charge le suivi de l'ensemble des activités et des résultats, ainsi que la mise en œuvre des actions correctrices

- Une politique de la qualité est portée par l'équipe de direction ; elle comprend, pour chaque grand champ d'activité (notamment en formation et recherche), des objectifs et des modalités adaptées, formellement approuvées, et rendues publiques.
- Le suivi des résultats de ses activités est organisé par l'établissement de manière fiable et pérenne, et est articulé à des dispositifs pertinents d'autoévaluation, d'évaluation externe, et d'analyse prospective.
- Le suivi et l'évaluation des activités confortent, selon des rythmes et des modalités adéquats, la définition et la mise en œuvre d'actions correctrices efficaces.
- Les orientations de la politique de la qualité sont partagées par les personnels et les entités internes ; l'implication des personnels et des entités dans cette politique est favorisée par une ingénierie et des structures de management de la qualité appropriées.
- L'établissement intègre le développement durable dans sa politique de la qualité.

Référence 2 : La mobilisation par l'établissement d'outils et de méthodes de management de projets contribue à la mise en œuvre de sa stratégie

- L'établissement mobilise des outils et des méthodes de management de projets pour améliorer l'implication de ses personnels et de ses entités internes dans la mise en œuvre de sa stratégie et pour faciliter la conduite du changement.
- L'établissement développe ses compétences en matière d'ingénierie de projets et/ou fait appel à des services externes pour améliorer la maîtrise de la mise en œuvre de ses projets de modernisation et de développement.

Champ 3 : Les grandes fonctions du pilotage

Référence 1 : La politique de gestion des ressources humaines et le développement du dialogue social sont au service des missions et de la stratégie, et contribuent au bien-être au travail des personnels de l'établissement

- Une politique d'accompagnement et de formation des enseignants-chercheurs et des enseignants est mise en œuvre, qui permet de les soutenir dans leur parcours professionnel, notamment en cas de réorientation de leur recherche, dans leur activité pédagogique, ou en appui à leur investissement dans d'autres missions.
- Une politique d'accompagnement et de formation des personnels BIATSS, de tous statuts et catégories, est mise en œuvre, qui permet de les soutenir dans leur parcours professionnel et dans l'exercice de leurs missions.
- Les évaluations des personnels (entretiens professionnels annuels, promotions, titularisations ou autres) et les modalités de recrutement suivent des procédures définies, formalisées et publiées, qui garantissent l'égalité de traitement, la transparence et le respect des règles déontologiques. Elles prennent en compte l'ensemble de leurs missions.
- L'établissement anime un dialogue social sincère et transparent, au travers de ses instances statutaires et de dispositifs *ad hoc*.
- L'établissement organise et facilite l'accès de ses personnels à des activités culturelles, sportives et de développement personnel ; il conduit une politique d'action sociale, comprenant des dispositifs en faveur des personnels en difficulté.
- L'établissement répond aux impératifs et obligations réglementaires en matière d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail.
- Le recrutement des personnels BIATSS affectés aux fonctions support est cohérent avec les objectifs de l'établissement ; il assure le renouvellement des compétences.

Référence 2 : le budget est un levier de la stratégie et du pilotage de l'établissement, grâce à la qualité de la gestion et aux outils d'analyse financière disponibles

- Le budget traduit les orientations stratégiques de l'établissement et sa capacité à maîtriser sa situation financière.
- L'élaboration du budget s'appuie sur le dialogue de gestion et sur la programmation pluriannuelle ; elle repose sur un processus démocratique, formalisé et transparent.
- L'établissement organise sa gestion financière et comptable dans le cadre de son autonomie et dans le respect de la réglementation ; il développe des outils qui garantissent la qualité de sa comptabilité.

Référence 3 : le pilotage de l'établissement s'appuie sur un système d'information complet et cohérent ; les ressources informatiques contribuent à la mise en œuvre de la stratégie

- Le schéma directeur du système d'information est cohérent avec la stratégie de l'établissement, et pertinent au regard de son organisation interne, de ses besoins et de ses ressources.
- Le pilotage du système d'information articule compétences techniques et direction politique au niveau approprié, et permet d'assurer la cohérence des rôles des différents acteurs impliqués.
- L'établissement dispose d'applications de gestion, de bases de données et d'indicateurs répondant aux besoins de son pilotage, au niveau central comme à celui de ses entités internes, ainsi qu'aux enquêtes ou dispositifs nationaux d'information, et, le cas échéant, au suivi de son contrat avec l'Etat.
- L'établissement développe des infrastructures et des services informatiques performants, adaptés à ses missions et contribuant à la réalisation de ses objectifs.
- Le système d'information constitue un outil de la politique de la qualité.

Référence 4 : la politique logistique et immobilière constitue un levier de développement, et s'appuie sur une gestion et des compétences au service de l'activité

- L'établissement connaît l'état de ses locaux, en suit l'utilisation, et identifie ses besoins en maintenance.
- La gestion logistique et immobilière est organisée et mutualisée, de façon appropriée et efficace ; l'établissement s'est donné les moyens de veiller à la bonne réalisation des investissements immobiliers qui le concernent.
- L'adaptation des locaux aux étudiants et aux personnels handicapés fait l'objet d'une action spécifique, planifiée et suivie par l'établissement.

Annexe : les constituants du référentiel

Les domaines, les champs et les références

Ont été définis 6 domaines, qui représentent les grands secteurs d'activité correspondant aux missions de l'enseignement supérieur, auxquels s'ajoutent la stratégie et la gouvernance d'une part, le pilotage d'autre part. Ces 6 domaines sont subdivisés en 17 champs, qui définissent les principaux sujets sur lesquels va porter l'évaluation.

Un champ est assorti d'une ou plusieurs références (il y a 34 références au total). Celles-ci expriment des attendus dont l'évaluation estimera le niveau de réalisation. Pour ce faire, des critères spécifiques sont associés à chaque référence, ils précisent la façon dont la réalisation de la référence va être appréciée par les évaluateurs.

Par exemple, la deuxième référence exprime l'existence d'une stratégie : « l'établissement s'est doté d'une stratégie au regard de ses missions et de son environnement ». Les critères associés explicitent la façon dont sont pris en compte les missions, le contexte dans lequel l'établissement agit, ses relations avec sa ou ses tutelles, et enfin ses principaux projets d'investissement.

Les niveaux d'analyse

Différents niveaux d'analyse d'une stratégie sont sous-jacents aux références.

Le premier est celui de l'**identification des enjeux** auxquels l'établissement doit faire face, **et des objectifs** qu'il s'est donnés pour y répondre, au regard de ses missions et de ses spécificités, ainsi que de la position qu'il occupe dans son environnement.

Le deuxième niveau d'analyse est celui de la **mise en œuvre opérationnelle** définie par l'établissement pour atteindre ses objectifs, et des **résultats obtenus**. Il s'agit d'évaluer les modes opératoires, les processus d'allocation des ressources, les réalisations partenariales, etc.

Le **suivi et l'adaptation** de la stratégie de l'établissement constituent le troisième niveau d'analyse. On y évalue sa capacité à connaître et à suivre son activité, à mettre en œuvre des processus d'amélioration continue, enfin à modifier ses objectifs ou son activité quand cela est nécessaire.

Une dimension cruciale de ces stratégies, qui mérite une analyse spécifique, est celle de leurs **modes de mobilisation interne**. Cela recouvre l'analyse des chaînes de décision et des dispositifs de concertation mis en place en amont par l'établissement, des circuits de diffusion de l'information, et des modalités de mise en œuvre, d'écoute et de collecte des retours d'expériences installés en aval. Ce dernier niveau d'analyse est transversal aux précédents.

Il est important de souligner que, même si ces niveaux sont ici distingués, ils s'interpénètrent constamment dans l'évaluation d'un établissement.

Les critères

Les critères que le HCERES propose aux évaluateurs sont qualitatifs. Ils ont été construits en s'appuyant sur des critères génériques. Parmi les plus fréquemment utilisés se trouvent les critères classiques de :

- cohérence,
- efficacité et efficience,
- lisibilité,
- pertinence ;

d'autres méritent peut-être d'être précisés :

- l'effectivité (caractère incontestable de la réalité de certains éléments de la stratégie),
- la participation (degré d'association et d'implication des personnels et des entités internes),
- la soutenabilité (caractère réalisable, au regard des moyens dont dispose l'établissement, des actions).

Ces critères génériques ne sont pas pris isolément, mais au contraire toujours formulés dans le contexte de la référence auxquels ils sont associés. Par exemple, lorsqu'un des critères spécifiques de la deuxième référence exprime que « la politique contractuelle, ou conventionnelle, avec la ou les tutelles, et la stratégie de l'établissement sont en concordance », c'est le critère générique de cohérence qui est en jeu.

Aucune hiérarchisation a priori des critères n'est imposée, afin de préserver la capacité d'adaptation du référentiel à la grande variété des établissements d'enseignement supérieur. Il revient aux évaluateurs de hiérarchiser ces critères en fonction des situations concrètes rencontrées.