


HCERES

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

Département Europe et International



Évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche étrangers - Référentiel de l'évaluation externe

OCTOBRE 2016

Sommaire

Introduction

Le référentiel d'évaluation externe

1 – Domaine 1 : Stratégie et gouvernance

- Champ 1 : Les missions de l'établissement, et son positionnement stratégique
- Champ 2 : L'organisation interne et la mise en oeuvre de la stratégie
- Champ 3 : Identité et communication de l'établissement

2 – Domaine 2 : Recherche et formation

- Champ 1 : La politique de recherche
- Champ 2 : La politique de formation
- Champ 3 : Le lien entre recherche et formation

3 – Domaine 3 : Parcours de l'étudiant

- Champ 1 : Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle
- Champ 2 : Ressources pour l'apprentissage
- Champ 3 : Environnement de l'apprentissage

4 – Domaine 4 : Relations extérieures

- Champ 1 : La politique de partenariat
- Champ 2 : Les relations internationales

5 – Domaine 5 : Pilotage

- Champ 1 : Les finances de l'établissement
- Champ 2 : Les ressources humaines de l'établissement
- Champ 3 : Système d'information
- Champ 4 : Patrimoine immobilier de l'établissement

6 – Domaine 6 : Qualité et éthique

- Champ 1 : Politique qualité et amélioration continue
- Champ 2 : Ethique et déontologie

Annexes

Introduction

Ce document présente le référentiel de l'évaluation externe et les critères d'accréditation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche à l'étranger. Il s'inscrit dans le cadre général des principes définis au niveau européen.

En effet, les pays membres de l'espace européen de l'enseignement supérieur et qui participent au processus de Bologne s'engagent à respecter des principes communs définis énoncés dans les « *European standards and guidelines for quality assurance (ESG)* ». Ceux-ci 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, que le principe d'indépendance des agences d'évaluation trouve sa traduction en France dans le statut d'autorité administrative indépendante 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 du processus d'évaluation externe, les ESG 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.

Ce référentiel doit permettre de répondre à ces conditions, mais son objectif est aussi d'aider les établissements dans leur démarche d'amélioration continue, et d'informer au mieux les parties prenantes.

Par ailleurs, ce référentiel concerne à la fois l'appréciation des activités et des résultats, et l'analyse des procédures et mécanismes d'amélioration continue. L'évaluation externe d'un établissement est 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. 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.

Ce référentiel est structuré en 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. Les domaines sont déclinés en 17 champs d'activité qui définissent les principaux sujets sur lesquels va porter l'évaluation.

Un champ est assorti d'une ou plusieurs références. Celles-ci expriment des actions dont l'évaluation estimera le niveau de réalisation. Pour ce faire, chaque référence est accompagnée d'éléments d'interprétation. Ceux-ci, d'une part, explicitent et détaillent le contenu de la référence et d'autre part, l'appréciation par les évaluateurs de la réalisation de la référence.

Le référentiel d'évaluation externe

Domaine 1 : Stratégie et gouvernance

Champ 1 : Les missions de l'établissement et son positionnement stratégique

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

- L'établissement connaît son environnement national et local.
- Les missions de l'établissement sont clairement définies, et toutes les activités déployées s'y réfèrent.

Référence 2 : L'établissement s'est positionné en fonction du contexte local et international dans lequel il opère

- L'établissement sait tirer parti des opportunités et des risques de son environnement.
- L'établissement explicite une vision de son rôle dans la société, au présent et dans le futur.

Référence 3 : 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 les missions et l'environnement dans lequel opère l'établissement. Elles se déclinent dans toutes ses activités.
- Les principaux partenaires sont pris en compte dans l'élaboration de la stratégie.
- Les valeurs de l'établissement sont définies, connues et partagées en son sein.
- L'établissement évalue ses résultats au regard de ses objectifs.

Champ 2 : L'organisation interne et la mise en oeuvre de la stratégie

Référence 1 : L'organisation et le fonctionnement de la gouvernance sont au service du fonctionnement de l'établissement et de la stratégie adoptée

- 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.
- Les différentes catégories de personnels et les étudiants participent aux structures et aux processus de gouvernance.
- Les processus de décision stratégique sont explicites, organisés et efficaces.

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 des activités repose sur une organisation efficace et une définition des fonctions supports.
- Les entités de formation et de recherche et les entités administratives partagent les orientations stratégiques de l'établissement et participent à leur réalisation.

Champ 3 : Identité et communication de l'établissement

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

- L'établissement développe une politique de communication structurée, fiable et s'appuyant sur les médias les plus adaptés.
- L'établissement définit une politique de communication interne, au service de sa stratégie. Elle délivre également une information pertinente sur les analyses prospectives et les éléments majeurs de programmation.
- 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 : Recherche et formation

Champ 1 : La politique de recherche

Référence 1 : L'établissement a défini une politique de recherche

- La politique de recherche de l'établissement contribue au développement économique et socioculturel de son territoire, ainsi qu'à la compétitivité du pays.
- Les orientations scientifiques sont définies. Elles répondent aux missions de l'établissement et sont en adéquation avec sa stratégie.
- Les équipes ou laboratoires de recherche sont identifiés.
- Les missions des acteurs de la recherche sont clairement définies et reconnues.
- Les moyens et les ressources humaines affectés à la recherche sont définis.
- 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 : Le pilotage de la recherche permet à l'établissement d'atteindre ses objectifs

- L'établissement dispose d'une instance en charge de la mise en œuvre de la stratégie et de la structuration de la recherche.
- Les circuits de décision pour l'affectation des moyens à la recherche sont explicités et leur mise en œuvre est transparente.
- Les services en charge du pilotage de la recherche disposent d'outils de suivi de l'activité de recherche.
- Des processus d'évaluation interne des activités de recherche sont mis en œuvre en lien avec la politique de la qualité.

Référence 3 : L'établissement conduit une politique de valorisation¹ et de diffusion des résultats adaptée

¹ La valorisation de la recherche intègre notamment les actions partenariales, expertise, brevets et licences, incubation et création d'entreprises. La valorisation de la recherche s'appuie sur le développement de l'innovation, du transfert de

- L'établissement définit une politique de valorisation adaptée aux opportunités de l'établissement, à ses forces et à son environnement.
- L'établissement assure le suivi de la valorisation.
- L'établissement développe une politique de communication sur ses activités de valorisation et sur son offre de services à destination du monde économique et socioculturel.

OPTIONS :

- L'établissement inclut, dans son activité de recherche et de formation, la promotion et l'enrichissement des langues et cultures régionales, ainsi que l'étude et la mise en valeur des éléments du patrimoine national et régional.

Champ 2 : La politique de formation

Référence 1 : L'établissement a défini une politique de formation intégrant la dimension compétence

- Les axes stratégiques en matière de formation sont adaptés aux forces de l'établissement.
- L'architecture de l'offre de formation est lisible et les entités en charge de sa mise en œuvre sont identifiées.
- Les missions et responsabilités des différents acteurs des activités de formation sont clairement définies et reconnues.
- Les moyens et les ressources humaines affectés aux activités de formation sont définis.
- 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.

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) prennent en compte la diversité des étudiants et de leurs besoins.
- L'établissement met à disposition de ses étudiants un environnement de travail approprié pour les activités d'apprentissage et d'enseignement.
- L'établissement développe une politique d'innovation pédagogique et adapte ses méthodes d'enseignement en faisant appel notamment aux outils et ressources numériques.

Référence 3 : Le pilotage et l'organisation des activités de formation permettent à l'établissement d'atteindre ses objectifs

- Le soutien aux activités de formation est efficacement organisé, du niveau de l'établissement jusqu'à celui des équipes pédagogiques.
- L'établissement connaît et gère l'ensemble des moyens humains, financiers et matériels des structures de formation.

Référence 4 : L'établissement suit des règles prédéfinies et publiées concernant l'admission et la progression des étudiants, la reconnaissance et la certification de leurs acquis

- L'établissement met à disposition des étudiants une documentation expliquant la qualification obtenue, y compris les acquis de l'apprentissage.

technologie lorsque celui-ci est possible et de la capacité d'expertise. La valorisation inclut la publication de travaux de recherche et les activités d'édition.

- Les procédures d'admission et de reconnaissance sont adaptées aux objectifs de formation et concourent à la mobilité des étudiants.
- Concernant l'évaluation des étudiants, les critères et méthodes sont publiés à l'avance. Les étudiants bénéficient d'une procédure de recours officielle.

Référence 5 : L'établissement suit et diffuse ses résultats, et met en œuvre des dispositifs d'évaluation et de management interne de la qualité

- Des informations complètes sont régulièrement publiées sur les formations.
- Les résultats de l'activité de formation sont suivis régulièrement, décrits objectivement et rendus publics.
- L'établissement a mis en place une évaluation des formations et de leur contenu, y compris par les étudiants, dont les résultats sont pris en compte.
- L'établissement a mis en place une révision périodique des formations.

Champ 3 : Le lien entre recherche et formation

Référence : Les politiques de recherche et de formation sont articulées et adaptées à la stratégie de l'établissement

- 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.
- Dans le cas où l'établissement a défini une politique de formation au niveau Doctorat, celle-ci s'appuie sur la force du lien enseignement-recherche.
- La politique de recrutement de personnels contribue à entretenir le lien entre recherche et formation.

Domaine 3 : Parcours de l'étudiant

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 développe des actions cohérentes en faveur de l'orientation et de l'information des lycéens et des étudiants.
- 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.
- 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.
- L'insertion professionnelle des étudiants est préparée, tout au long de leur parcours. L'établissement en assure également le suivi.
- L'établissement maintient des contacts avec ses anciens étudiants et exploite leurs retours d'expérience dans un souci d'amélioration permanente.
- 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.

Référence 2 : Les modes de gouvernance de l'établissement incluent la participation active des étudiants à différents niveaux

- L'établissement soutient et reconnaît l'engagement étudiant dans la gouvernance, ainsi que dans la vie associative et les activités culturelles et sportives.
- Les étudiants sont associés à la politique de formation de l'établissement et à ses instances de pilotage ; ils sont parties prenantes en matière d'évaluation et de management interne de la qualité.

Champ 2 : Ressources pour l'apprentissage

Référence : L'établissement déploie une politique de documentation en appui à ses activités de formation et de recherche

- L'établissement connaît ses ressources documentaires et dispose d'un catalogage complet, actualisé et accessible.
- La diversification des ressources documentaires (notamment des ressources numériques) répond aux besoins de la recherche et de la formation.
- Les infrastructures techniques et logicielles contribuent à garantir la qualité du service rendu.

Champ 3 : Environnement de l'apprentissage

Référence : L'établissement contribue à créer un environnement d'apprentissage favorable aux étudiants.

- L'établissement développe une stratégie de qualité de la vie étudiante incluant l'accueil et l'hébergement des étudiants, des activités culturelles et sportives, des services de veille sanitaire et de médecine préventive.
- Les actions en matière de vie étudiante sont pilotées et connues des étudiants.
- La politique d'allocation des moyens - financiers, matériels et humains - à la vie étudiante traduit les engagements de l'établissement ; elle associe les étudiants.

Domaine 4 : Relations extérieures

Champ 1 : La politique de partenariat

Référence : Les partenariats s'inscrivent dans la stratégie de l'établissement

- L'établissement a défini une stratégie partenariale adaptée à ses objectifs et son environnement.
- Les principaux partenariats (établissements d'enseignement supérieur ou de recherche, régions, milieux économiques et socioculturels, etc.) sont identifiés, organisés et suivis.
- Selon les cas, les partenaires extérieurs sont impliqués dans la gouvernance de l'établissement.

Champ 2 : Les relations internationales

Référence 1 : Une stratégie internationale est définie et adaptée aux objectifs de l'établissement

- L'établissement a défini une stratégie internationale ; le pilotage de celle-ci est identifié et associe les principales entités de l'établissement, sur la base d'une claire définition des rôles des différents acteurs impliqués.
- 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.

Référence 2 : La mise en œuvre de la stratégie internationale s'appuie sur des mécanismes d'internationalisation répondant aux besoins de l'établissement

- En matière de recherche, l'établissement soutient la coopération multilatérale (projets et contrats).
- L'établissement a une politique de développement de l'internationalisation de ses formations (enseignement en langues étrangères, accueil d'enseignants étrangers, doubles diplômes, diplômes conjoints, etc.) qui favorise la diversité culturelle.
- L'établissement encourage et soutient la mobilité internationale, entrante ou sortante, des étudiants et des personnels.

Domaine 5 : Pilotage

Champ 1 : Les finances de l'établissement

Référence 1 : L'établissement inscrit son fonctionnement dans une programmation pluriannuelle des moyens

- L'établissement organise l'allocation annuelle de ses moyens de fonctionnement, sur la base d'analyses prospectives.
- L'établissement définit une politique de diversification de ses ressources financières, en lien avec son environnement économique et socioculturel.

Référence 2 : Le budget est un levier de la stratégie et du pilotage de l'établissement

- Le budget traduit les orientations stratégiques de l'établissement et sa capacité à maîtriser sa situation financière.
- L'établissement dispose d'outils d'analyse des coûts et de contrôle de gestion.

Champ 2 : Les ressources humaines de l'établissement

Référence : L'établissement définit une politique de gestion des ressources humaines adaptée à ses objectifs

- L'établissement développe une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
- Le cas échéant, l'établissement connaît et maîtrise sa masse salariale ; il développe des outils d'analyse prospective, et dispose des informations financières adéquates.
- Une politique d'accompagnement et de formation des enseignants et des personnels administratifs est mise en œuvre.
- Les évaluations des personnels 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 et la cohérence avec la stratégie de l'établissement.
- L'établissement répond aux impératifs et obligations réglementaires en matière d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail.

Champ 3 : Système d'information

Référence : Le pilotage de l'établissement s'appuie sur un système d'information complet et cohérent

- Le système d'information est cohérent avec la stratégie de l'établissement au regard de son organisation interne, de ses besoins et de ses ressources.
- 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.
- L'établissement développe des infrastructures et des services informatiques 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.

Champ 4 : Patrimoine immobilier de l'établissement

Référence : L'établissement a une politique logistique et immobilière adaptée à ses besoins

- L'établissement connaît l'état de ses locaux, en suit l'utilisation, et identifie ses besoins en maintenance et veille 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.
- L'établissement effectue une analyse prévisionnelle de ses besoins et adapte sa politique immobilière en conséquence.

Domaine 6 : Qualité et éthique

Champ 1 : Politique qualité et amélioration continue

Référence : L'établissement a engagé une politique de la qualité adaptée à sa stratégie

- La politique qualité est portée par l'équipe de direction et partagée au sein de l'établissement ; elle définit des objectifs et des modalités adaptées et rendues publiques.
- L'établissement organise le suivi du résultat de ses activités, y compris par des dispositifs d'autoévaluation, d'évaluation externe périodique, et d'analyse prospective. Il met en œuvre des actions correctrices efficaces.
- L'établissement alloue les moyens financiers et humains nécessaires au soutien de sa politique qualité.
- L'amélioration continue fait partie de la stratégie de l'établissement.

Champ 2 : Éthique et déontologie

Référence : L'établissement a engagé une politique d'éthique et de déontologie

- L'établissement a défini ses valeurs et les promeut.
- Les règles de gouvernance sont définies, claires et connues.
- L'établissement a défini des mesures anti-fraude et/ou anti-corruption.
- L'établissement promeut l'égalité de traitement de ses personnels et de ses étudiants.
- L'établissement a mis en place des procédures d'appel et de recours en cas de manquement à l'éthique.

Annexes

Tableau de concordance référentiel HCERES et ESG

ESG	Evaluation des formations	Evaluation des établissements
1.1 - Politique d'assurance qualité	4-6	6-1, 6-2, 1-1-3
1.2 - Elaboration et approbation des programmes	1-1, 1-2, 3-1 3-2	2.2.1, 2.2.2,
1.3 - Apprentissage, enseignement et évaluation centres sur l'étudiant	3-1, 3-4, 3-6, 3-7, 4-2, 4-3	2.2.2, 3-1, 3-2, 3-3, 2-2-4
1.4 - Admission, progression, reconnaissance et certification	4-2, 4-3, 4-4	3-1, 2-2-4
1.5 - Personnel enseignant	4-1, 2-2	5-2, 2-3
1.6 - Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiants	3-6, 3-5, 3-1	2.2.3, 2.2.2, 2-4 2-2-2, 3-2, 3-3
1.7 - Gestion de l'information	4-4, 4-5	5-3, 2-2-5, 3-1
1.8 - Information du public	4-4, 4-5	1-3, 2-2-5, 3-1
1.9 - Suivi continu et évaluation périodique des programmes	4-6	2-2-5, 6-1
1.10 - Processus d'assurance qualité externe périodiques	4-6	6-1