

HCERES

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

Évaluation des établissements

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

Novembre 2016

Sommaire

Sommaire	3
Introduction	4
Domaine 1 : Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement de l'établissement	7
Champ 1 : L'analyse du positionnement institutionnel	7
Champ 2 : La stratégie de développement et de partenariats	7
Domaine 2 : La gouvernance et le pilotage de l'établissement	9
Champ 1 : L'organisation interne de l'établissement	9
Champ 2 : La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite du projet stratégique	9
Champ 3 : Le pilotage au service de la mise en oeuvre opérationnelle du projet stratégique	10
Champ 4 : Les grandes fonctions du pilotage RH, finances, immobilier	10
Domaine 3 : La recherche et la formation	12
Champ 1 : La politique de recherche	12
Champ 2 : La politique de formation initiale et continue	13
Champ 3 : Le lien entre recherche et formation	14
Champ 4 : La documentation	14
Domaine 4 : La réussite des étudiants	16
Champ 1 : Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle	16
Champ 2 : La vie étudiante	16
Champ 3 : La participation des étudiants à la gouvernance	16
Domaine 5 : La valorisation et la culture scientifique	17
Champ 1 : La valorisation des résultats de la recherche	17
Champ 2 : La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique	17
Domaine 6 : Les relations européennes et internationales	18
Champ 1 : La politique de relations européennes et internationales	18
Annexe 1 : Les constituants du référentiel	19
Annexe 2 : Les cinq dimensions clés de la gouvernance centrale d'un établissement	20

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 évolutions récentes du système français de l'enseignement supérieur et de la recherche et, simultanément, des principes d'assurance qualité définis au niveau européen.

1 – Rappel législatif

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

2 – 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 (ESG) for quality assurance*, et concernent le management de la qualité, qualité interne aux établissements, qualité externe pour le processus mis en œuvre par les agences d'évaluation, processus qui, enfin, s'applique également 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 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 reposer sur des procédures adaptées ;
- les procédures utilisées doivent être connues des évaluateurs et des évalués ;
- en particulier, les références et critères doivent être explicites et rendus publics.

3 – Contexte et enjeux

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

C'est dans un contexte d'affirmation de l'importance des regroupements d'établissements et des stratégies qu'ils portent, associé à celui du développement de l'autonomie et de la responsabilité des établissements, que le HCERES conçoit un dispositif qui prend en compte les interdépendances des différentes

entités constitutives de la stratégie de coordination territoriale et la nécessité d'en articuler les évaluations, pour celles qui y sont soumises de par la loi ou à leur initiative.

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

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

4 – Des évolutions méthodologiques

Ce nouveau dispositif d'évaluation induit des changements d'organisation des référentiels établissements et coordinations territoriales et de libellés de certaines références, traduisant ainsi deux modifications importantes au niveau méthodologique :

- une analyse plus affinée, dans le cadre de l'évaluation des établissements, de la prise en compte de la coordination territoriale par l'établissement et de sa contribution à celle-ci, à mettre en regard de l'évaluation amont de la coordination territoriale.
- une dimension plus stratégique de l'évaluation institutionnelle de l'établissement : il s'agit d'évaluer la capacité de l'établissement à élaborer sa stratégie, à la mettre en œuvre en son sein par une organisation adaptée, à se doter d'outils de pilotage et de suivi de ses activités et à réajuster sa stratégie si besoin, et ceci pour tous ses champs d'activité. L'évaluation est ainsi plus focalisée sur la politique de la qualité et, notamment, sur la conduite des cycles d'amélioration continue.

L'évaluation externe se fonde sur le rapport d'autoévaluation produit par l'établissement. Celui-ci reste libre de l'organiser indépendamment de la grille de lecture apportée par le référentiel. Un nouveau document « Repères pour l'autoévaluation » a été produit pour expliciter les enjeux du rapport d'autoévaluation en lien avec les évolutions méthodologiques associées au nouveau référentiel.

5 – Les spécificités du référentiel de l'évaluation externe des établissements

Le référentiel a donc été revu afin de mieux prendre en compte l'articulation entre les établissements et la coordination territoriale dont ils peuvent être partie prenante. Il est structuré en 6 grands domaines, eux-mêmes déclinés en 16 champs d'activité. Il comprend au total 31 références, chacune accompagnée d'un ensemble de critères. Les deux premiers domaines du référentiel s'appuient sur cinq dimensions clés de la gouvernance centrale d'une institution (cf. Annexe 2).

Le premier domaine regroupe les deux dimensions du positionnement institutionnel et de la stratégie de développement qui lui est associée, dans l'objectif de bien identifier la trajectoire de développement que s'est fixée l'établissement pour la période évaluée, ainsi que ses orientations futures. L'organisation interne, la gouvernance (au service de l'élaboration et de la conduite du projet stratégique) et le pilotage (au service de la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie), sont regroupés dans le deuxième domaine afin d'en analyser toutes les contributions au développement de l'établissement. Par ailleurs, le rôle des conseils centraux de l'établissement est également explicité plus clairement dans le domaine 3, concernant le pilotage de la recherche et de la formation, et la place des étudiants dans la gouvernance de l'établissement fait l'objet d'un champ particulier dans le domaine 4.

Les deux annexes à ce référentiel définissent les différents constituants du référentiel et les cinq dimensions clés utilisées pour les deux premiers domaines.

Domaine 1 : Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement de l'établissement

Champ 1 : L'analyse du positionnement institutionnel

Référence : l'établissement identifie son positionnement actuel dans l'espace de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (ESRI) et en définit les évolutions futures

- L'établissement dispose d'un diagnostic lui permettant d'identifier son positionnement actuel dans son environnement territorial, national et international et d'en définir les évolutions futures.
- L'établissement explicite une vision de son rôle dans la société, au présent et dans le futur.
- Les objectifs de positionnement de l'établissement tiennent compte de ceux de la coordination territoriale dont il est partie prenante ; il contribue également à la définition du positionnement de la coordination territoriale.
- Les objectifs de positionnement tiennent compte des stratégies internationales, nationales et régionales en matière d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation.

Champ 2 : La stratégie de développement et de partenariats

Référence 1 : l'établissement appuie son développement sur des missions et des valeurs définies et partagées

- Les missions de l'établissement sont clairement définies, et toutes les activités déployées s'y réfèrent.
- Les valeurs de l'établissement sont définies, connues et partagées en son sein.

Référence 2 : l'établissement porte une stratégie de développement au regard de ses missions et de ses engagements

- L'établissement a défini une stratégie de développement pour la période de référence et l'a déclinée en politiques de développement pour chacun de ses champs d'activité, en cohérence avec ses objectifs de positionnement.
- La stratégie de développement de l'établissement est en cohérence avec la politique contractuelle, ou conventionnelle, avec sa ou ses tutelles.
- Les principaux projets d'investissement auxquels participe l'établissement (CPER, plan Campus, investissements d'avenir, etc.) sont intégrés à la stratégie.

Référence 3 : 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.

Référence 4 : 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.

Domaine 2 : La gouvernance et le pilotage de l'établissement

Champ 1 : L'organisation interne de l'établissement

Référence : l'établissement met en place une organisation interne répondant 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.
- L'organisation interne identifie des fonctions de support et des fonctions de soutien adaptées à la réalisation de ses missions et des objectifs stratégiques associés; cette organisation définit et articule les attributions et les rôles des différentes entités administratives, et contribue à la qualité du service rendu.

Champ 2 : La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite du projet stratégique

Référence 1 : l'organisation et le fonctionnement de la gouvernance s'appuient sur des instances et des circuits de décision impliquant la communauté de l'établissement, et associant les partenaires principaux

- Les instances et les acteurs de la gouvernance politique et administrative ont des attributions et des rôles définis, qui permettent la prise de décision et l'efficacité des actions.
- Les processus de décision sont explicites, organisés et efficaces.
- 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 garantissent la transparence de ces derniers.
- Les entités de formation et de recherche et les entités administratives partagent les orientations stratégiques de l'établissement et participent à leur réalisation.
- Les principaux partenaires, académiques et non académiques, sont pris en compte dans l'élaboration de la stratégie.

Référence 2 : 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

- L'établissement s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue de son fonctionnement et de ses activités qu'il décline dans une politique de la qualité.
- La politique de la qualité est portée par l'équipe de gouvernance ; elle comprend, pour chaque grand champ d'activité, des objectifs et des modalités adaptées, formellement approuvées, et rendues publiques ; elle intègre l'évaluation et la maîtrise des risques associés à ses circuits de décision et à ses activités.
- L'établissement dispose d'un système d'information et des outils lui permettant le suivi de ses activités et la mesure fiable et pérenne de ses résultats de ses activités.
- L'établissement dispose d'outils de mise en œuvre des cycles d'amélioration continue (programmation, opérationnalisation, suivi, correction-remédiation) articulés avec des pratiques d'autoévaluation, d'évaluation externe et d'analyse prospective.
- L'établissement explicite une démarche en matière d'éthique, et met en œuvre les dispositifs associés.
- 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.

Référence 3 : 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.

Champ 3 : Le pilotage au service de la mise en oeuvre opérationnelle du projet stratégique**Référence 1 : l'établissement pilote la mise en oeuvre pluriannuelle 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.
- L'établissement dispose d'un SI répondant aux besoins de son pilotage, au niveau central comme à celui de ses entités internes.
- L'établissement définit 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.
- 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 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.
- L'établissement définit un modèle économique soutenable de son fonctionnement et mène des études pour la diversification de ses ressources.

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 dispose d'outils d'analyse des coûts et de contrôle de gestion lui permettant d'étayer sa programmation des moyens.
- L'établissement diffuse en son sein une information pertinente sur les analyses prospectives, les éléments majeurs de programmation pour nourrir le dialogue annuel de gestion.
- 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. Les résultats du dialogue de gestion sont formalisés, le cas échéant, dans un contrat d'objectifs et de moyens.

Champ 4 : Les grandes fonctions du pilotage RH, finances, immobilier**Référence 1 : La politique de gestion des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent les missions et 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 oeuvre, 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.

- L'établissement prend en compte l'ensemble des activités exercées par les EC, ainsi que leur investissement dans l'établissement, dans sa politique de promotion.
- 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 l'allocation annuelle de ses moyens de fonctionnement, sur la base de ses analyses prospectives et de débats d'orientation budgétaire formalisés.
- 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 : 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.

Domaine 3 : La recherche et la formation

Champ 1 : La politique de recherche

Référence 1 : la politique de recherche de l'établissement traduit le positionnement et la stratégie globale de l'établissement

- Les orientations scientifiques répondent aux objectifs de positionnement 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, notamment dans le cadre de la coordination territoriale, 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 : l'établissement organise et pilote son activité de recherche et s'assure de la mise en œuvre opérationnelle de sa politique

- 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.
- La commission recherche, ou ce qui en tient lieu, participe activement à la définition de la politique de recherche, à sa mise en œuvre, et à son suivi.
- 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, et s'appuie sur un système d'information recherche performant.
- 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 est en capacité de suivre, d'analyser et de qualifier son activité de recherche, et en diffuse les résultats

- 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 et, le cas échéant, identifie sa contribution à la coordination territoriale.

- L'établissement 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 traduit le positionnement et la stratégie globale de l'établissement

- Les axes stratégiques en matière de formation répondent aux objectifs de positionnement 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.
- La commission de la formation et de la vie universitaire, ou ce qui en tient lieu, participe activement à la définition de la politique de formation, à sa mise en œuvre, et à son suivi.
- Par le développement de relations ou d'alliances, l'établissement intègre son offre de formation, initiale et continue, dans son environnement territorial et régional, notamment dans le cadre de la coordination territoriale, et en conforte l'attractivité 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 de la politique de formation de l'établissement.
- 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 : l'établissement organise et pilote son activité de formation et s'assure de la mise en œuvre opérationnelle de sa politique

- 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.
- 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 est en capacité de suivre, d'analyser et de qualifier son activité de formation, en diffuse les résultats, et met en œuvre des dispositifs d'évaluation et de management interne de la qualité

- 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.
- Des informations précises, complètes et fiables sont régulièrement publiées sur les formations, notamment les résultats des enquêtes d'insertion professionnelle et de poursuites d'études.
- Les résultats de l'activité de formation sont suivis régulièrement, décrits objectivement et rendus publics.
- L'établissement analyse ses résultats et, le cas échéant, identifie sa contribution à la coordination territoriale.
- 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.

Champ 3 : Le lien entre recherche et formation

Référence 1 : les politiques de recherche et de formation développent l'articulation entre recherche et formation

- Les politiques de recherche et de formation font l'objet de débats lors de séances conjointes des instances dédiées à la recherche et à la formation.
- 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 politique de recrutement de personnels traduit le lien entre formation et recherche

- 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 4 : La réussite des étudiants

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

Référence : la politique de l'établissement favorise la réussite des étudiants par des dispositifs et des parcours adaptés, depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle

- 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.
- 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, et éventuellement en lien avec la coordination territoriale.
- 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.
- 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

- L'établissement définit une politique de développement de la qualité de la vie étudiante, déclinée sur l'ensemble de ses sites et inscrite dans des partenariats appropriés et organisés, notamment à travers le schéma directeur de la vie étudiante dans le cadre de la coordination territoriale.
- 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 vie associative et les activités culturelles et sportives.

Champ 3 : La participation des étudiants à la gouvernance

Référence : l'établissement associe les étudiants à sa gouvernance

- L'établissement incite, soutient et reconnaît l'engagement des étudiants dans la gouvernance et la vie démocratique de l'établissement.
- 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 des formations.

Domaine 5 : 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 disciplinaires 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) dans le cadre de la coordination territoriale.
- 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 6 : Les relations européennes et internationales

Champ 1: La politique de 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.

Référence 2 : les modalités de cette politique sont un facteur de développement de l'attractivité de l'établissement

- 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.
- 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.
- L'établissement mène une politique des langues étrangères qui répond à ses objectifs et une politique en français langue étrangère qui répond à ses besoins et garantit la qualité de l'enseignement offert.

Annexe 1 : Les constituants du référentiel

Les domaines et les champs

Les domaines et les champs définissent le périmètre global de l'évaluation.

Les 6 domaines délimitent les quatre grands secteurs d'activité correspondant aux missions de l'enseignement supérieur et de la recherche, auxquels s'ajoutent les deux domaines spécifiques consacrés globalement à la gouvernance centrale de l'établissement (cf. Annexe 2).

Chaque domaine est subdivisé en différents champs, permettant ainsi de préciser pour chaque secteur d'activité les principaux éléments du périmètre concerné. A chaque champ est associé une ou plusieurs références.

Les références

Une référence exprime des attendus (grands objectifs, engagements, valeurs) dont l'évaluation estimera le niveau de réalisation. Ces attendus reprennent les missions des établissements issues du code de l'éducation ainsi que les grandes orientations et les pratiques qui caractérisent l'enseignement supérieur et de la recherche. Elles sont exprimées par une action mettant l'établissement en situation.

Les critères

Un ensemble de critères est associé à chaque référence. Les critères précisent la façon dont la réalisation de la référence va être appréciée par les évaluateurs. Sans avoir un caractère exclusif ni exhaustif, ils définissent les principaux éléments d'analyse utilisés lors de l'évaluation pour vérifier le niveau de réponse de l'entité évaluée aux attendus exprimés par la référence à laquelle ils sont associés.

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

Les critères que le HCERES propose aux évaluateurs sont essentiellement 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,
- 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).

Annexe 2 : Les cinq dimensions clés de la gouvernance centrale d'un établissement

Le positionnement :

Il correspond à ce que l'établissement considère représenter dans le paysage national et international de l'ESR pour chacune de ses missions. La définition du positionnement (actuel et futur) suppose une analyse stratégique interne (atouts et fragilités) et externe (opportunités et menaces), associée à une démarche de *benchmark*.

La stratégie de développement :

Pour la période analysée, elle consiste en la réunion de l'ambition choisie et portée par l'établissement pour son positionnement futur et des moyens (projets, ressources et compétences) mobilisés pour y parvenir. Elle conduit à la définition des politiques de développement dans les différents domaines d'activités de l'établissement (formation, recherche, vie étudiante, etc.). Elle inclut une déclinaison des outils d'analyse prospective utilisés pour définir les choix stratégiques, ainsi qu'une analyse du rôle des partenaires et de la communauté des acteurs dans son élaboration.

L'organisation :

Il s'agit ici d'explicitier les choix structurels d'organisation interne opérés par l'établissement pour assurer la déclinaison de ses missions et la mise en œuvre de sa stratégie.

La gouvernance :

Elle inclut l'ensemble des mesures, des règles, des instances et circuits de décision, des outils d'information et de suivi permettant d'assurer le bon fonctionnement de l'établissement, au service de l'élaboration et de la mise en œuvre de sa stratégie. Elle contribue à la bonne articulation entre la sphère politique et la sphère administrative et elle mobilise la politique de la qualité.

Le pilotage :

Il se traduit par les méthodes et outils de management utilisés par l'établissement pour la conduite opérationnelle de son développement : le système d'information utilisé pour assurer le suivi des activités et l'aide au pilotage, la mobilisation pluriannuelle des ressources et compétences au service du déploiement des choix stratégiques dans tous les champs d'activité, le dialogue social.