



Département d'évaluation des établissements

REPERES POUR L'AUTOEVALUATION DES ETABLISSEMENTS

—
CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2025-2026
VAGUE A

Septembre 2024



Nota : Dans l'ensemble de ce document, le terme établissement est utilisé pour désigner indifféremment les universités, les écoles, les instituts et les coordinations territoriales. Ces dernières ne sont concernées que par les trois parties allant de la page 1 à la page 4.

Ces repères pour l'autoévaluation présentent le contexte dans lequel s'inscrit l'évaluation institutionnelle du Hcéres ainsi que les bonnes pratiques et les attendus de l'autoévaluation. Ils complètent le référentiel d'évaluation des établissements en explicitant les modulations possibles de certains critères en fonction du type d'établissement.

I. RAPPEL LEGISLATIF

Conformément à la loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche et la loi n° 2020-1674 du 24 décembre 2020 de programmation de la recherche pour les années 2021 à 2030, le Hcéres est une autorité publique indépendante. Le Hcéres est, entre autres missions, chargé d'évaluer les établissements d'enseignement supérieur et leurs regroupements, les organismes nationaux de recherche et l'Agence nationale de la recherche ou, le cas échéant, de s'assurer de la qualité des évaluations conduites par d'autres instances.

II. LE CONTEXTE DE L'EVALUATION INSTITUTIONNELLE

Les établissements organisent leurs activités d'enseignement supérieur et de recherche (ESR) à partir d'objectifs stratégiques qui nécessitent une mise en œuvre opérationnelle reposant sur la mobilisation de moyens, la construction d'outils de suivi et de reddition des résultats produits.

La construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur, à travers le processus de Bologne, a permis le développement dans chaque État membre, des systèmes d'assurance qualité nationaux (évaluation, accréditation, audit, etc.) reposant sur les normes européennes (ESG : standards and guidelines for quality assurance in the European higher education area). Ces normes définissent principalement deux dimensions de l'assurance qualité :

- L'assurance qualité interne qui concerne l'ensemble des dispositifs d'amélioration continue des activités mis en œuvre par les entités évaluées.
- L'assurance qualité externe qui organise, par l'intermédiaire d'agences ou d'autorités comme le Hcéres, l'évaluation externe de ces activités par des pairs. L'assurance qualité externe implique notamment des démarches d'autoévaluation réalisées préalablement par les entités évaluées.

Les normes européennes articulent la pratique de l'autoévaluation par les établissements avec l'évaluation externe par les pairs.

III. PRINCIPES GENERAUX DE L'AUTOEVALUATION PREALABLE A L'EVALUATION EXTERNE

1. Les bonnes pratiques

L'autoévaluation peut se définir comme un processus intervenant de manière périodique dans un établissement ou une entité de formation ou de recherche. Trois grands principes guident sa mise en œuvre : la mobilisation des acteurs internes, la formalisation et la transparence de la procédure choisie, une réflexion critique et objectivée sur l'activité déployée pendant la période de référence (période soumise à l'évaluation).

La mise en œuvre de l'autoévaluation est souvent organisée en mode projet. Cette démarche s'appuie sur un ensemble de documents méthodologiques définissant les étapes et les modalités de mise en œuvre de l'autoévaluation. Ces éléments sont largement diffusés auprès des acteurs de l'établissement.

Quatre étapes peuvent être identifiées :

- **La préparation et le lancement de l'autoévaluation**, étape qui permet de choisir les modalités d'investigation et les acteurs (cf. *infra*) mobilisés pour la réalisation de cette opération. Si l'équipe de direction a une responsabilité forte dans ce processus, elle ne peut agir seule : il lui est couramment associé un groupe représentatif de l'ensemble des acteurs de l'établissement. Cette étape conduit à expliciter les différents livrables attendus et leur calendrier de

production. L'information qu'elle apporte en amont aux acteurs de l'établissement facilite la mise en œuvre de l'autoévaluation.

- **L'investigation et l'analyse**, étape qui constitue le cœur du processus d'autoévaluation et dont le déploiement s'appuie sur des groupes de travail, des entretiens individuels, des enquêtes, des traitements de données, des appels à contribution. Elle permet le recueil des informations et elle amorce l'élaboration des analyses qui peuvent conduire à une autocritique des activités et des résultats pour la période de référence, dans le rapport final d'autoévaluation. Pour ce qui concerne les informations quantitatives, la démarche d'autoévaluation doit mettre en valeur les données et indicateurs utiles à l'élaboration de l'analyse critique.
- **La production et la validation du rapport d'autoévaluation**, étape qui permet de mettre en cohérence et de réunir, à l'échelle de l'établissement, l'ensemble des éléments d'analyse critique résultant de la phase d'investigation. Différents outils sont habituellement mobilisés en vue de la rédaction : fiches de synthèse de résultats, bilans d'activités, rapports intermédiaires, tableaux de données et indicateurs d'activité, analyses Swot (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), etc. dont les plus importants pourront être intégrés au dossier d'autoévaluation. Cette étape essentielle conduit à la production du dossier constitué du rapport et de ses annexes. Les personnes mobilisées pour la rédaction du dossier final sont clairement identifiées. La validation finale s'opère normalement au niveau des instances de l'établissement.
- **La présentation et la diffusion interne du dossier d'autoévaluation**, qui permet d'informer les différents acteurs mobilisés et plus largement l'ensemble de la communauté de l'établissement, des résultats du processus d'autoévaluation. Elle favorise l'appropriation du travail effectué au cours de l'ensemble du processus et elle facilite l'élaboration du nouveau projet stratégique.

2. Les attendus du dossier d'autoévaluation : construire une autoévaluation portant sur le continuum stratégie-moyens-résultats

Dans le cadre de son autoévaluation, l'établissement est appelé à analyser son positionnement et sa stratégie, ainsi que les politiques et les actions qu'il mène en particulier dans la réalisation de ses missions fondamentales : recherche, innovation, inscription de la science dans la société, formation, vie étudiante et vie de campus. Pour mener à bien cette analyse, il fait la preuve du suivi des politiques menées et illustre ses réponses par des faits et des résultats concrets (jalons, points d'aboutissement, dispositifs marquants, données, indicateurs, etc.), fruits de sa stratégie ce qui doit permettre d'en apprécier notamment la pertinence et la soutenabilité. Il réalise également un bilan évaluatif de la mise en œuvre de son contrat d'établissement. Il met enfin en évidence les actions qu'il a pu engager à la suite des recommandations du précédent rapport et les résultats qui s'en dégagent.

Les attentes concernant l'organisation du dossier d'autoévaluation (DAE) sont les suivantes :

- **une période de référence** qui peut se définir comme l'intervalle de temps entre les deux dernières autoévaluations réalisées par l'établissement.
- **un rapport synthétique** (rapport d'autoévaluation – RAE) comportant environ 60 pages.
- **une introduction** du rapport présentant notamment le processus d'autoévaluation mis en place dans l'établissement (méthode, étapes, acteurs, élaboration du rapport, etc.), et, si possible, une réflexion sur la portée et les limites du travail accompli.
- **un plan** du rapport reprenant les domaines et les références du référentiel du Hcéres, chaque référence faisant l'objet d'un traitement individualisé (cf. document « trame du rapport d'autoévaluation »).
- **des annexes** clairement reliées au rapport, structurées, sélectionnées et numérotées, l'objectif étant de rédiger un dossier concis et pertinent.

Les attentes concernant le contenu du rapport d'autoévaluation peuvent être précisées comme suit :

- **Une analyse critique des attendus formulés par chaque référence** qui s'appuie sur tous les critères d'appréciation qui la précisent, dès lors qu'ils sont applicables à l'établissement ; cette analyse veille à exposer, pour la période de référence, les objectifs qui ont été poursuivis, les moyens qui ont été mobilisés et les résultats objectivables qui ont été obtenus (cf. *supra*).
- **L'explicitation de l'exploitation par l'établissement des résultats de la précédente évaluation** externe et en particulier, des recommandations ;
- **Un rapport focalisé sur des dimensions d'analyse critique et limitant les approches descriptives au minimum nécessaire** à la compréhension de l'organisation des activités.

- **L'explicitation de la trajectoire de l'établissement** précisant comment la stratégie institutionnelle, les moyens associés et les résultats obtenus ont pu évoluer entre le début et la fin de la période de référence.

La démonstration par l'institution de différentes capacités d'analyse est ainsi attendue de la démarche autoévaluative de l'établissement :

- la capacité à se **situer dans son environnement** local, national et international ;
- la capacité à **identifier et à qualifier les résultats de sa stratégie institutionnelle au regard des moyens mobilisés** ;
- la capacité à **apprécier l'efficience de son action et à quantifier la trajectoire parcourue** pour chaque activité ;
- la capacité à **mobiliser sa communauté** tout au long de la période de référence ;
- la capacité à **exprimer ses forces et ses faiblesses** pour chacun des grands domaines de l'évaluation en explicitant les analyses et les **éléments factuels** qui ont permis de les identifier et en présentant les options stratégiques qui s'en sont dégagées.

Ce dernier niveau d'attentes concernant la capacité d'autoanalyse de l'établissement est majeur. Il constitue en effet un point essentiel pour les experts qui peuvent, à partir des éléments factuels produits, analysés **et étayés par des éléments de preuve solides et incontestables**, apprécier la maturité de l'établissement en matière d'autoévaluation, ainsi que son niveau de responsabilité et d'autonomie pour la conduite de sa stratégie institutionnelle.

IV. PRECISIONS CONCERNANT L'UTILISATION DU REFERENTIEL

Le référentiel dessine le cadre dans lequel l'établissement se livre à son autoévaluation, après les réunions d'échange stratégique qui permettent au Hcéres de préparer avec lui son travail d'analyse. L'objectif visé par l'évaluation institutionnelle est d'être **utile et adaptée à l'établissement évalué, en intégrant au mieux ses spécificités et les modulations qu'elles appellent**.

Celles-ci sont de trois ordres :

- Certains critères du référentiel peuvent être sans objet car ils ne concernent pas tous les établissements (ceux qui portent sur l'initiative d'excellence, par exemple) ;
- Certains critères, voire certaines références, à la demande de l'établissement et en discussion avec le Hcéres, peuvent faire l'objet d'un focus parce qu'ils ont un intérêt stratégique particulier pour celui-ci ;
- Certains critères listés ci-dessous, peuvent être adaptés aux caractéristiques propres de l'établissement (quand il s'agit d'un Établissement public expérimental, par exemple).

On trouvera ci-après les modulations attendues en fonction du type d'établissement.

1. Universités

Parmi les critères adossés à certaines références du référentiel, les universités seront plus particulièrement invitées à préciser, en ce qui les concerne :

- La manière dont, le cas échéant, les contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) établis avec les composantes contribuent à l'articulation des stratégies au sein de l'établissement et à la traduction des modalités internes de subsidiarité (réf. 5 : C4 et C5).
- L'impact de la LPR sur la politique de ressources humaines (recrutement, accompagnement, promotion, etc.) des enseignants-chercheurs et chercheurs (réf. 8 : C4) et sur la politique de soutien à la recherche (réf. 11 : C1 et C2).
- Leurs partenariats renforcés avec les organismes ainsi que les objectifs et les actions qui en découlent (réf. 3 : C2 ; réf. 10 : C5, C6, C7 ; réf. 14 : C14).
- En raison du rôle qu'une université est susceptible de jouer en matière de coordination territoriale au sens de l'article L718-3 du code de l'éducation et en l'absence d'évaluation spécifique de cette coordination, les résultats obtenus sur ce plan au cours de la période de référence (réf. 3 : C1).
- L'incidence des principes de l'évaluation de la recherche issus de la Déclaration de San Francisco dans sa politique d'emploi (réf. 8 : C1) et dans sa politique de recrutement, d'accompagnement et de promotion des enseignants-chercheurs (réf. 8 : C4).
- La politique poursuivie pour chacun des trois cycles de formation, ainsi qu'une appréciation des dispositifs et des résultats relatifs à chacun de ces cycles (en particulier réf. 14 : C1-3, C8, C14, C20 ; réf. 16 : C1-C4).

- La politique de réussite étudiante, les dispositifs mis en place et les résultats obtenus, notamment dans le cadre de la mise en œuvre de la Loi Orientation et réussite étudiante dans le 1^{er} cycle :
 - Évolution de l'offre de formation du 1^{er} cycle : politique de création des bachelors universitaires de technologie (BUT), impact sur l'offre de licences professionnelles, passerelles avec les CPGE et les BTS (réf. 14 : C1 et C2) ;
 - Pilotage du processus d'information-orientation et des résultats d'admission à travers Parcoursup (réf. 16 : C1-C2) ;
 - Parcours personnalisés et dispositifs d'accompagnement (direction d'études) et de remédiation (avec allongement d'études ou pas), et leur impact sur les taux de réussite, en L1 en particulier (réf. 16 : C3).
- L'offre de formation dans le domaine de la santé : analyse de l'offre de formation permettant l'accès aux études de santé, évolution du 2^e et du 3^e cycle de santé, offre de formation paramédicale de 1^{er} et de 2^e cycle construite avec les partenaires dans le cadre de conventionnements, en particulier dans le domaine des soins infirmiers et de la kinésithérapie (réf. 14 : C4).

2. Établissements publics expérimentaux

L'évaluation de l'établissement public expérimental (EPE) est menée de manière globale et inclut ses établissements-composantes qui ne font pas l'objet d'une évaluation spécifique indépendante, la modulation de certains critères invitant l'EPE et les établissements-composantes à préciser leurs stratégies respectives, ainsi que les missions et les moyens qu'ils se répartissent.

Ainsi, il sera demandé à l'EPE et aux établissements qui le composent :

- Une analyse spécifique du positionnement de chaque établissement-composante et de la manière dont il s'articule à celui de l'EPE (réf. 1 : C1 et C2) ;
- Une autoévaluation de la stratégie de chaque établissement-composante et de la manière dont celle-ci contribue à la mise en œuvre de la stratégie de l'EPE (réf. 3 : C1 à C5).

Par ailleurs, en raison du rôle qu'un EPE est susceptible de jouer en matière de coordination, selon l'article 17 de l'ordonnance n° 2018-1131 du 12 décembre 2018, il sera demandé aux établissements concernés d'analyser les résultats qu'ils auront atteints sur ce plan au cours de la période de référence (réf. 3 : C1).

Plus largement, les EPE reposant sur un cadre de subsidiarité régi par l'ordonnance précitée, il leur sera plus particulièrement demandé, pour ce qui concerne les critères C1 à C5 de la réf. 5, d'analyser les réussites et les limites relativement :

- Aux compétences qu'ils partagent avec leurs établissements-composantes.
- Aux compétences et aux moyens humains et financiers qu'ils ont transférés aux établissements-composantes ou que ceux-ci ont conservés.
- Aux compétences et aux moyens humains et financiers qui leur ont été transférés par les établissements-composantes.
- A la répartition des rôles entre l'EPE et chaque établissement-composante pour l'élaboration des projets de décision, de délibération et d'exécution des actions qui en résultent.

Des formes plus précises de modulation des critères associés à chaque référence seront discutées avec le Hcéres lors des réunions d'échanges préparatoires à l'évaluation qui permettront de cibler et de moduler les critères plus particulièrement concernés par la structure organisationnelle propre à chaque EPE.

3. Établissements porteurs ou partenaires d'initiatives d'excellence

Ces établissements étant explicitement invités à rendre compte de l'impact de l'initiative d'excellence sur leur organisation, sur leur modèle économique et sur leur politique d'allocation de moyens (réf. 7 : C7), ainsi que sur certaines de leurs activités (réf. 7 : C6), il leur sera également demandé de préciser de quelle manière l'initiative d'excellence conforte leur positionnement et comment elle a contribué à leur stratégie au cours de la période de référence (réf. 7 : C5).

4. Écoles d'ingénieur

Selon une démarche coordonnée avec la commission des titres d'ingénieurs (CTI), chargée de l'audit du diplôme d'ingénieurs en vue de son accréditation, l'évaluation conduite par le Hcéres nécessite que l'école considère en particulier les critères suivants de son référentiel :

- Les modalités de la participation des parties prenantes (milieux socio-économiques et étudiants) à la gouvernance (réf. 5 : C2 et réf. 18 : C5).

- Les modalités de la participation de l'école à la formation doctorale du site (réf. 14 : C.13).
- Le cadrage des mobilités sortantes pour les élèves ingénieurs (réf. 14 : C9) et des niveaux requis de certification en langue étrangère (réf. 15 : C6).
- L'articulation entre les diplômés d'ingénieur et les masters portés par l'école (réf. 14 C1 à C3).
- La mise en place, le fonctionnement et l'intérêt stratégique des formations de grade Licence, des mastères spécialisés, des masters internationaux, des *Masters of Science* MSc (réf. 14 C1 à C3).
- La politique, les dispositifs d'information-orientation pour encourager l'accès des femmes dans les filières d'ingénierie et les résultats constatés (réf. 16 : C1-C2).
- La diversification des étudiants et l'ouverture sociale avec le pourcentage d'étudiants boursiers (réf. 1 : C1).

