

RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION DE LA GOUVERNANCE ET DE LA POLITIQUE DE FORMATION D'UN ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ÉTRANGER

Septembre 2025

Sommaire

PRÉAMBULE4

DOMAINE 1. LE POSITIONNEMENT ET LA STRATÉGIE5

Référence 1. L'établissement définit son positionnement institutionnel.5

Référence 2. L'établissement définit, à partir de son positionnement, une stratégie qu'il décline en objectifs opérationnels et dont il assure le suivi.5

Référence 3. L'établissement construit une politique partenariale dans le cadre de sa stratégie.5

DOMAINE 2. LA GOUVERNANCE, LE PILOTAGE ET LA MISE EN ŒUVRE OPÉRATIONNELLE DE LA STRATÉGIE6

Référence 4. La gouvernance de l'établissement s'appuie sur une organisation, une communication interne et un système d'information adaptés à sa stratégie.6

Référence 5. L'établissement met en œuvre sa stratégie en s'appuyant sur une programmation budgétaire qui garantit la soutenabilité financière de ses activités.6

Référence 6. La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'établissement et contribuent à la qualité de vie au travail de ses personnels.6

Référence 7. L'établissement intègre dans sa stratégie une politique immobilière soutenant son développement.7

Référence 8. L'établissement porte une politique globale de la qualité.7

DOMAINE 3. LA POLITIQUE et LA MISE EN ŒUVRE DE LA FORMATION8

Référence 9. L'établissement porte une politique de formation et une offre de formation de qualité, cohérentes avec son positionnement et sa stratégie.8

Caractérisation et déclinaison de l'offre de formation8

Démarche scientifique et politique documentaire8

Internationalisation des formations8

Professionnalisation des formations8

Référence 10. L'établissement développe un ensemble de dispositifs institutionnels au service de la qualité pédagogique de son offre de formation et de la diversification des pratiques pédagogiques des enseignants.8

Référence 11. L'établissement analyse l'attractivité et la performance de son offre de formation ; il analyse le parcours des étudiants et favorise leur réussite depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle.9

Référence 12. L'établissement définit un processus d'évaluation de son offre de formation permettant de la faire évoluer dans une démarche d'amélioration continue.9

DOMAINE 4. Le Service à la communauté et LE DÉVELOPPEMENT ET LE SOUTIEN DE LA VIE ÉTUDIANTE10

Référence 13 : L'établissement définit et met en œuvre une politique de service à la communauté10

Référence 14 : L'établissement soutient le développement de la vie étudiante et de la vie de campus, l'engagement des étudiants dans la gouvernance, et il favorise le bien-être étudiant.10

ANNEXE 11

Tableau de concordance du référentiel du Hcéres avec les Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)11

PRÉAMBULE

Le présent référentiel d'évaluation s'adresse aux établissements d'enseignement supérieur dont la mission principale est l'enseignement et la formation des étudiants.

Cette évaluation permet d'apprécier l'incidence des orientations stratégiques et opérationnelles de l'établissement sur la réalisation **de ses missions de formation, d'accompagnement de la vie étudiante et des services à la société en résultant.**

Ce référentiel définit le cadre dans lequel l'établissement réalise son auto-évaluation et celui dans lequel les experts mandatés par le Hcéres conduisent l'évaluation externe.

Le référentiel d'évaluation de la gouvernance et de la politique formation des établissements d'enseignement supérieurs étrangers s'articule autour de trois niveaux :

- **Les domaines**, qui délimitent le périmètre global de l'évaluation. Quatre domaines structurent le référentiel, chacun associé à plusieurs références.
- **Les références**, qui expriment les attendus de l'évaluation sous forme d'actions mettant l'établissement en situation.
- **Les questions**, qui orientent la réflexion des établissements et précisent le contenu des références. Elles ne sont ni prescriptives ni exhaustives.

Ce référentiel s'appuie sur les bonnes pratiques internationales et s'inscrit dans le cadre général des principes définis au niveau européen. Le Hcéres, membre de l'Association européenne pour la garantie de la qualité dans l'enseignement supérieur (ENQA) et inscrit dans le registre européen EQAR, s'engage en effet à respecter des principes communs énoncés dans les « *European standards and guidelines for quality assurance (ESG)* ».

L'évaluation de la mise en œuvre de la politique de formation (domaine 3) inclura l'analyse d'un échantillon de formations sélectionné en concertation entre le Hcéres et l'établissement évalué.

L'évaluation vise avant tout à être utile et adaptée au contexte propre de chaque établissement, en prenant en compte ses spécificités et les ajustements qu'elles nécessitent. Certaines questions pourront faire l'objet d'un approfondissement particulier, en raison de leur importance stratégique pour l'établissement.

Enfin, l'évaluation externe reposera sur l'analyse du dossier d'auto-évaluation, complété par des annexes, ainsi que sur la visite d'un comité d'experts. Un guide méthodologique accompagne les établissements dans la préparation de ce processus.

DOMAINE 1. LE POSITIONNEMENT ET LA STRATÉGIE

Référence 1. L'établissement définit son positionnement institutionnel.

- **Q1** : Quelle est la place occupée par l'établissement au sein de l'enseignement supérieur dans le domaine qui est le sien et à toutes les échelles qui lui paraissent pertinentes (locale, nationale, internationale) ?
- **Q2** : Quel rôle entend-il jouer à moyen terme par rapport à d'autres établissements qu'il juge comparables ou qu'il prend pour référence ? Quelle est son ambition à plus long terme, la cible qu'il veut atteindre en cohérence avec son identité, sa place et son rôle ?
- **Q3** : La communication externe exprime-t-elle les valeurs et engagements de l'établissement ? Contribue-t-elle à son attractivité auprès des étudiants, des enseignants et des personnels administratifs ? Comment l'établissement en mesure-t-il les résultats ?

Référence 2. L'établissement définit, à partir de son positionnement, une stratégie qu'il décline en objectifs opérationnels et dont il assure le suivi.

- **Q1** : Dans la construction de sa stratégie, l'établissement formalise-t-il ses priorités dans les domaines suivants : formation, vie étudiante et vie de campus, service à la communauté ?
- **Q2** : Cette stratégie est-elle déclinée en objectifs opérationnels réalistes et traduits dans des plans d'action ?
- **Q3** : La direction met-elle en place des indicateurs lui permettant de suivre le déploiement de ces plans d'action ? Quels sont ces indicateurs ?
- **Q4** : L'établissement formalise-t-il un plan d'action et des indicateurs en matière de développement durable et de responsabilité sociétale ?

Référence 3. L'établissement construit une politique partenariale dans le cadre de sa stratégie.

- **Q1** : Quels sont les principaux partenariats structurants pour l'établissement aux niveaux local, national et international avec d'autres établissements d'enseignement supérieur publics ou privés ? Permettent-ils la mise en œuvre d'actions de formation spécifiques ?
- **Q2** : Dans le cadre de ses partenariats, quels sont les dispositifs mis en place par l'établissement pour soutenir et développer la mobilité entrante et sortante de ses personnels et promouvoir l'accueil d'enseignants invités pour dynamiser ses activités de formation ?
- **Q3** : Quels ont été ses partenariats structurants avec le monde économique, social, culturel, et avec les collectivités territoriales ? Quel a été l'impact de ces partenariats ?
- **Q4** : L'établissement peut-il évaluer l'intensité de ses différents partenariats et leur rôle dans la mise en œuvre de sa stratégie globale ?

DOMAINE 2. LA GOUVERNANCE, LE PILOTAGE ET LA MISE EN ŒUVRE OPÉRATIONNELLE DE LA STRATÉGIE

Référence 4. La gouvernance de l'établissement s'appuie sur une organisation, une communication interne et un système d'information adaptés à sa stratégie.

- **Q1** : Comment l'établissement est-il organisé et structuré ? À quelle fin stratégique et opérationnelle ?
- **Q2** : Les modalités de gouvernance en place permettent-elles un niveau suffisant de réactivité et une mise en œuvre rapide et effective des décisions ?
- **Q3** : Quels sont les éléments qui permettent à l'établissement d'attester l'efficacité de sa gouvernance, qu'il s'agisse du fonctionnement de l'équipe de direction ou de la relation avec les tutelles et financeurs ?
- **Q4** : Les instances de gouvernance favorisent-elles la participation de toutes les parties prenantes à la vie de l'établissement et en particulier des étudiants et des personnels ?
- **Q5** : L'établissement estime-t-il avoir permis à ses personnels d'avoir une large connaissance de sa stratégie et de ses priorités, et celles-ci contribuent-elles à créer ou à maintenir un sentiment commun d'appartenance des personnels à l'établissement ?
- **Q6** : Comment le système d'information répond-il aux objectifs et aux besoins en termes de pilotage de l'établissement ? Quels sont les moyens mis en place pour assurer son efficacité ?
- **Q7** : Le système d'information déployé est-il performant et répond-il aux bonnes pratiques en matière de cybersécurité ?

Référence 5. L'établissement met en œuvre sa stratégie en s'appuyant sur une programmation budgétaire qui garantit la soutenabilité financière de ses activités.

- **Q1** : L'établissement dispose-t-il d'un modèle économique soutenable lui permettant d'atteindre ses objectifs et d'exercer ses missions ? Comment est-il décliné sur le plan budgétaire et éventuellement réparti entre les composantes ou missions de l'établissement ? L'établissement a-t-il structuré ou formalisé les échanges avec les services ou les composantes pour répartir des moyens ?
- **Q2** : L'établissement réalise-t-il un suivi de sa situation financière ? Comment s'assure-t-il de la fiabilité de ce suivi ?
- **Q3** : Les ressources propres sont-elles jugées suffisantes par l'établissement ? Si oui, pourquoi et sont-elles pérennes, si non, quel est le plan d'action envisagé pour les accroître et les pérenniser ? Comment l'établissement évalue-t-il la place des frais de scolarité et des subventions publiques éventuelles qu'il reçoit ?
- **Q4** : Les choix structurants (investissements, évolution de la masse salariale, ouvertures de formations...) font-ils l'objet de prévisions budgétaires pluriannuelles ?

Référence 6. La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'établissement et contribuent à la qualité de vie au travail de ses personnels.

- **Q1** : Comment la politique de ressources humaines de l'établissement lui permet-elle de développer sa stratégie et ses activités ? Comment apprécie-t-il la qualité des recrutements des personnels et son attractivité sur la période de référence ? Quels sont les résultats de son action pour accroître le cas échéant la part d'enseignants permanents et le nombre de docteurs en son sein ?

- **Q2** : Quelle évaluation stratégique l'établissement fait-il de la composition du corps enseignant et de son évolution, en distinguant les différents statuts proposés à ses personnels, les obligations en termes de service d'enseignement et de tâches administratives ?
- **Q3** : Comment l'établissement développe-t-il les compétences et accompagne-t-il les parcours professionnels de l'ensemble de ses personnels ?
- **Q5** : L'établissement considère-t-il qu'il a mis en place un dialogue social permettant d'accroître le degré d'adhésion des personnels et de répondre aux aspirations à une meilleure qualité de vie au travail ?
- **Q6** : Comment l'établissement intègre-t-il les enjeux de parité, d'inclusion et de lutte contre les discriminations et les violences sexistes et sexuelles dans sa politique de ressources humaines ? A-t-il mis en place des dispositifs d'écoute et de signalement permettant de traiter ces sujets, ou encore des dispositifs en faveur des personnels en difficulté ?

Référence 7. L'établissement intègre dans sa stratégie une politique immobilière soutenant son développement.

- **Q1** : Quelle évaluation l'établissement fait-il de l'état de son patrimoine immobilier ?
- **Q2** : Quels indicateurs, outils et personnels sont disponibles pour évaluer les coûts de fonctionnement, maintenance, renouvellement, les taux d'occupation du parc immobilier, notamment si l'établissement n'en est pas propriétaire ?
- **Q3** : Comment sont élaborés la planification immobilière et son financement ? Comment la stratégie de l'établissement et ses besoins dans les domaines de la formation et de la vie de campus sont-ils pris en compte dans cette planification ?
- **Q4** : Comment l'établissement assure-t-il l'accessibilité de ses bâtiments pour les personnes en situation de handicap ?
- **Q5** : Comment l'établissement valorise-t-il son patrimoine immobilier ?
- **Q6** : Comment l'établissement évalue-t-il et améliore-t-il l'impact environnemental de son parc immobilier ?

Référence 8. L'établissement porte une politique globale de la qualité.

- **Q1** : L'établissement a-t-il défini une politique globale de la qualité ? Les personnels et les étudiants sont-ils associés à cette politique ? Celle-ci se traduit-elle par des labellisations ou des certifications ?
- **Q2** : L'établissement dispose-t-il d'une structure centrale de pilotage de la démarche qualité ? Celle-ci assure-t-elle la diffusion d'une culture qualité auprès des services ou composantes ?
- **Q3** : Quels sont les outils d'amélioration continue mis en place ?
- **Q4** : Comment les éventuelles recommandations des précédentes évaluations externes ou internes sont-elles suivies par l'établissement ?

DOMAINE 3. LA POLITIQUE et LA MISE EN ŒUVRE DE LA FORMATION

Référence 9. L'établissement porte une politique de formation et une offre de formation de qualité, cohérentes avec son positionnement et sa stratégie.

Caractérisation et déclinaison de l'offre de formation

- **Q1** : La politique de formation est-elle en adéquation avec la stratégie de l'établissement et le cadre national des qualifications ?
- **Q2** : Comment l'établissement juge-t-il la structure de l'offre de formation de l'établissement : articulation des différents cycles, flexibilité des parcours, passerelles entre les formations, pluridisciplinarité, etc. ?
- **Q3** : Comment l'établissement prend-il en compte, dans la construction de l'offre de formation, la cartographie des formations dans l'environnement local ou national le cas échéant, ainsi que les besoins sociaux, économiques et/ou culturels du territoire ?

Démarche scientifique et politique documentaire

- **Q4** : Comment les formations sensibilisent-elles les étudiants à la démarche scientifique, et aux valeurs de l'intégrité scientifique et de l'éthique ?
- **Q5** : En quoi la politique et les ressources documentaires servent-elles efficacement les besoins des formations ?
- **Q6** : Comment les enseignants s'appuient-ils sur des travaux de recherche pour faire évoluer leurs enseignements ?

Internationalisation des formations

- **Q7** : Comment l'établissement accompagne-t-il les étudiants dans l'acquisition de compétences interculturelles et internationales, à travers la mobilité internationale et/ ou des dispositifs pédagogiques innovants (COIL, etc.).
-
- **Q8** : Comment l'établissement favorise-t-il l'enseignement des langues étrangères et en langue étrangère ?

Professionnalisation des formations

- **Q9** : L'établissement prépare-t-il concrètement ses étudiants à l'insertion professionnelle ?
- **Q10** : Comment les étudiants sont-ils formés à l'entrepreneuriat ?
- **Q11** : Le développement de la formation continue est-il considéré par l'établissement comme un axe stratégique ? Si oui, comment cela se traduit-il en termes de modalités d'accueil, d'encadrement et d'ingénierie de formation ?
- **Q12** : Le volume des parcours professionnalisants est-il adapté ? Comment l'établissement mobilise ses partenariats du monde socio-économique ou ses partenariats académiques pour développer ces parcours ?

Référence 10. L'établissement développe un ensemble de dispositifs institutionnels au service de la qualité pédagogique de son offre de formation et de la diversification des pratiques pédagogiques des enseignants.

- **Q1** : Dans quelle mesure l'organisation pédagogique et les programmes favorisent-ils la progression pédagogique et la cohérence entre les objectifs, les contenus, les méthodes d'enseignement, les résultats attendus et leur mode d'évaluation ? Comment l'approche par compétences est-elle déployée ?

- **Q2** : Quel bilan l'établissement tire-t-il de sa politique d'innovation pédagogique (modes d'enseignements, configuration des espaces pédagogiques selon les besoins, ressources numériques et enseignement à distance, etc.) ?
- **Q3** : Comment l'établissement accompagne-t-il et forme-t-il ses enseignants aux pratiques pédagogiques innovantes ?

Référence 11. L'établissement analyse l'attractivité et la performance de son offre de formation ; il analyse le parcours des étudiants et favorise leur réussite depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle.

- **Q1** : À quel niveau et pour quel type de formation l'établissement juge-t-il le plus important d'être attractif ? Quels sont les critères de mesure de son attractivité ? Comment ont-ils permis de renforcer l'attractivité des formations en fonction des priorités définies ?
- **Q2** : Les dispositifs d'information du public et d'orientation des étudiants sont-ils efficaces et pertinents au regard des objectifs de l'établissement tant sur le plan de l'attractivité de ses formations que sur celui de l'accompagnement vers la réussite ?
- **Q3** : De quels indicateurs – réussite, insertion, etc. – l'établissement dispose-t-il ?
- **Q4** : Quelles mesures l'établissement prend-t-il pour faire évoluer son offre en regard de l'insertion professionnelle ?

Référence 12. L'établissement définit un processus d'évaluation de son offre de formation permettant de la faire évoluer dans une démarche d'amélioration continue.

- **Q1** : L'établissement organise-t-il l'évaluation des enseignements et de la formation par les étudiants et prend-il en compte les résultats de cette évaluation dans son évolution ?
- **Q2** : L'établissement dispose-t-il d'une instance de concertation, type conseil de perfectionnement, comprenant notamment des étudiants et des personnalités extérieures à la formation ? Cette instance se réunit-elle périodiquement pour analyser les résultats de la formation et contribuer à son évaluation interne ?
- **Q3** : L'établissement dispose-t-il d'une stratégie pour l'évaluation externe de l'ensemble ou certaines de ses formations, par des agences nationales ou internationales ?

DOMAINE 4. LE SERVICE A LA COMMUNAUTÉ ET LE DÉVELOPPEMENT ET LE SOUTIEN DE LA VIE ÉTUDIANTE

Référence 13 : L'établissement définit et met en œuvre une politique de service à la communauté

- **Q1** : Quels sont les objectifs et les plans d'action définis par l'établissement pour l'élaboration d'une politique de service à la communauté ? Sur quels partenariats stratégiques reposent-ils et pour quels bénéfices mutuels ? Des indicateurs ont-ils été formulés pour permettre de superviser la réalisation des objectifs fixés ?
- **Q2** : Quelles sont les ressources humaines, physiques et financières nécessaires à la gestion et à la mise en œuvre de la politique de service à la communauté ? En particulier, en quoi les mécanismes de conception et d'organisation de ces activités encouragent-ils l'engagement social et la citoyenneté chez les étudiants ?
- **Q3** : Comment la politique de service à la communauté s'articule-t-elle avec les autres fonctions de l'établissement ? Dans quelle mesure participe-t-elle à la qualité de la formation ?
- **Q4** : L'établissement dispose-t-il de mécanismes pour évaluer la pertinence et l'impact des activités de service à la communauté, à l'échelle locale, régionale ou nationale ? Les retombées socio-économiques, culturelles sont-elles reconnues par les parties prenantes internes et externes de l'établissement ?

Référence 14 : L'établissement soutient le développement de la vie étudiante et de la vie de campus, l'engagement des étudiants dans la gouvernance, et il favorise le bien-être étudiant.

- **Q1** : Quelles sont les orientations stratégiques qui sous-tendent la politique de développement de la vie étudiante et de la vie de campus de l'établissement et quels sont les moyens qui lui sont affectés ?
- **Q2** : Comment les enjeux de parité, d'inclusion et de lutte contre les discriminations et les violences sexuelles et sexistes y sont-ils intégrés ? L'établissement peut-il se prévaloir de résultats significatifs sur ce point ? En quoi contribue-t-il à la promotion de l'égalité des chances (accueil de boursiers dans les formations, publics spécifiques, etc.) ?
- **Q3** : L'établissement dispose-t-il de structures adéquates pour favoriser la qualité de la vie étudiante et de campus (logement, activités culturelles et sportives, services de santé, etc.)
- **Q4** : Comment les associations étudiantes, et d'*alumni*, participent-elles au développement de la vie étudiante ? Quelle part des ressources est destinée au soutien des associations et des initiatives portées directement par les étudiants ?
- **Q5** : Comment est reconnue, valorisée et encouragée l'implication des étudiants dans la gouvernance et dans les instances délibérantes de l'établissement ?

ANNEXE

Tableau de concordance du référentiel du Hcéres avec les Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)

Référence des ESG	Référence du Hcéres
1.1 - Politique d'assurance qualité	Référence 8, Référence 9, Référence 12
1.2 - Élaboration et approbation des programmes	Références 4, Référence 9, Référence 10
1.3 - Apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant	Référence 8, Référence 9, Référence 10, Référence 12
1.4 - Admission, progression, reconnaissance et certification	Référence 10, Référence 11
1.5 - Personnel enseignant	Référence 6, Référence 9
1.6 - Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiants	Références 5, Référence 6, Référence 9, Référence 10, Référence 11, Référence 12
1.7 - Gestion de l'information	Références 4, Référence 5, Référence 6, Référence 7, Référence 9
1.8 - Information du public	Référence 1, Référence 4
1.9 - Suivi continu et évaluation périodique des programmes	Référence 9, Référence 10, Référence 11
1.10 - Processus d'assurance qualité externe périodiques	Référence 8