

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

Évaluation des établissements : repères pour l'autoévaluation



# Sommaire

| Introduction   | 4  |
|--|----|
| Les enjeux de l'autoévaluation   | 4  |
| I – L'autoévaluation : un moment privilégié d'élaboration de la politique de l'établissement     | 4  |
| II – L'articulation de l'autoévaluation et de l'évaluation externe                               | 5  |
| La méthodologie de l'autoévaluation  | 6  |
| I – La phase préparatoire  | 6  |
| II – Les outils  | 6  |
| III – L'organisation du travail d'autoévaluation   | 7  |
| IV – La définition de la méthode d'analyse   | 8  |
| V – La forme du rapport d'autoévaluation à transmettre   | 9  |
| Glossaire des mots-clefs de l'évaluation   | 12 |
| <u>Encarts</u>   |    |
| Encart 1. La notion de stratégie   | 5  |
| Encart 2. Les questions clefs de l'autoévaluation selon l'EUA (European University Associlation  | 6  |
| Encart 3. L'organisation de l'autoévaluation   | 7  |
| Encart 4. Les critères d'analyse d'une stratégie et de ses différents éléments                   | 8  |
| Encart 5. Les différents types d'indicateurs   | 8  |
| Encart 6. Les deux seules prescriptions du HCERES en ce qui concerne le rapport d'autoévaluation | 9  |
| Encart 7. Des exemples de plan du rapport  | 10 |
| Encart 8. Des exemples d'organisation des chapitres du rapport                                   | 11 |

Ce document a pour objectif de proposer des repères aux établissements qui ont à produire un rapport d'autoévaluation dans la perspective de leur évaluation externe. En ce qui concerne les contenus de cette dernière, ils sont présentés dans le « référentiel de l'évaluation externe » du HCERES qui précise les domaines et champs d'activité qui feront l'objet d'une évaluation, les références qui s'y rapportent et les critères utilisés.

Les établissements ont toute liberté pour organiser comme ils le souhaitent leur procédure d'autoévaluation et le périmètre et la forme de leur rapport d'autoévaluation : le HCERES ne donne que deux prescriptions présentées infra (encart 6).

### Introduction

L'autoévaluation et l'évaluation externe constituent les deux phases du processus global d'évaluation. Son objet principal est la stratégie, établie en référence aux missions de l'établissement et comprise comme l'ensemble des décisions qui l'engagent dans la durée et dont la cohérence se dégage à différents niveaux d'activité : conception, mise en œuvre, suivi et adaptation. Ses deux phases se déroulent successivement et s'articulent l'une à l'autre.

Le processus d'autoévaluation est pour un établissement un travail partagé, organisé et formalisé de réflexion critique sur son activité pendant une période de référence. Même attendue par une agence d'évaluation externe, il est piloté par lui. Ce processus consiste à examiner le degré de réalisation des objectifs fixés au début de, ou pendant la période de référence, selon une démarche rigoureuse. Il contribue à approfondir l'identification des enjeux devant lesquels l'établissement est placé et, par là, constitue une étape importante dans l'élaboration de nouveaux objectifs stratégiques et dans le choix des moyens à mobiliser. Une telle démarche est d'autant plus efficace dans sa mise en œuvre et dans son acceptation qu'elle est partagée par un nombre significatif d'acteurs et qu'elle s'appuie sur un processus continu de suivi et de réflexion sur la qualité de son activité. Le registre de l'autoévaluation est celui de la sincérité et d'une réflexion réaliste et lucide.

Enfin, le rapport d'autoévaluation est nécessaire à l'évaluation externe. Il est la pièce principale du dossier demandé à l'établissement.

# Les enjeux de l'autoévaluation

### I – L'autoévaluation : un moment privilégié d'élaboration de la politique de l'établissement

 Bilan d'un projet d'établissement, enjeux et fondement d'un nouveau plan stratégique

Au cours du processus d'autoévaluation des éléments de bilan sont dressés, selon une méthode qui puisse en garantir au maximum l'objectivité, et sont complétés par une analyse des évolutions advenues pendant la période de référence, au sein de l'établissement comme dans son environnement. C'est le but de l'autoévaluation que de construire les éléments de cette analyse explicative et critique.

Examinant son activité passée, l'établissement revient sur la réalisation de ses missions en examinant ses objectifs prioritaires, les stratégies mises en œuvre et les principaux résultats obtenus au cours de la réalisation de son projet d'établissement, mais aussi sur les évolutions externes qui se sont produites et leurs conséquences. Lorsque la période de référence a fait l'objet d'une

contractualisation avec l'État, l'autoévaluation des actions prévues dans ce cadre peut donner lieu à des développements spécifiques.

Cet exercice conduit l'établissement à formuler un diagnostic sur ses forces et faiblesses, à cerner les contraintes qui sont les siennes, à analyser en quoi son environnement est porteur d'opportunités ou de risques. Il lui permet d'apprécier les principaux enjeux auxquels il est maintenant confronté, offrant une base solide à la construction de son nouveau projet stratégique. L'autoévaluation peut ainsi être conçue comme assurant la transition entre la trajectoire récente de l'établissement et le projet stratégique à établir pour la prochaine période.

#### **E**NCART 1. LA NOTION DE STRATÉGIE

La stratégie de l'établissement est au cœur de l'autoévaluation et de l'évaluation externe. Une stratégie est fondée sur une vision de l'établissement en fonction de son identité et des valeurs partagées par sa communauté, en relation avec l'analyse de son contexte et de ses moyens. Une décision est stratégique lorsqu'elle engage l'établissement dans la durée. L'ensemble des décisions prises et mises en œuvre pendant une période donnée ne dessine une stratégie que si une cohérence s'en dégage.

Une stratégie est d'abord un ensemble d'objectifs fixés pour une période longue de référence, qui traduisent la perception qu'a l'établissement du point qu'il veut atteindre. Elle établit ensuite une trajectoire, jalonnant par secteur d'activité ou par périodes plus brèves, le chemin projeté vers les objectifs, en relation avec les moyens disponibles. Si l'établissement choisit de développer une politique de la qualité au sein de sa stratégie, il met en place un dispositif de suivi et d'adaptation qui lui permet de savoir où il en est et, quand c'est nécessaire, de prendre des mesures correctives, voire de modifier ses objectifs (en cas de changement important dans son environnement, par exemple).

#### 2 • Mobilisation de la communauté et affirmation de l'identité de l'établissement

L'élaboration du processus d'autoévaluation est l'occasion d'une réflexion collective, dont le périmètre et le mode d'organisation sont définis par l'établissement. La mobilisation de la communauté et les modalités de son implication, la méthode de construction du rapport, les voies d'arbitrage puis de validation des conclusions, leur diffusion enfin, sont importantes : s'y jouent en effet l'appropriation de la politique de l'établissement par les acteurs, la pertinence des analyses et leur capacité à refléter la réalité de l'activité, la construction d'un consensus sur les diagnostics, les contraintes et les enjeux, etc.

Ainsi, non seulement le processus d'autoévaluation permet-il de fonder l'élaboration du nouveau projet stratégique, mais il prépare aussi les conditions politiques de son appropriation. En cela, il contribue à renforcer le sentiment d'appartenance des membres de cette communauté, fournit une occasion de préciser l'identité de l'établissement en interne et, également à l'extérieur, auprès du public et des partenaires de l'établissement.

# II – L'articulationde l'autoévaluationet de l'évaluation externe

L'évaluation est un processus global en deux phases, autoévaluation puis évaluation externe, la seconde étant articulée à la première, sachant que l'évaluation externe s'appuie sur un référentiel rendu public.

Cette évaluation externe n'est ni prescriptive ni normative, et s'inscrit dans le respect des spécificités et des choix de l'établissement, à qui elle ambitionne avant tout de lui apporter un service.

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

Meilleure est l'autoévaluation, plus aisée pourra être l'évaluation externe. Lorsque le rapport d'évaluation externe confirme les analyses du rapport d'autoévaluation, cela donne à ce dernier une force et une légitimité supplémentaires qui sont autant de points d'appui pour le développement futur de l'établissement.

Toutefois, si l'évaluation externe prend majoritairement appui sur les analyses produites par l'autoévaluation, elle ne s'y limite pas nécessairement. Le comité d'évaluation reste libre de questionner l'établissement sur un point qui n'aurait pas été abordé dans l'autoévaluation. Parce que l'évaluation externe a son référentiel propre, l'établissement peut avoir intérêt à évoquer dans son rapport d'autoévaluation les activités dans lesquelles il n'a pas investi ou celles qu'il a dû abandonner, sans se limiter aux seules priorités de la période en cours. Le non choix ou l'abandon d'une activité relève d'une stratégie ou de raisons précises qu'il est utile d'indiquer.

# ENCART 2. LES QUESTIONS CLEFS DE L'AUTOÉVALUATION SELON L'EUA (EUROPEAN UNIVERSITY ASSOCIATION)

L'articulation de l'évaluation externe à une autoévaluation n'est pas propre au HCERES, et est mise en œuvre ailleurs dans le monde, notamment en Europe, dans le prolongement du processus de Bologne et des travaux recommandant la mise en place d'une démarche qualité en matière d'enseignement supérieur et de recherche. C'est ainsi, par exemple, que l'EUA demande aux établissements qui s'inscrivent à son programme d'évaluation institutionnelle un rapport d'autoévaluation construit autour de quatre grands types de questions<sup>1</sup>.

Ces questions sont celles structurant une analyse SWOT qui permet d'évaluer les forces, les faiblesses, opportunités et menaces relatives à l'établissement :

- 1- Qu'est ce que l'institution essaye de faire : missions, valeurs et objectifs ?
- 2- Comment l'institution essaye-t-elle de le faire : gouvernance et processus de prise de décision, choix des objectifs et mise en œuvre des opérations ?
- 3- Comment l'institution sait-elle que ce qu'elle fait lui permet d'atteindre ses objectifs et d'en identifier de nouveaux ?
- 4- Comment l'institution conduit-elle une démarche d'amélioration : réorientation des objectifs fixés en fonction des résultats obtenus et définition de nouveaux objectifs ?

La liste des principales données et analyses permettant de répondre à ces questions est établie par les responsables de l'autoévaluation en fonction des missions spécifiques de l'établissement.

Le HCERES, quant à lui, ne prescrit pas le plan des rapports d'autoévaluation.

## La méthodologie de l'autoévaluation

Les caractéristiques, les priorités des établissements sont d'une diversité telle qu'il n'y a pas de réponse unique aux questions que soulève la construction d'une autoévaluation. Ce qui suit est une mise en perspective des problématiques communes aux établissements, et des étapes utiles à la conduite d'un tel processus.

### I – La phase préparatoire

Chaque établissement qui veut mettre en place un processus d'autoévaluation s'attache à définir l'organisation de son travail et la méthode d'analyse sur laquelle il va s'appuyer.

L'organisation du travail passe alors par l'identification des grandes étapes et la construction du calendrier, la définition du mode d'action et de pilotage, celle des modalités d'arbitrage, de validation, de diffusion et enfin la répartition des tâches et des responsabilités. Elle vise à dire qui fait quoi et quand.

La méthode d'analyse a pour but de préciser le système d'analyse, c'est-à-dire les domaines et les champs d'activité qui seront évalués, les niveaux d'analyse requis et les critères, le mode de collecte des données qui seront utilisées, la forme de la présentation des contenus dans les documents intermédiaires et dans le rapport final.

Le travail de préparation, qui relève pleinement de la direction de l'établissement, permet de prévoir une organisation et une formalisation qui soient bien adaptées aux objectifs de l'autoévaluation, à l'expérience de l'établissement comme aux forces et aux outils dont il dispose effectivement.

#### II – Les outils

Lors du processus d'autoévaluation, l'établissement exploite toute la gamme des outils dont il dispose, s'agissant de la collecte des données comme de la construction de ses analyses. Il peut être amené à identifier le manque ou l'insuffisance de certaines données ou indicateurs, et à produire des données nouvelles; toutefois, l'autoévaluation n'est sans doute pas le moment pour forger de nouveaux outils de pilotage et de suivi.

Le HCERES met à disposition des établissements, dans ce document et dans son référentiel de l'évaluation externe, différents éléments pouvant aider à définir les domaines et champs d'activité en vue de l'évaluation, les critères, les modes de formulation d'un diagnostic, etc. Elle n'impose aucun indicateur a priori.

<sup>1</sup> Ces questions sont présentées dans le cadre du programme d'évaluation institutionnelle (The Institutional Evaluation Programme : IEP).

Enfin, l'établissement est libre d'utiliser les outils extérieurs de son choix, par exemple en matière de collecte de données (en veillant toutefois à en indiquer les sources) ou de méthodologie.

### III – L'organisation du travail d'autoévaluation

#### 1 • Les grandes étapes et le calendrier

Il est commode de structurer le processus d'autoévaluation en quatre grandes phases opérationnelles : préparation et lancement ; élaboration, analyse et validation des contenus ; production et validation du rapport ; et enfin diffusion.

La première phase peut se conclure par l'information de la communauté de l'établissement sur la démarche entreprise, son objet, ses objectifs et ses modalités, son calendrier, etc., le rôle joué par les instances de l'établissement et les conditions des arbitrages étant clairement définis. Il est utile de préciser les différents livrables, avec un calendrier et les attendus, à chaque étape intermédiaire.

La deuxième phase est alors au cœur du sujet. C'est là que peuvent se construire les analyses critiques par grands domaines d'activité, et la hiérarchisation des résultats de l'autoévaluation en fonction des enjeux qu'ils représentent pour l'établissement. La troisième est celle au cours de laquelle les arbitrages ultimes sont rendus et le rapport définitif est approuvé. Enfin, la quatrième participe de l'information de la communauté, de son appropriation de l'ensemble du travail réalisé, et peut déboucher sur l'exploitation de l'autoévaluation, notamment pour élaborer le nouveau projet stratégique.

#### 2 • Le mode d'action et de pilotage

Le travail d'autoévaluation peut reposer sur des groupes de travail animés par un comité de pilotage conduit par un responsable politique de haut niveau (ces entités peuvent toutefois porter des noms différents, en particulier si elles préexistaient au moment où le travail s'engage). Les groupes prennent souvent en charge les grands domaines de l'évaluation, mais d'autres découpages sont possibles.

Parmi les points d'attention, on peut signaler :

- le nombre, la composition et les thématiques des groupes de travail;
- l'articulation des groupes de travail aux instances, et de même pour le comité de pilotage ;
- les livrables : définition, modes d'arbitrage, validation ;
- la place et le rôle des acteurs et des structures internes dans le processus;
- les outils de communication et d'information mis par l'établissement au service de sa communauté (espace dédié dans l'intranet, réunions, journaux internes, etc.).

#### ENCART 3. L'ORGANISATION DE L'AUTOÉVALUATION

#### Exemples de thématiques des groupes de travail

- Exemple 1: Formation / Recherche (dont valorisation) / Insertion Professionnelle / Relations Internationales / Pilotage
- Exemple 2 : groupes thématiques : Sciences dures / Sciences Humaines et Sociales / Relations avec les EPST / Filières sélectives / Campus et vie étudiante ; groupes transversaux : Accompagnement / Professionnalisation / Internationalisation / Usages du numérique / Ressources humaines et financières.

#### Un exemple de répartition du travail dans un EPSCP

Les groupes de travail ont été constitués de membres du personnel impliqués dans leurs thématiques (ils ne représentaient cependant pas leur structure interne de rattachement, laboratoire ou département par exemple) ainsi que d'élus des conseils centraux. Ils ont été animés par un binôme formé d'un enseignant-chercheur (ou chercheur) et d'un BIATSS. Les membres de ces binômes ont formé l'essentiel du comité de pilotage, lui-même animé par un vice-président et un responsable administratif de haut niveau.

Le calendrier de l'élaboration des contenus a prévu un premier jalon, où un point a été fait devant les conseils, et un deuxième pour approbation par les conseils.

Chaque groupe de travail a utilisé les données disponibles dans l'établissement, et a organisé un certain nombre d'auditions. Pour les formations, le travail a été articulé à une autoévaluation des dossiers menée par un groupe de lecture constitué de porteurs de projets et responsables de formations.

#### 3 • Arbitrages, validation, diffusion

Le rôle des instances dans le processus d'autoévaluation, essentiel en matière d'arbitrage et de validation, gagne à être défini soigneusement, en cohérence avec les modalités du suivi politique, et en articulation avec les groupes de travail et le comité de pilotage.

Les modalités de diffusion peuvent être définies à l'avance. Une solution commode, fréquemment adoptée, est la rédaction de documents à usage exclusivement interne à l'établissement, puis dans un second temps, de documents destinés à une diffusion plus large.

Le rapport d'autoévaluation transmis au HCERES n'est jamais rendu public par celui-ci, qui ne le communique qu'aux experts du comité d'évaluation externe, tenus aux règles de confidentialité présentées dans la Charte de l'évaluation. Chaque établissement est donc libre de choisir les modalités de sa diffusion.

# IV – La définition de la méthode d'analyse

#### 1 • Les niveaux d'analyse

Tous les domaines d'activité de l'établissement gagnent à être abordés dans le rapport d'autoévaluation et analysés selon trois niveaux :

- Niveau 1 : Objectifs stratégiques ;
- Niveau 2 : Mise en œuvre opérationnelle de la stratégie et résultats obtenus ;
- Niveau 3 : Politique de la qualité, c'est-à-dire élaboration et suivi de la stratégie, adaptation et amélioration continue, actions correctives.

Pour chacun des niveaux il peut être pertinent de présenter les modes d'implication des membres de la communauté : dispositifs de concertation et chaînes de décision, information et communication.

#### 2 • Les critères et les indicateurs

Un système d'analyse peut prendre des formes très variées. Au regard des critères d'évaluation externe définis, il apparaît souhaitable que les critères d'autoévaluation soient qualitatifs, même s'ils peuvent s'appuyer sur des indicateurs quantitatifs à la finalité et au périmètre clairement définis. Un bilan, en revanche, peut se faire uniquement à partir d'indicateurs. L'établissement est libre de déterminer ses critères d'évaluation et ses indicateurs en fonction de sa stratégie ; il en tire son propre diagnostic, présenté sous la forme qu'il a choisie tout en apportant les éléments de preuve nécessaires et en soulignant la trajectoire parcourue.

Les critères d'évaluation retenus peuvent permettre d'apprécier les aspects particuliers de la réalisation d'une mission, d'un objectif, d'une stratégie opérationnelle, etc.

Les indicateurs peuvent être : les indicateurs nationaux définis dans le Projet Annuel de Performance (PAP) et analysés dans le Rapport Annuel de Performance (RAP) ; les indicateurs de suivi des actions du contrat ; les indicateurs de pilotage définis par l'établissement et ceux demandés par la ou les tutelles. Ils décrivent les résultats des actions et permettent d'apprécier dans quelle mesure les objectifs ont été atteints. Les établissements ont le libre choix des indicateurs utiles à leur autoévaluation, en étant attentifs à la distinction entre données, qui servent uniquement à décrire et caractériser, et indicateurs, qui permettent d'analyser dans quelle mesure des objectifs clairement identifiés ont été atteints.

ENCART 4. LES CRITÈRES GÉNÉRIQUES D'ANALYSE D'UNE STRATÉGIE ET DE SES DIFFÉRENTS ÉLÉMENTS (OBJECTIFS, MISE EN OEUVRE, RÉSULTATS, SUIVI ET ADAPTATION)

L'établissement choisit les critères les plus adaptés à l'action à évaluer. Il peut par exemple s'attacher à évaluer, le plus souvent par une approche qualitative, une ou plusieurs des caractéristiques génériques suivantes :

- Cohérence : les différents éléments de la stratégie sont dans un rapport logique avec les missions, l'état des lieux et l'environnement de l'établissement ;
- **Effectivité** : certains des éléments de la stratégie ont une réalité incontestable ;
- Efficacité : les résultats obtenus sont appréciés au regard des objectifs ;
- Efficience : les résultats obtenus sont appréciés au regard des ressources ;
- Lisibilité : les éléments de la stratégie sont identifiables, compréhensibles et accessibles ;
- Participation : le degré d'association et d'implication des personnels et des entités internes ;
- **Pertinence** : certains des éléments de la stratégie apportent une plus value ;
- Soutenabilité: étant donnés les moyens dont dispose l'établissement, les différents éléments de la stratégie sont réalisables.

#### ENCART 5. LES DIFFÉRENTS TYPES D'INDICATEURS

- Les indicateurs de résultats : ils permettent de décrire avec précision dans quelle mesure certains objectifs ont été atteints ;
- Les indicateurs de performance :
  - indicateurs d'efficience : rapports entre réalisations et moyens humains, matériels et financiers utilisés,
  - indicateurs d'efficacité : rapports entre résultats obtenus et cibles fixées,
  - indicateurs de satisfaction : degré de satisfaction d'un acteur ou d'un usager par rapport à un service rendu.

#### 3 • Le mode de collecte des données

L'autoévaluation s'appuie notamment sur les éléments disponibles dans l'établissement en utilisant les données existantes ou en rassemblant certaines d'entre elles : données de caractérisation, indicateurs, tableaux de bord et autres outils de pilotage et de suivi, bilans annuels présentés au conseil d'administration par le chef d'établissement, etc. Elle peut également conduire à produire des données nouvelles destinées à construire certaines des analyses. Enfin, elle utilise des informations extérieures, en particulier pour tout ce qui concourt à l'analyse du contexte.

Les données sur lesquelles repose l'autoévaluation combinent ainsi, autant qu'il convient, le qualitatif et le quantitatif : d'une part, indicateurs, données diverses recueillies par l'établissement dans le cadre du suivi régulier de ses activités, et d'autre part, enquêtes et entretiens internes, autres dispositifs définis spécifiquement pour l'autoévaluation quinquennale.

#### ENCART 6. LES DEUX SEULES PRESCRIPTIONS DU HCERES EN CE QUI CONCERNE LE RAPPORT D'AUTOÉVALUATION

En matière de forme, le rapport ne doit pas comprendre plus de 60 pages (hors annexes).

Sur le fond, le plan et les contenus du rapport doivent traiter des activités de l'établissement en donnant les éléments permettant au comité d'experts d'apprécier les niveaux de réalisation atteints.

Les plans des rapports d'autoévaluation des établissements présentent ainsi une certaine diversité, en relation avec les différentes missions qui sont les leurs et la manière dont elles sont prises en compte dans leur stratégie et leur activité.

## V – La forme du rapport d'autoévaluation à transmettre

#### 1 • La forme du rapport livrable au HCERES

L'établissement est libre de la forme donnée à son autoévaluation, pourvu que le plan et les contenus présentés rendent compte de l'activité de l'établissement de façon à éclairer les experts du comité d'évaluation externe. Le texte principal ne doit pas être trop long (au plus, une soixantaine de pages). Des annexes dont l'intérêt est clairement souligné dans le texte sont possibles.

Il est utile que l'introduction, ou le début du rapport, permette une description du contexte dans lequel l'établissement évolue, de son histoire et des principales caractéristiques de sa trajectoire.

Le plan de chacune des parties est libre. À titre d'exemple, le sujet des partenariats de l'établissement peut faire l'objet d'un chapitre dédié, ou être réparti dans chacun des chapitres consacrés aux missions, ou être abordé au niveau le plus stratégique avant d'être décliné à un niveau plus opérationnel, etc.

La conclusion du rapport peut ménager une transition vers le projet stratégique, en expliquant en quoi l'autoévaluation a permis à l'établissement d'identifier les principaux enjeux devant lesquels il se trouve.

#### 2 • Exemples d'organisation du rapport d'autoévaluation

L'établissement est le maître d'œuvre du rapport produit en vue de la validation par les instances concernées et de sa diffusion aux membres de sa communauté et à ses partenaires. Les encarts 7 (plan du rapport) et 8 (plan des chapitres du rapport) présentent des exemples de ce qui a été réalisé par certains établissements, sans pour autant constituer des plans types qui seraient à suivre. En effet, chaque établissement construit son autoévaluation en fonction de la spécificité de ses missions et de leur poids relatif dans ses activités. Par exemple, suivant les cas, un organisme de recherche peut intégrer ses activités d'expertise dans les rubriques consacrées à ses grandes thématiques scientifiques ou leur consacrer un chapitre particulier.

#### **ENCART 7. DES EXEMPLES DE PLAN DU RAPPORT**

#### Organisme de recherche

- Une première partie « gouvernance » : 1. Présentation 2. Gouvernance 3. Moyens. Système de contrôle interne et gestion des risques 4. Conclusion 5 Annexes.
- Une deuxième partie « recherche et développement » : 1. Contexte des missions de l'établissement 2. Gouvernance de la recherche et développement 3. Moyens 4. Définition des objectifs et des programmes 5. Mobilisation de la communauté scientifique 6. Suivi et contrôle des recherches 7. Intégration des connaissances
  - 8. Valorisation de la recherche et notoriété de l'établissement 9. Évolutions de la R&D pour répondre aux échéances futures 10. Évaluation du processus de R&D.

#### Université ou école

Introduction : présentation et description de l'établissement

- 1. La stratégie et la gouvernance : Les missions de l'établissement, et son positionnement stratégique dans la période évaluée la politique de partenariat les relations avec le CH&U la gouvernance, l'organisation interne et l'élaboration de la stratégie l'affirmation de l'identité et la communication la politique de la qualité
- 2. La recherche et la formation : la politique de recherche la politique de formation initiale et continue le lien entre recherche et formation, les études doctorales la documentation
- 3. La réussite des étudiants : Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle la vie étudiante
- 4. La valorisation des résultats de la recherche : La valorisation des résultats de la recherche la diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique
- 5. Les relations européennes et internationales : les relations européeennes et internationales en matière de recherche et d'enseignement supérieur
- 6. Le pilotage et la gestion : la prospective pluriannuelle, la programmation et le dialogue de gestion la fonction ressources humaines la fonction financière et comptable la fonction immobilière et logistique le système d'information

#### Université ou école

Introduction / présentation : Description de l'établissement - L'établissement dans son environnement

- 1. Gouvernance et stratégie d'établissement : rôle des instances insertion de l'établissement dans son territoire projet stratégique et association des acteurs internes et externes (concertation, communication...)
- 2. La formation au service de la professionnalisation: offre de formation et son pilotage partenariats industriels au service de la formation politique d'offre de formation commune avec des établissements partenaires internationalisation de la formation formation et TIC
- 3. La vie étudiante : insertion des étudiants dans le site (mutualisation des équipements, sentiment d'appartenance...) mobilité nationale et internationale des étudiants conditions et dispositifs d'accueil stages et insertion dans le tissu économique politique à destination des alumni
- 4. La recherche : insertion de la stratégie de recherche dans une politique de site (partenariats académiques notamment) politique de recherche et réseaux nationaux recherche à l'international lien recherche / formation
- 5. Valorisation et formation continue : politique de valorisation et partenariats locaux formation continue, VAE et partenariats avec le tissu socio-économique
- 6. Les ressources documentaires et la diffusion des savoirs : politique documentaire au service des étudiants et de la recherche la valorisation et l'ouverture du patrimoine documentaire rôle et place du numérique
- 7. Les moyens au service des missions : pilotage des moyens politique financière et comptable politique de

L'encart 8 montre différentes possibilités d'organisation des chapitres. Dans tous ces cas, sont mis en lumière des axes stratégiques et des actions spécifiques, étayés par des indicateurs présentant des données précises.

# ENCART 8. DES EXEMPLES D'ORGANISATION DES CHAPITRES DU RAPPORT

Organisation du plan d'un chapitre présentant un champ d'activité

#### • Exemple 1:

- 1. Etat des lieux (dimension descriptive)
- 2. Enjeux rétrospectifs / prospectifs (dimension dynamique) 3. Autoévaluation de la stratégie (objectifs, modes opératoires et résultats obtenus, boucle de rétroaction) 4. Diagnostic Analyse SWOT.

#### • Exemple 2:

1. Introduction 2. Bilan du contrat en cours et des activités de la période concernée 3. Autoévaluation avec l'analyse SWOT 4. Plan d'action en vue du prochain contrat 5. Conclusion.

#### • Exemple 3:

1. Objectifs et enjeux du projet d'établissement pour la période concernée. 2. Par objectif, présentation des indicateurs et des analyses s'y rapportant. 3. Toujours par objectif, synthèse des points forts, points faibles et pistes d'amélioration.

#### Conclusions de chaque chapitre

#### • Exemple 1:

Autoanalyse dans un encadré et liste des documents de politique qualité existants.

#### • Exemple 2:

Bilan critique, chaque rubrique comprenant une liste de points forts / points faibles

#### • Exemple 3:

Bilan critique et enjeux devant lesquels l'établissement est placé

#### 3 • Éléments de diagnostic et de prospective

Les éléments de diagnostic et de prospective peuvent être élaborés sous des formes diverses. La plus simple, d'ailleurs utilisée par le HCERES dans ses rapports, est l'identification des points forts et points faibles. Une forme plus élaborée, bien connue, est celle des diagrammes SWOT, ou de leurs variantes.

Certains établissements fournissent une analyse des risques. Plus sophistiquée, exigeant un important travail préparatoire, cette forme a l'avantage d'analyser plus finement le contexte dans lequel évolue l'établissement, et de permettre une approche plus dynamique. Une forme voisine est celle de l'identification des enjeux. Dans les deux cas, une évolution du contexte est rarement analysée comme intrinsèquement positive ou négative, mais plus souvent comme pouvant recéler à la fois des possibilités de développement et des menaces.

## Glossaire des mots-clefs de l'évaluation

#### 1 • Démarche qualité, amélioration continue et autoévaluation

Il n'existe pas encore d'acception de ces trois termes qui soient l'objet d'un consensus. Dans ce document sont retenues les définitions suivantes :

La démarche qualité, ou politique de la qualité, est la politique qu'un établissement définit et met en œuvre pour élaborer sa stratégie, suivre son activité, évaluer le degré d'atteinte de ses objectifs, et définir les adaptations ou modifications qui lui apparaissent nécessaires.

Les **mécanismes d'amélioration continue** sont les processus techniques qui, dans le cadre de la politique de la qualité de l'établissement, lui permettent de progresser dans l'atteinte de ses objectifs.

L'autoévaluation est un exercice ponctuel auquel se livre l'établissement pour, sur la base du bilan de l'ensemble de ses activités, analyser la stratégie suivie pendant la période de référence et fonder un nouveau plan stratégique.

#### 2 • Missions et stratégies

Les missions de l'établissement sont indiquées dans les textes législatifs et réglementaires qui le concernent. Dans un contexte d'évolutions, un établissement peut être amené à se saisir de nouvelles missions.

Une **stratégie** est un ensemble d'objectifs fixés pour une période donnée, qui traduisent la vision qu'a l'établissement du point qu'il veut atteindre, ainsi qu'un certain nombre de moyens et de modes opératoires mis au service de ces objectifs. Elle prévoit également les dispositifs de suivi et les modalités de correction des actions entreprises.

#### 3 • Domaines et champs

Les domaines sont les secteurs d'activité et types d'activité à évaluer. Les domaines permettent de définir les grands chapitres du rapport d'autoévaluation.

Les champs permettent de définir, à l'intérieur des domaines, des périmètres plus restreints concernant des activités individualisées.

#### 4 • Valeur, objectif et référence

Une valeur exprime ce qui doit avoir du sens pour les acteurs de l'institution et sous-tend les grandes orientations politiques de l'établissement et les enjeux qui y sont associés.

Un objectif est un résultat à atteindre, éventuellement quantifiable, justifié par les valeurs de l'établissement.

Une **référence** traduit en actions concrètes une valeur ou un objectif choisis par l'institution. Une référence correspond donc à un objectif à atteindre qui fait consensus au sein de l'institution.

#### 5 • Éléments d'appréciation, critère, donnée et indicateur

Les éléments d'appréciation précisent, si nécessaire, les pourtours de la référence et font le lien entre celle-ci et les critères associés.

Un critère est un élément qualitatif ou quantitatif qui permet d'apprécier le niveau de mise en œuvre d'une référence. Un critère permet l'évaluation d'une réalisation concrète.

Une donnée est une information disponible pour caractériser une situation.

Un **indicateur** est une information disponible, sous forme chiffrée ou non, qui constitue un instrument de mesure par rapport à un objectif fixé (cible).

Les données et indicateurs étayent l'analyse critique et peuvent constituer des éléments de preuve.