

# HCERES

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



## Repères pour l'autoévaluation des établissements et des coordinations territoriales

Janvier 2017

Note : Pour l'ensemble de ce document, le terme institution est utilisé pour désigner indifféremment les universités, écoles et les coordinations territoriales organisées en Comue ou en mode association.

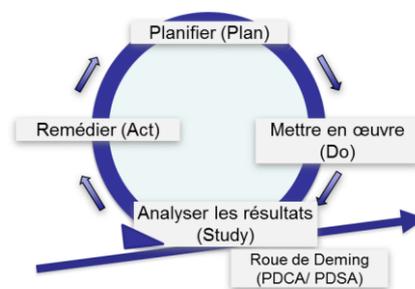
## Le contexte de la qualité et du processus de Bologne

Les institutions organisent leurs activités d'enseignement supérieur et de recherche (ESR) à partir d'objectifs et de projets de développement qui nécessitent leur mise en œuvre opérationnelle, la construction d'outils de suivi et d'analyse des résultats produits, et l'élaboration de processus de remédiation. Plus globalement ces activités n'échappent pas au concept d'amélioration continue présent dans de nombreuses organisations. Celui-ci a conduit à la formalisation des cycles d'amélioration continue<sup>1</sup>(cycles PDCA), socle méthodologique commun à une grande variété de démarches qualité.

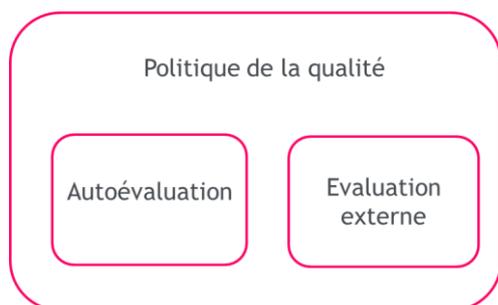
La construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur, via le processus de Bologne, a permis la mise en place de nombreux dispositifs et notamment le développement dans chaque Etat membre, de systèmes d'assurance qualité nationaux (accréditation, évaluation, audit...) basés sur les standards européens (ESG : standards and guidelines for quality assurance in the european higher education area).

Ces standards 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 des agences d'assurance qualité comme le Hcéres, l'évaluation externe de ces activités par des pairs. L'assurance qualité externe implique notamment des démarches d'autoévaluation réalisées par les entités évaluées.



Les standards européens articulent donc la pratique de l'autoévaluation par les institutions avec l'évaluation externe par les pairs. En France, la déclinaison du système d'assurance qualité est liée au processus de contractualisation des institutions avec l'Etat. Son champ d'application a été étendu à la recherche aboutissant ainsi à trois dimensions de l'évaluation externe : les institutions, la recherche et la formation.



Dans ce contexte, le Hcéres inscrit l'évaluation externe dans une logique d'aide au développement des institutions avec comme levier les politiques de la qualité au sein de chaque institution. Ce sont en effet ces politiques de la qualité ou leurs différentes traductions (politique d'amélioration continue, conduite du changement, politique d'aide au pilotage) qui contribuent à une démarche maîtrisée de développement des institutions, l'autoévaluation et l'évaluation externe ne constituant que des outils.

Pour la gouvernance d'une institution, l'autoévaluation permet une analyse de son fonctionnement et de son développement au regard de ses objectifs. Prolonger cette analyse par un regard extérieur de « pairs » enrichit et consolide la réflexion, en apportant de nouvelles perspectives. Dans ce système, l'autoévaluation n'est pas une réponse à la demande ponctuelle d'une agence d'évaluation, mais un outil de développement propre à l'établissement. Par ailleurs, l'évaluation externe n'est pas une fin en soi. Ces deux démarches complémentaires s'inscrivent dans une politique de la qualité conçue dans la durée au service du développement de chaque institution.

<sup>1</sup> Le cycle PDCA (Plan Do Check Act) formalisé dans les années 50 par Deming constitue une référence majeure des démarches qualité utilisées dans l'industrie (Roue de Deming). En 1993, une version plus adaptée aux institutions de type ESR a été proposée par Deming avec le cycle PDSA (Plan, Do, Study, Act). Ronald Moen, Clifford Norman, Evolution of the PDCA Cycle (<http://pkpinc.com/files/NA01MoenNormanFullpaper.pdf>)

## Les bonnes pratiques de l'autoévaluation à l'international

L'autoévaluation peut se définir comme un processus périodique d'une institution ou d'une entité de formation ou de recherche. Trois grands principes guident sa mise en œuvre: la mobilisation des acteurs internes<sup>2</sup>, la formalisation et la transparence de la procédure choisie, une réflexion critique sur l'activité déployée pendant la période de référence.

A partir de ces grands principes largement reconnus au niveau international, une très grande variété de modalités de mise en œuvre de l'autoévaluation est présente dans la pratique. Cette diversité est à relier tout d'abord, au niveau de maturité de l'institution en matière de culture qualité. L'exercice d'autoévaluation est en effet le fruit d'un apprentissage collectif, il peut à la fois être perçu comme une opportunité et un risque par les acteurs. Il est plus ou moins difficile à réaliser en fonction de l'organisation du pilotage de l'activité évaluée. Par ailleurs, il peut également intégrer des spécificités induites par le système d'évaluation externe auquel il va être associé.

Quelques repères et bonnes pratiques largement mobilisés à l'international :

✓ **Un exercice ponctuel et spécifique :**

L'autoévaluation s'inscrit dans les démarches qualité mais elle est en général bien différenciée des processus d'amélioration continue mis en œuvre de manière permanente pour la conduite des activités. Il s'agit en effet, pour l'institution, d'opérer une pause à un moment donné et de prendre un peu de distance par rapport au quotidien des activités pour porter un regard critique sur leur mise en œuvre et leurs résultats. Cette dimension d'analyse critique est fondamentale pour l'élaboration du projet de développement de l'institution, elle est plus approfondie qu'une simple opération de bilan d'activité et elle se différencie clairement des procédures de contrôle ou d'inspection.

✓ **Un système d'analyse identifié :**

Le système d'analyse correspond aux règles que l'institution se fixe pour réaliser l'analyse critique de ses activités. Deux objectifs guident l'élaboration de ce système : rendre le processus transparent et lui apporter de la robustesse en évitant des approches arbitraires. Ces règles sont plus ou moins formalisées selon l'expérience de l'institution. Le référentiel d'évaluation externe proposé par l'agence d'assurance qualité est souvent utilisé mais il peut aussi faire l'objet d'un développement spécifique par l'institution, qui peut y intégrer les valeurs et références guidant son propre développement. Le système d'analyse comporte très souvent une série d'indicateurs de pilotage propres à l'institution ou définis par les tutelles dans le cadre du processus de contractualisation.

✓ **Des étapes et modalités de mise en œuvre clairement définies :**

La mise en œuvre de l'autoévaluation est souvent organisée en mode projet. Cette démarche s'accompagne d'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'institution.

En pratique, quatre grandes étapes sont fréquemment identifiées :

- **la préparation et le lancement de l'autoévaluation, étape qui permet** de choisir le système d'analyse, les modalités d'investigation (cf infra) et les acteurs (cf infra) mobilisés pour la mise en œuvre de l'autoévaluation. Elle conduit également à expliciter les différents livrables attendus et leur calendrier de production. Elle constitue enfin une étape fondamentale d'information amont des acteurs de l'institution.
- **l'investigation et l'analyse, étape qui constitue** le cœur du processus d'autoévaluation avec le déploiement des modalités d'investigation dans les différentes entités de l'institution concernées par l'autoévaluation. 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, au niveau du rapport final.
- **la production et la validation du rapport d'autoévaluation, étape qui permet** de mettre en cohérence et de finaliser, à l'échelle de l'institution, l'ensemble des éléments d'analyse critique résultants de la phase d'investigation. Elle conduit à la production du rapport d'autoévaluation et

<sup>2</sup> Le terme « acteurs de l'institution » utilisé dans ce document désigne à la fois les personnels de l'institution (enseignants, chercheurs et personnels administratifs et techniques) mais aussi ses usagers (étudiants et autres interlocuteurs).

de ses annexes. Elle intègre une phase de validation formelle du rapport d'autoévaluation (cf infra).

- **la diffusion interne du rapport d'autoévaluation**, qui permet d'informer les différents acteurs mobilisés et plus largement l'ensemble de la communauté de l'institution, des résultats du processus d'autoévaluation. Elle favorise l'appropriation du travail effectué au cours de l'ensemble du processus d'autoévaluation et elle facilite le processus d'élaboration du nouveau projet stratégique de l'institution.

✓ **Des modalités d'investigation très diversifiées :**

La phase d'investigation consiste à rassembler les informations disponibles relatives aux différentes activités et à produire des informations complémentaires pour contribuer à l'analyse critique de ces activités. Il s'agit d'informations quantitatives mais aussi qualitatives qui peuvent intégrer des éléments factuels mais également des appréciations critiques portées par des acteurs individuels ou des groupes d'acteurs. Ces modalités d'investigation sont très nombreuses et il n'y a pas de règles établies pour en définir l'usage qui dépend de la nature des informations recherchées, des moyens et du temps disponibles pour leur mise en œuvre, et du contexte de l'institution en matière d'assurance qualité.

Pour ce qui concerne les informations quantitatives, la démarche d'autoévaluation ne peut pas avoir pour objectif de créer de toutes pièces un nouveau système d'information. Elle se limite en général à apporter ponctuellement des éclairages complémentaires utiles à l'élaboration d'une analyse critique. Dans la pratique de l'autoévaluation on peut principalement retenir quatre dispositifs d'investigation fréquemment utilisés :

- **les groupes de travail** : la réunion d'un groupe d'acteurs représentatifs et/ou disposant d'une expertise particulière pour la production d'une analyse sur un sujet donné ;
- **les entretiens individuels** : l'interview d'acteurs pour le recueil d'informations ou d'analyses individuelles sur un sujet donné ;
- **les enquêtes** : des questionnaires spécifiques pouvant revêtir des formes diverses pour recueillir des informations quantitatives et/ou qualitatives sur un champ d'activité ;
- **les appels à contributions** : des sollicitations ouvertes aux acteurs de l'institution pour le recueil de contributions individuelles ou collectives sur des sujets identifiés.

Ces différents dispositifs s'accompagnent d'une démarche méthodologique pour en définir les modalités d'action. Il s'agit en effet de définir la commande initiale (objectifs en lien avec l'autoévaluation), les responsables de la conduite du dispositif, le périmètre d'action, le mode opératoire, le calendrier de travail et les livrables attendus.

✓ **Des acteurs identifiés :**

Au niveau international, une grande attention est en général portée à l'identification des acteurs en charge de l'organisation et de la mise en œuvre de l'autoévaluation. 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'institution. Ce groupe est identifié, son organisation interne est définie et ses responsabilités dans l'organisation des différentes étapes de l'autoévaluation sont explicitées, notamment pour la mise en œuvre des dispositifs d'investigation.

✓ **Un processus de production et de validation du rapport final formalisé :**

L'élaboration du rapport final d'autoévaluation intègre en général deux dimensions : les règles fixées par l'institution et les attentes éventuellement induites par le processus d'évaluation externe associé. Différents outils sont habituellement mobilisés : fiches de synthèse de résultats, bilans d'activités, rapports intermédiaires, tableaux de données et indicateurs d'activité, analyses Swot (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), etc. Les personnes mobilisées pour la rédaction du rapport final sont clairement identifiées et le rapport fait généralement l'objet de différentes phases de relecture et de corrections éventuelles.

La validation finale du rapport s'opère normalement au niveau des instances de l'institution et elle est suivie d'une étape de présentation et de diffusion auprès des différentes entités de l'institution.

## Les attendus du rapport d'autoévaluation dans le cadre de l'évaluation externe des institutions organisée par le Hcéres

Le Hcéres n'impose aucune règle relative à l'autoévaluation d'une institution. Par contre, son articulation avec l'évaluation externe induit certaines attentes concernant le rapport d'autoévaluation qui constituera la source d'information principale des experts du comité d'évaluation. Ces attentes sont de trois types :

- ✓ **Les attentes concernant l'organisation du rapport d'autoévaluation :**
  - une période de référence correspondant à la contractualisation en cours ;
  - un rapport synthétique comportant environ 60 pages ;
  - un plan du rapport reprenant les grands chapitres du référentiel du Hcéres<sup>3</sup> ;
  - des annexes clairement reliées au RAE, structurées et sélectionnées dans l'objectif d'un dossier concis et pertinent.
  
- ✓ **Les attentes concernant le contenu du rapport d'autoévaluation :**
  - l'explicitation de la méthode utilisée et des acteurs mobilisés pour la mise en œuvre de l'autoévaluation ;
  - la présentation de la stratégie de développement et des politiques associées par activité, poursuivies durant la période de référence soumise à évaluation<sup>4</sup> ;
  - la présentation des dispositifs mis en œuvre au regard de la stratégie de développement retenue pour la période de référence ;
  - le cas échéant, l'explicitation de l'exploitation par l'institution des résultats de la précédente évaluation externe ;
  - 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 ;
  - un rapport traitant les différentes thématiques identifiées par le référentiel du Hcéres.
  
- ✓ **La démonstration par l'institution de différentes capacités d'analyse :**
  - la capacité de l'institution à se situer dans son environnement local, national et international ;
  - la capacité de l'institution à identifier et à qualifier les résultats de sa stratégie de développement ;
  - la capacité de l'institution à apprécier l'efficacité de son action et à mobiliser sa communauté tout au long de la période écoulée ;
  - la capacité de l'institution à exprimer ses forces et faiblesses en explicitant les analyses et les éléments de preuve qui ont permis de les identifier.

Ce dernier niveau d'attentes concernant la capacité d'autoanalyse de l'institution est majeur. Il constitue en effet un point fondamental pour les experts qui peuvent, à partir des éléments produits, apprécier la maturité de l'institution en matière d'autoévaluation ainsi que son niveau de responsabilité et d'autonomie pour la conduite de sa stratégie de développement.

---

<sup>3</sup> Il n'y a pas d'obligation formelle de respecter dans le détail le plan du référentiel du Hcéres. Une organisation par grands chapitres, proche de celle du référentiel, facilite toutefois le travail des experts.

<sup>4</sup> Les orientations stratégiques pour la période de contractualisation à venir font l'objet d'un document spécifique demandé en complément du rapport d'autoévaluation.