



Département d'évaluation  
des établissements

# RÉFÉRENTIEL DE L'ÉVALUATION EXTERNE D'ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE RECHERCHE

—  
**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2020-2021**  
VAGUE B

octobre 2019



## SOMMAIRE

<b>Sommaire</b> .....	<b>2</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>3</b>
<b>Domaine 1 : Le positionnement et la stratégie institutionnels de l'établissement</b> .....	<b>6</b>
Sous-domaine 1.1 : L'analyse du positionnement institutionnel .....	6
Sous-domaine 1.2 : La stratégie institutionnelle .....	6
<b>Domaine 2 : La gouvernance et le pilotage de l'établissement</b> .....	<b>8</b>
Sous-domaine 2.1 : L'organisation interne de l'établissement .....	8
Sous-domaine 2.2 : La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de sa stratégie .....	8
Sous-domaine 2.3 : Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique .....	9
Sous-domaine 2.4 : Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finances, immobilier .....	10
<b>Domaine 3 : La recherche et la formation</b> .....	<b>12</b>
Sous-domaine 3.1 : La politique de recherche .....	12
Sous-domaine 3.2 : La politique de formation tout au long de la vie .....	13
Sous-domaine 3.3 : Le lien entre recherche et formation .....	14
Sous-domaine 3.4 : La documentation .....	15
<b>Domaine 4 : La réussite des étudiants</b> .....	<b>16</b>
Sous-domaine 4.1 : Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle .....	16
Sous-domaine 4.2 : La vie étudiante .....	16
Sous-domaine 4.3 : La participation des étudiants à la gouvernance .....	17
<b>Domaine 5 : La valorisation et la culture scientifique</b> .....	<b>18</b>
Sous-domaine 5.1 : La valorisation des résultats de la recherche .....	18
Sous-domaine 5.2 : La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique .....	18
<b>Domaine 6 : Les politiques européenne et internationale</b> .....	<b>19</b>
Sous-domaine 6.1: La politique d'internationalisation en matière de recherche et d'enseignement supérieur .....	19
<b>Domaine 7 (pour les établissements à missions spécifiques) : Les activités de l'établissement</b> ....	<b>20</b>
Sous-domaine 7.1 : Le pilotage et le suivi des activités de l'établissement .....	20
Sous-domaine 7.2 : La trajectoire suivie par l'établissement .....	20
<b>Annexe : Les constituants du référentiel</b> .....	<b>21</b>

## INTRODUCTION

Ce document présente le référentiel de l'évaluation externe des établissements d'enseignement supérieur mise en place par le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres). Il s'inscrit dans le cadre général des évolutions récentes du système français de l'enseignement supérieur et de la recherche et, simultanément, des principes d'assurance qualité définis au niveau européen. Il ne concerne ni les universités, ni les coordinations territoriales, ni les organismes de recherche. Ce référentiel est identique à celui de la vague A.

### Rappel législatif

Conformément à la loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche, le Hcéres est une autorité administrative indépendante. Au niveau de l'évaluation institutionnelle, le Hcéres est chargé d'évaluer les établissements d'enseignement supérieur et leurs regroupements, les organismes de recherche, les fondations de coopération scientifique et l'Agence nationale de la recherche ou, le cas échéant, de s'assurer de la qualité des évaluations conduites par d'autres instances.

### Les références européennes pour le management de la qualité

Dans des contextes qui peuvent être sensiblement différents, les pays européens qui adhèrent au processus de Bologne s'efforcent de mettre en place des outils d'évaluation externe obéissant à des principes communs. Ceux-ci ont été définis dans les *European standards and guidelines (ESG) for quality assurance* qui concernent trois grandes dimensions de l'assurance qualité : l'assurance qualité interne relative aux établissements, l'assurance qualité externe mise en œuvre par les agences d'évaluation et les modalités d'évaluation des agences d'assurance qualité.

S'agissant des processus d'évaluation externe des établissements, les références et lignes directrices européennes indiquent que :

- les buts et objectifs de l'évaluation doivent être clairs et largement diffusés ;
- les démarches d'évaluation doivent reposer sur des procédures adaptées ;
- les procédures utilisées doivent être connues des évaluateurs et des évalués ;
- en particulier, les références et critères doivent être explicites et rendus publics.

Plus globalement, la reconnaissance du Hcéres et son inscription au registre européen EQAR (European quality assurance register) garantissent une bonne adéquation entre ces pratiques et les principes européens.

### Contexte et enjeux de l'évaluation institutionnelle

La charte de l'évaluation encadre l'ensemble des actes d'évaluation qui sont décrits dans le présent document.

Dans un contexte d'affirmation de l'importance des regroupements d'établissements et des stratégies qu'ils portent, associé à celui du développement de l'autonomie et de la responsabilité de chaque établissement, le Hcéres se fixe comme objectif de réaliser une évaluation globale et cohérente de chaque regroupement d'établissements.

Ce processus articule d'une part, des évaluations institutionnelles de la structure en charge de la coordination territoriale et de ses établissements (prévus par la loi ou à leur initiative) et, d'autre part, des évaluations individuelles des formations et des unités de recherche.

Dans le contexte de l'autonomie et de la responsabilité de chaque établissement, l'évaluation institutionnelle porte les enjeux suivants :

- un périmètre de l'évaluation qui couvre toutes les activités de l'établissement (partenariats, recherche, valorisation, formation, parcours étudiant, internationalisation....) ;
- une analyse des modes d'élaboration de la stratégie de l'établissement et de sa mise en œuvre opérationnelle ;
- une analyse des mécanismes de gouvernance de l'établissement et de sa capacité à maîtriser le pilotage de ses activités, en lien avec sa stratégie et en appui sur une politique identifiée de la qualité ;

- une analyse de la capacité de l'établissement à suivre et qualifier sa trajectoire au cours de la période de référence (la période soumise à l'évaluation, voir infra) dans ses différentes activités et à en déduire ses forces et faiblesses ;
- une analyse de la cohérence globale des politiques d'établissement dans les différentes activités, respectant ses choix stratégiques.

## Le contexte méthodologique

Le processus d'évaluation *ex post* porte sur une **période de référence** de quatre à cinq années qui peut être définie comme l'intervalle de temps entre les deux dernières auto-évaluations réalisées par l'établissement. Elle peut également, en fonction des choix opérés par l'établissement dans le cadre de son auto-évaluation, se limiter à la période écoulée depuis le début du dernier contrat pluriannuel avec sa tutelle.

Le **référentiel d'évaluation** permet de définir le périmètre de l'évaluation (domaines et sous-domaines), les attentes (références) du processus d'évaluation et les critères que le comité devra mettre en œuvre pour évaluer le niveau de réponse de l'établissement. Les caractéristiques de ces différents constituants sont présentées en annexe.

Le référentiel d'évaluation institutionnelle s'appuie sur une modélisation de la conduite d'un établissement à partir **des cinq dimensions clés suivantes** :

### Le positionnement institutionnel :

La notion de positionnement intègre l'identification de la place occupée par l'établissement dans son environnement local, national et international et la définition de l'ambition globale portée par l'établissement.

Le positionnement est défini en début de la période de référence et se décline ainsi :

- le positionnement constaté par l'établissement au début de la période de référence et ceci pour chacune de ses missions ;
- le positionnement visé par l'établissement qui traduit son ambition pour le terme de la période de référence.

La définition du positionnement (constaté et visé) implique une analyse stratégique orientée en interne (atouts et fragilités) et orientée vers l'externe (opportunités et menaces), enrichie d'une démarche d'analyse comparative pour chacune des missions de l'établissement.

### La stratégie institutionnelle :

Pour la période de référence, elle associe d'une part, l'ambition choisie pour son positionnement et portée par l'établissement à travers la fixation d'objectifs et, d'autre part, la mobilisation des moyens (ressources et compétences) pour y parvenir. La stratégie se décline dans les différents domaines d'activités de l'établissement et est sous-tendue par des analyses prospectives.

### L'organisation :

Elle correspond aux choix structurels d'organisation interne faits par l'établissement pour assurer ses missions et la mise en œuvre de sa stratégie.

### La gouvernance :

Elle inclut l'ensemble des instances, des règles et circuits de décision au service de l'élaboration et de la conduite de la stratégie de l'établissement. La gouvernance de l'établissement articule la sphère politique et la sphère administrative et mobilise la politique de la qualité.

### Le pilotage :

Il se traduit par les méthodes et outils de management utilisés par l'établissement pour la mise en œuvre opérationnelle de sa stratégie. Cela inclut le système d'information utilisé pour assurer le suivi des activités et l'aide au pilotage, la mobilisation pluriannuelle des ressources humaines et matérielles dans toutes les activités.

L'évaluation externe se fonde sur le rapport d'auto-évaluation produit par l'établissement. Le document **« repères pour l'auto-évaluation »** fourni dans la base méthodologique de l'évaluation institutionnelle décrit les enjeux de l'auto-évaluation et les attendus de ce rapport.

## Les évolutions du référentiel de l'évaluation externe des établissements

Le référentiel de la vague A n'a pas fait l'objet de modification majeure de son architecture, qui est toujours organisée en 6 domaines pour l'évaluation des universités et écoles. Un 7<sup>ème</sup> domaine est réservé aux établissements particuliers qui n'ont pas de mission principale de formation (qui sont donc hors champ d'application des standards européens) et qui développent des activités spécifiques. Ce domaine à dimension très générique se substitue alors, pour ces établissements, aux domaines 3, 4, 5 et 6.

Quelques évolutions ponctuelles ont été introduites :

- une refonte de la référence 4 consacrée aux relations avec les CHU qui a été élargie pour y intégrer les relations avec les établissements en charge des formation paramédicales ;
- des ajustements liés à la loi relative à l'orientation et la réussite des étudiants.

Pour les universités et écoles, le référentiel s'organise donc en 6 domaines, 16 sous-domaines et 30 références.

## DOMAINE 1 : LE POSITIONNEMENT ET LA STRATÉGIE INSTITUTIONNELS DE L'ÉTABLISSEMENT

### Sous-domaine 1.1 : L'analyse du positionnement institutionnel

Référence 1 : l'établissement identifie son positionnement au regard de ses missions et de ses valeurs dans l'espace de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (ESRI)

- Les valeurs de l'établissement sont définies, connues et partagées en son sein.
- Les missions de l'établissement sont clairement définies, et les activités déployées s'y réfèrent.
- L'établissement s'est appuyé sur une analyse partagée pour définir son positionnement constaté au début de la période de référence et son positionnement visé pour le terme de cette période dans son environnement territorial, national et international.
- Le positionnement de l'établissement tient compte de celui de la coordination territoriale dont il est partie prenante ; il contribue également à la définition du positionnement de la coordination territoriale.
- Le positionnement tient compte des stratégies internationales, nationales et régionales en matière d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation.
- L'établissement a mis en place une analyse lui permettant de définir son positionnement pour la période à venir.

### Sous-domaine 1.2 : La stratégie institutionnelle

Référence 2 : l'établissement porte une stratégie institutionnelle au regard de ses missions, de son positionnement et de ses engagements

- L'établissement a défini une stratégie institutionnelle pour la période de référence et l'a déclinée en politiques opérationnelles pour chacune de ses activités, en cohérence avec son positionnement.
- La stratégie institutionnelle de l'établissement est en cohérence avec la politique contractuelle ou conventionnelle, le liant avec sa ou ses tutelles.
- Les principaux projets d'investissement auxquels participe l'établissement (CPER, plan Campus, investissements d'avenir, etc.) sont intégrés à sa stratégie.
- La stratégie institutionnelle intègre un modèle économique soutenable.
- La stratégie institutionnelle prend en considération les problématiques de responsabilité sociétale, notamment en matière d'éthique et de parité H/F, et celles de développement durable, notamment en matière de gestion environnementale.
- L'établissement a mis en place une analyse lui permettant d'identifier les axes et orientations stratégiques futurs pour la période à venir.

Référence 3 : l'établissement inscrit sa stratégie institutionnelle dans des partenariats, réseaux ou alliances

- La stratégie institutionnelle est articulée à une politique de site ou de réseau. Le cas échéant, elle participe à la stratégie de coordination territoriale dont l'établissement est partie prenante.
- Les principaux partenariats, académiques (établissements d'enseignement supérieur et organismes de recherche notamment) et non académiques (collectivités territoriales, milieux économiques et socioculturels notamment), sont identifiés, organisés et suivis ; ils répondent aux objectifs stratégiques de l'établissement.

Référence 4 : l'établissement développe et pilote ses relations avec le CHU et les autres établissements en charge de formations médicales et paramédicales à partir d'objectifs stratégiques partagés

- L'établissement y compris ses composantes du domaine des sciences de la vie et de la santé a établi avec le CHU et, le cas échéant, d'autres établissements de formation paramédicale, une ou des stratégies de recherche et de formation, en lien, le cas échéant, avec les EPST, selon des dispositifs formalisés, suivis et régulièrement revus.
- Ces stratégies s'appuient notamment sur un objectif d'intégration institutionnelle des formations paramédicales, articulé avec les formations médicales existantes dans l'établissement.
- Ces stratégies contribuent également à l'animation des pôles hospitalo-universitaires de soins, de recherche (fondamentale, translationnelle ou clinique) et de formation.
- Pour les formations paramédicales, l'établissement intègre les conséquences opérationnelles en termes de parcours étudiant et de vie étudiante (cf. domaine 4 la réussite des étudiants).
- Les outils de suivi des dispositifs mis en place sont explicités. Les résultats obtenus sont quantifiés et analysés et la trajectoire parcourue au cours de la période de référence est identifiée.

## DOMAINE 2 : LA GOUVERNANCE ET LE PILOTAGE DE L'ÉTABLISSEMENT

### Sous-domaine 2.1 : L'organisation interne de l'établissement

Référence 5 : l'établissement met en place une organisation interne répondant aux enjeux de sa stratégie et de ses activités

- L'organisation des campus et des entités de formation et de recherche est cohérente au regard des forces de l'établissement et de sa stratégie.
- L'organisation interne identifie des fonctions de support et des fonctions de soutien adaptées à la réalisation de ses missions et des objectifs stratégiques associés ; cette organisation définit et articule les attributions et les rôles des différentes entités administratives, et contribue à la qualité du service rendu.

### Sous-domaine 2.2 : La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de sa stratégie

Référence 6 : la gouvernance s'appuie sur des instances et des circuits de décision impliquant la communauté de l'établissement, et associant les partenaires principaux

- Les instances et les acteurs de la gouvernance politique d'une part, et administrative d'autre part, ont des attributions et des rôles définis, qui permettent la prise de décision et l'efficacité des actions.
- Les processus de décision sont explicites, organisés et efficaces.
- La démocratie interne et le dialogue social permettent aux différentes catégories du personnel et aux étudiants de participer aux structures et aux processus de gouvernance, et garantissent la transparence de ces derniers.
- Les entités de formation et de recherche et les entités administratives et techniques partagent les orientations stratégiques de l'établissement et participent à leur réalisation.
- Les principaux partenaires, académiques et non académiques, sont associés aux instances de gouvernance.
- Le fonctionnement des instances et les processus de gouvernance répondent aux engagements de l'établissement dans les domaines de la responsabilité sociétale, notamment en matière d'éthique et de parité H/F, et dans celui du développement durable, notamment en matière de gestion environnementale.

Référence 7 : l'établissement porte une politique globale de la qualité, prenant en charge le suivi de l'ensemble des activités et des résultats, ainsi que la mise en œuvre des actions correctrices

- L'établissement est engagé dans une démarche d'amélioration continue de son fonctionnement et de ses activités, qu'il décline dans une politique de la qualité.
- La politique de la qualité est lisible et portée par l'équipe de direction ; elle comprend, pour chaque activité, des objectifs et des modalités adaptées, formellement approuvées, et rendues publiques ; elle intègre l'évaluation et la maîtrise des risques associés aux circuits de décision et aux activités.
- La politique de la qualité implique les personnels, les étudiants et les structures internes.
- L'établissement dispose d'un système d'information et des outils lui permettant le suivi de ses activités, la mesure fiable et pérenne de ses résultats. Ces outils contribuent notamment à l'identification des trajectoires parcourues au cours de la période de référence et des indicateurs de pilotage nécessaires à la gouvernance.
- L'établissement dispose d'outils de mise en œuvre des cycles d'amélioration continue (programmation, opérationnalisation, suivi, correction-remédiation) articulés avec des pratiques d'auto-évaluation, d'évaluation externe et d'analyse prospective.
- La politique de la qualité de l'établissement intègre, le cas échéant, le suivi des recommandations de la précédente évaluation du Hcéres (ou d'autres instances).



**Référence 8 : l'établissement affirme son identité et développe une politique de communication**

- Les outils d'expression de l'identité de l'établissement sont coordonnés ; ils suscitent et développent l'adhésion des personnels et des étudiants et l'implication des entités internes.
- La communication interne contribue, sous des formes variées, à l'information des personnels et des étudiants et favorise leur implication ; elle est intégrée à la vie de l'établissement.
- La communication externe de l'établissement et celle à l'initiative de ses composantes de formation et structures de recherche sont cohérentes, dans leurs modalités et dans leurs contenus, avec la stratégie institutionnelle ; elles sont adaptées aux différents publics auxquels elles s'adressent.

**Sous-domaine 2.3 : Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique****Référence 9 : l'établissement pilote la mise en œuvre pluriannuelle de sa stratégie en s'appuyant sur des outils d'analyse prospective**

- L'établissement élabore une analyse prospective pluriannuelle de ses besoins et de ses ressources, en accord avec sa stratégie ; en particulier, il construit les schémas directeurs appropriés.
- L'établissement dispose d'un système d'information (SI) répondant aux besoins de son pilotage et de ses missions, au niveau central comme à celui de ses entités internes.
- L'établissement définit une politique pluriannuelle des ressources humaines, développe une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, anticipe et organise le développement professionnel de son personnel, en lien avec son projet stratégique.
- L'établissement connaît et maîtrise sa masse salariale ; il développe des outils d'analyse prospective de son évolution, et dispose des informations financières adéquates lors des décisions de publication d'emplois.
- Le schéma directeur immobilier est partagé et constitutif de la stratégie de l'établissement, pertinent au regard de ses implantations, de ses besoins et de ses ressources.
- La politique liée aux grands équipements de recherche et de formation est cohérente avec la stratégie de l'établissement et pertinente au regard de ses besoins, de ses ressources et de ses partenariats.
- Le pilotage et la programmation pluriannuelle sont en cohérence avec le modèle économique défini le cadre de la stratégie institutionnelle et s'inscrivent dans une démarche de diversification des ressources financières.
- L'établissement favorise le développement d'un système d'information lui permettant le suivi des impacts économiques, sociaux et écologiques de ses activités.

**Référence 10 : L'établissement appuie son pilotage sur un dialogue global et annuel de gestion avec ses différentes composantes**

- L'établissement dispose d'indicateurs de pilotage et d'outils d'analyse des coûts et de contrôle de gestion lui permettant d'étayer la programmation de ses moyens.
- Un dialogue de gestion annuel est instauré entre la direction et les principales entités de l'établissement, articulant stratégie, objectifs, moyens de fonctionnement, ressources humaines et investissements. Le dialogue de gestion s'appuie, le cas échéant, sur des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens.
- L'établissement diffuse en son sein une information pertinente sur les analyses prospectives et les éléments majeurs de programmation pour nourrir le dialogue annuel de gestion.

## Sous-domaine 2.4 : Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finances, immobilier

Référence 11 : La politique de gestion des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent les missions et la stratégie de l'établissement, et contribuent au bien-être au travail de ses personnels

- Une politique d'accompagnement et de formation des enseignants-chercheurs et des enseignants est mise en œuvre, qui permet de les soutenir dans leur parcours professionnel, dans leur activité pédagogique (notamment en lien avec les démarches d'amélioration des formations), dans le cas de réorientation de leur recherche, ou encore en appui à leur investissement dans d'autres missions.
- L'établissement prend en compte l'ensemble des activités exercées par les enseignants-chercheurs et les enseignants, dans sa politique de recrutement, de promotion et dans sa gestion des ressources humaines.
- Une politique d'accompagnement et de formation des personnels Biatss, de tous statuts et catégories, est mise en œuvre, et permet de les soutenir dans leur parcours professionnel et dans l'exercice de leurs missions.
- Les évaluations des personnels (entretiens professionnels annuels, promotions, titularisations ou autres) et les modalités de recrutement suivent des procédures définies, formalisées et publiées, qui garantissent l'égalité de traitement, la transparence et le respect des règles déontologiques. Elles prennent en compte l'ensemble de leurs missions.
- L'établissement anime un dialogue social sincère et transparent, au travers de ses instances statutaires et de dispositifs ad hoc.
- L'établissement organise et facilite l'accès de ses personnels à des activités culturelles, sportives et de développement personnel ; il conduit une politique d'action sociale, comprenant des dispositifs en faveur des personnes en difficulté.
- L'établissement répond aux impératifs et obligations réglementaires en matière d'hygiène, de sécurité, d'environnement et de conditions de travail.
- Le recrutement des personnels Biatss est cohérent avec les objectifs de l'établissement ; il assure le renouvellement des compétences.

Référence 12 : le budget est un levier de la stratégie et du pilotage de l'établissement, grâce à la qualité de la gestion et aux outils d'analyse financière et extra-financière disponibles

- Le budget traduit les orientations stratégiques de l'établissement et sa capacité à maîtriser sa situation financière.
- L'élaboration du budget s'appuie sur le dialogue de gestion et sur la programmation pluriannuelle ; elle repose sur un processus démocratique, formalisé et transparent.
- L'établissement organise l'allocation annuelle de ses moyens de fonctionnement sur la base de ses analyses prospectives et de débats d'orientation budgétaire formalisés.
- L'établissement organise sa gestion financière et comptable dans le cadre de son autonomie et dans le respect de la réglementation ; il développe des outils qui garantissent la qualité de sa comptabilité.

Référence 13 : la politique logistique et immobilière constitue un levier de développement et de responsabilité sociétale pour l'établissement

- L'établissement connaît l'état du bâti et du non-bâti, prend en compte la notion de cycle de vie, en suit l'utilisation, les consommations et identifie ses besoins en maintenance.
- La gestion logistique et immobilière est organisée et mutualisée de façon appropriée et efficace ; l'établissement s'est donné les moyens de veiller à la bonne réalisation des investissements immobiliers qui le concernent.
- L'adaptation des locaux aux étudiants et aux personnels handicapés fait l'objet d'une action spécifique, planifiée et suivie par l'établissement.
- La politique immobilière de l'établissement prend en compte la problématique de la transition énergétique (nouveaux modes de financement, gestion environnementale, biodiversité, ...).

## DOMAINE 3 : LA RECHERCHE ET LA FORMATION

### Sous-domaine 3.1 : La politique de recherche

Référence 14 : la politique de recherche de l'établissement traduit son positionnement et sa stratégie globale

- Les orientations scientifiques répondent aux objectifs de positionnement de l'établissement, confortent ses spécificités et sont en adéquation avec ses forces ; la structuration du potentiel de recherche est lisible.
- Les instances de pilotage de la recherche, notamment la commission de la recherche ou ce qui en tient lieu, permettent une représentation pertinente des acteurs de la recherche ainsi que l'expression des différents points de vue ; elles fonctionnent de manière démocratique, transparente et efficace.
- L'établissement intègre son activité de recherche dans son environnement local, national et international ; par sa stratégie de recherche, il contribue à la coordination territoriale, notamment au niveau de son attractivité.
- Les principaux partenariats de l'établissement en matière de recherche sont formalisés et suivis ; ils permettent un pilotage conjoint des entités de recherche partagées, et assurent une participation équilibrée des partenaires aux choix stratégiques.
- La politique de recherche de l'établissement contribue au développement économique et socioculturel de son territoire, ainsi qu'à la compétitivité du pays.
- L'établissement se positionne dans le contexte national et international de la recherche ; il s'implique dans les structures ou réseaux nationaux et internationaux.
- Pour les établissements qui ont fait explicitement le choix de l'interdisciplinarité au niveau de leur stratégie, la politique de recherche identifie les modalités et outils de développement qui y sont associés.

Référence 15 : l'établissement organise et pilote son activité de recherche et s'assure de la mise en œuvre opérationnelle de sa politique de recherche

- L'articulation entre le niveau central de l'établissement et les entités en charge de la recherche est efficace, sur la base d'une définition claire des rôles des différents acteurs impliqués ; elle permet une circulation fluide des informations et la mise en œuvre effective des orientations.
- La commission recherche, ou ce qui en tient lieu, participe activement à la définition de la politique de recherche et de la stratégie institutionnelle, à leur mise en œuvre, et à leur suivi.
- Les fonctions de soutien à la recherche sont efficacement organisées du niveau de l'établissement jusqu'à celui des unités de recherche.
- L'établissement connaît l'ensemble des moyens humains, financiers et matériels des entités de recherche dont il assure la tutelle ou la cotutelle, et s'appuie sur un système d'information recherche efficace.
- L'établissement organise l'allocation des emplois et des moyens matériels et financiers en fonction de ses choix stratégiques.
- L'établissement développe et maintient des infrastructures et des plates-formes au service de la recherche, avec le degré de mutualisation approprié.
- L'établissement dispose d'une politique d'intégrité scientifique à destination de ses personnels et étudiants intégrant notamment des mesures de sensibilisation, de prévention, et de détection et traitement des manquements avérés.

Référence 16 : l'établissement est en capacité de suivre, d'analyser et de qualifier son activité de recherche, et il en diffuse les résultats

- L'établissement, en lien avec ses partenaires, dispose des outils appropriés de suivi de l'activité, des productions et du rayonnement scientifiques de ses entités de recherche.
- L'établissement analyse ses résultats et identifie sa trajectoire au cours de la période de référence. Le cas échéant, il identifie sa contribution à la coordination territoriale.
- L'établissement utilise des dispositifs d'évaluation et de prospective qui lui permettent de faire évoluer ses orientations stratégiques en recherche.
- Une politique de communication sur sa recherche permet à l'établissement d'informer sa communauté, ses partenaires et le public.

### Sous-domaine 3.2 : La politique de formation tout au long de la vie

Référence 17 : la politique de formation tout au long de la vie (formation initiale et formation continue) de l'établissement traduit son positionnement et sa stratégie globale

- Les axes stratégiques en matière de formation tout au long de la vie sont cohérents avec les objectifs de positionnement de l'établissement et avec ses forces ; l'architecture des offres de formation initiale et continue est lisible.
- Les instances de pilotage de la formation initiale et de la formation continue, notamment la commission de la formation et de la vie universitaire ou ce qui en tient lieu, permettent une représentation pertinente des parties prenantes de la formation ; elles fonctionnent de manière démocratique, transparente et efficace.
- L'établissement intègre son offre de formation tout au long de la vie, dans son environnement local et régional, et contribue à l'attractivité de la coordination territoriale.
- Les formations sont élaborées à partir d'une approche fondée sur les acquis de l'apprentissage (définition des connaissances et compétences associées à chaque formation) dans le respect du cadre national des formations. Les étudiants, les apprenants et les employeurs sont associés à ce processus.
- L'établissement assure l'inscription de ses formations au répertoire national de la certification professionnelle (RNCP) et la production systématique d'une annexe descriptive ou d'un supplément au diplôme pour chaque formation.
- Pour les établissements qui ont fait explicitement le choix de l'interdisciplinarité au niveau de leur stratégie, la politique de formation identifie les modalités et outils de développement qui y sont associés.

Référence 18 : la politique de formation de l'établissement intègre des modalités d'enseignement adaptées à tous ses publics

- Les modalités de formation et de délivrance des diplômes mises en œuvre (initiale, en apprentissage, en alternance, continue, VAE, multidisciplinaires, à distance, innovantes) répondent aux attentes des étudiants et, le cas échéant, des partenaires économiques ou socioculturels, ainsi qu'aux objectifs pédagogiques de la politique de formation de l'établissement.
- L'établissement veille à la cohérence des contenus pédagogiques vis-à-vis des objectifs de formation.
- L'établissement développe une politique d'innovation pédagogique, suscite le développement de nouvelles modalités d'apprentissage, la production et l'usage de ressources pédagogiques.
- La politique pédagogique de l'établissement s'appuie sur un environnement de travail adapté aux exigences d'une formation supérieure, notamment en matière d'outils numériques de diffusion et d'enseignement (plates-formes pédagogiques, Mooc, Spoc, etc.).

**Référence 19 : l'établissement organise et pilote son activité de formation et s'assure de la mise en œuvre opérationnelle de sa politique de formation**

- L'articulation entre le niveau central de l'établissement et les entités en charge de la formation est efficace, sur la base d'une définition claire des rôles des différents acteurs impliqués ; elle permet une circulation fluide des informations, une organisation maîtrisée de la formation, et la mise en œuvre effective des orientations.
- Les fonctions de soutien à la formation sont efficacement organisées, du niveau de l'établissement jusqu'à celui des équipes pédagogiques.
- L'allocation des moyens aux entités en charge de la formation est faite en fonction de critères transparents, cohérents avec les choix stratégiques, et assurant la soutenabilité de l'offre.
- Les actions de formation continue et les ressources qu'elles génèrent font l'objet d'un pilotage et d'un suivi à l'échelle de l'établissement.
- L'établissement développe des infrastructures et des plates-formes (notamment numériques) au service de la formation, avec le degré de mutualisation et les ressources humaines appropriés.
- L'établissement propose à ses enseignants-chercheurs et enseignants des formations, notamment au métier d'enseignant, aux innovations pédagogiques, à l'utilisation des outils et des ressources numériques, et à l'apprentissage des langues étrangères.

**Référence 20 : l'établissement est en capacité de suivre, d'analyser et de qualifier son activité de formation, il en diffuse les résultats**

- Les moyens humains, matériels et financiers dévolus à la formation sont connus, les coûts sont évalués, et l'établissement dispose des outils de suivi de l'activité.
- Des informations précises, complètes et fiables sont régulièrement publiées sur les formations, notamment les résultats des enquêtes d'insertion professionnelle et de poursuites d'études. Pour les universités, ces informations sont produites par l'observatoire de l'insertion professionnelle.
- L'établissement analyse ses résultats et identifie sa trajectoire au cours de la période de référence. Le cas échéant, il identifie sa contribution à la coordination territoriale.
- L'évaluation des formations et de leur contenu est effective et prise en compte par les équipes pédagogiques, les entités en charge de la formation, et l'établissement dans son ensemble.
- L'établissement fait évoluer ses formations selon des procédures formalisées de revue périodique et en prenant en compte les besoins de son environnement socio-économique notamment au travers de conseils de perfectionnement.

**Sous-domaine 3.3 : Le lien entre recherche et formation****Référence 21 : les politiques de recherche et de formation développent l'articulation entre recherche et formation**

- Les modalités d'articulation des politiques de recherche et de formation sont adaptées en fonction, notamment, des disciplines, des types de recherche, des niveaux de formation, ou de la nature des activités concernées.
- Les études doctorales s'inscrivent dans les politiques de recherche et de formation de l'établissement et, le cas échéant, dans le cadre de la coordination territoriale.
- L'établissement développe une politique de recrutement, de formation et d'accompagnement des doctorants en vue de leur réussite et de leur insertion professionnelle.

#### Référence 22 : la politique de recrutement de personnels traduit le lien entre formation et recherche

- Le recrutement des enseignants-chercheurs et des enseignants est cohérent avec les objectifs de l'établissement en matière de recherche et de formation ; il assure le renouvellement des thématiques et des compétences, notamment par un apport suffisant de recrutements extérieurs.
- Le recrutement des personnels Biats affectés aux missions de formation et de recherche, ou à l'appui à ces missions, est cohérent avec les objectifs de l'établissement ; il assure le renouvellement des compétences.

### Sous-domaine 3.4 : La documentation

#### Référence 23 : l'établissement déploie une politique de documentation en appui à ses activités de recherche et de formation

- Une politique documentaire globale (acquisition, prêt, etc.) est définie dans la stratégie de l'établissement, en impliquant l'ensemble des usagers et en s'appuyant sur des partenariats.
- L'établissement connaît ses ressources documentaires et dispose d'un catalogue complet, actualisé et accessible.
- La politique documentaire est intégrée aux politiques de formation et de recherche de l'établissement, notamment en termes de contenus pédagogiques et d'accessibilité des bibliothèques.
- La stratégie de formation intègre l'acquisition par les étudiants de compétences informationnelles et documentaires.
- La diversification des ressources documentaires (notamment des ressources numériques) répond aux besoins de la recherche et de la formation.
- Les services en charge de la documentation accompagnent les enseignants-chercheurs et chercheurs dans leur production scientifique et sa diffusion.
- Les infrastructures techniques et logicielles, les outils numériques de recherche et de diffusion en matière de documentation contribuent à garantir la qualité du service rendu.
- La configuration des espaces physiques et numériques des bibliothèques et leur accessibilité répond aux besoins des usagers.

## DOMAINE 4 : LA RÉUSSITE DES ÉTUDIANTS

### Sous-domaine 4.1 : Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle

Référence 24 : la politique de l'établissement favorise la réussite des étudiants par des dispositifs et des parcours adaptés, depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle

- L'établissement et ses entités de formation développent des actions cohérentes en faveur de l'orientation des lycéens et des étudiants, reposant sur une présentation claire des formations, des savoirs et compétences attendus, et des métiers visés.
- Dans le cadre de sa politique d'orientation, l'établissement et ses entités de formation développent des relations suivies et coordonnées avec le rectorat, les lycées et l'ensemble des parties prenantes, éventuellement en lien avec la coordination territoriale.
- L'établissement décline une politique d'information et d'accueil des différents publics étudiants à tous les niveaux de formation. Cette politique comprend des dispositifs adaptés aux publics spécifiques, notamment aux étudiants en situation de handicap.
- Les procédures d'admission des étudiants sont établies et validées à l'échelle de l'établissement et adaptées aux différents publics. Elles sont appliquées de manière uniforme et cohérente dans les différentes formations. Pour l'ensemble de ses formations de 1er cycle, l'établissement assure la cohérence des différents dispositifs liés à la procédure nationale de préinscription.
- L'établissement définit les règles globales d'organisation des formations, d'organisation et de validation des examens et de délivrance des diplômes.
- L'établissement définit les procédures d'évaluation des acquis de l'apprentissage et les diffuse auprès des étudiants. L'établissement assure l'équité de leur application notamment par la mise en place de mesures anti-fraude et/ou anti-corruption.
- Une politique de détection des difficultés, d'aide à la réussite et d'accompagnement des différents publics étudiants est définie et mise en œuvre au sein des entités de formation, en particulier au niveau licence. Cette politique encourage l'autonomie des étudiants.
- L'insertion professionnelle des étudiants est préparée, tout au long de leur parcours, par différents dispositifs pédagogiques qui associent les milieux professionnels. Pour les universités ces dispositifs d'accompagnement de l'insertion professionnelle des étudiants sont notamment mis en œuvre par l'observatoire de l'insertion professionnelle.
- L'établissement suscite, organise et outille la démarche individuelle de tout étudiant, notamment en l'accompagnant dans la constitution d'e-portfolios (compétences acquises, projet personnel et professionnel de l'étudiant).
- L'établissement met en place des actions favorisant l'entrepreneuriat étudiant.
- L'établissement analyse les résultats et identifie les trajectoires parcourues au cours de la période de référence de l'ensemble des dispositifs d'accompagnement de l'étudiant.

### Sous-domaine 4.2 : La vie étudiante

Référence 25 : l'établissement soutient le développement de la vie étudiante

- L'établissement définit une politique de développement de la qualité de la vie étudiante, déclinée sur l'ensemble de ses sites (le cas échéant), inscrite dans des partenariats appropriés et organisés, notamment à travers le schéma directeur de la vie étudiante dans le cadre de la coordination territoriale.
- Les actions en matière de vie étudiante sont pilotées et mises en œuvre par des instances adéquates, connues des étudiants et auxquelles ils sont associés.
- La politique d'allocation des moyens financiers, matériels et humains, à la vie étudiante traduit les engagements de l'établissement ; les étudiants y sont associés.
- L'établissement soutient et reconnaît l'engagement étudiant dans la vie associative, sociale ou professionnelle et les activités culturelles et sportives de l'établissement.



### Sous-domaine 4.3 : La participation des étudiants à la gouvernance

Référence 26 : l'établissement associe les étudiants à sa gouvernance

- L'établissement incite, soutient et reconnaît l'engagement des étudiants dans la gouvernance et la vie démocratique de l'établissement.
- Les étudiants sont associés à la politique de formation de l'établissement, en particulier au sein des différentes instances compétentes ; ils sont parties prenantes en matière d'évaluation et de management de la qualité de l'ensemble des formations.

## DOMAINE 5 : LA VALORISATION ET LA CULTURE SCIENTIFIQUE

### Sous-domaine 5.1 : La valorisation des résultats de la recherche

Référence 27 : l'établissement conduit une politique globale de valorisation, en lien avec son environnement

- La politique de valorisation intègre l'ensemble des dimensions de cette activité (notamment actions de recherche partenariale, expertises, gestion de la propriété intellectuelle, incubation et création d'entreprises, interfaces avec les partenaires externes), en accord avec l'activité de recherche et les spécificités disciplinaires de l'établissement.
- La valorisation de la recherche s'appuie sur le développement de l'innovation, du transfert de technologie, lorsque celui-ci est possible, et de la capacité d'expertise.
- La politique de valorisation est inscrite dans une stratégie de partenariat et de mutualisation. Le cas échéant, elle articule des structures internes en charge du pilotage de la valorisation avec des entités externes, notamment dans le cas d'une société d'accélération du transfert de technologies (Satt) en lien avec la coordination territoriale.
- L'établissement connaît l'activité de valorisation conduite au sein de ses entités de recherche, y compris celle menée via ses partenaires ; il en assure le suivi des résultats et l'identification de la trajectoire parcourue pour l'ensemble de la période de référence, aux plans scientifique, économique et juridique notamment.
- L'établissement développe une communication sur ses activités de valorisation et sur son offre de services à destination du monde économique et socioculturel.
- L'établissement mobilise des moyens et incite les acteurs de la recherche au développement de la valorisation dans toutes ses dimensions.

### Sous-domaine 5.2 : La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique

Référence 28 : l'établissement définit et met en œuvre une politique en matière de diffusion des connaissances et de patrimoine et culture scientifiques

- Une politique en matière de vulgarisation de travaux de recherche, d'information scientifique et technique, et le cas échéant d'édition, a été définie ; elle est articulée à la communication de l'établissement sur son activité de recherche.
- Le cas échéant, l'établissement inclut, dans son activité de recherche et de formation, la promotion et l'enrichissement de la langue française et des langues et cultures régionales, ainsi que l'étude et la mise en valeur des éléments du patrimoine national et régional.
- L'établissement préserve et enrichit le patrimoine dont il est le dépositaire (collections et fonds muséographiques, bases de données et autres).
- La diffusion de la culture scientifique et technique est une activité reconnue et organisée, dotée de moyens, impliquant des partenaires identifiés, s'adressant à des publics définis.

## DOMAINE 6 : LES POLITIQUES EUROPÉENNE ET INTERNATIONALE

### Sous-domaine 6.1: La politique d'internationalisation en matière de recherche et d'enseignement supérieur

Référence 29 : l'établissement porte des politiques d'internationalisation pour les zones Europe et hors Europe

- Une politique d'internationalisation a été définie dans la stratégie de l'établissement. Elle explicite les valeurs et les grandes orientations choisies par l'établissement pour son action à l'international. Le cas échéant, elle précise les choix opérés dans le domaine de la promotion et de la diffusion des savoirs à l'étranger, dans le domaine du développement des établissements français et des enseignements en langue française à l'étranger.
- La politique d'internationalisation s'articule avec les orientations des principaux partenaires de l'établissement ; elle contribue à la visibilité et l'attractivité de l'établissement et de son territoire.
- La politique d'internationalisation identifie les cibles géographiques et les types de partenariats privilégiés.
- Le pilotage de la politique d'internationalisation est porté par la direction et associe les principales entités de l'établissement, sur la base d'une définition claire des rôles des différents acteurs impliqués ; il assure la cohérence des actions de coopération menées en recherche et en formation, et veille à leur articulation.
- L'établissement connaît les actions d'internationalisation et de partenariats internationaux menées en son sein et mobilise des moyens d'appui appropriés.

Référence 30 : l'établissement organise et pilote les différentes modalités de sa politique d'internationalisation

- En matière de recherche, l'établissement soutient la coopération multilatérale, ainsi que l'activité menée sur projets et contrats, notamment dans le cadre de l'espace européen de la recherche et de l'innovation.
- Intégré dans l'espace européen de l'enseignement supérieur, l'établissement développe la dimension internationale de ses formations en s'appuyant notamment sur les partenariats internationaux académiques et socio-économiques, la langue d'enseignement, l'enseignement à distance et le parcours international de ses enseignants et enseignants-chercheurs.
- L'établissement encourage et soutient la mobilité internationale, entrante et sortante, des étudiants et de son personnel. Il développe des dispositifs de préparation à la mobilité sortante et d'accueil dans le cadre de la mobilité entrante. Il intègre une dimension sociale à sa politique de mobilité étudiante.
- L'établissement mène une politique des langues étrangères cohérente avec ses objectifs et une politique du français comme langue étrangère, qui répondent aux besoins de sa politique d'internationalisation.
- L'établissement dispose des outils lui permettant d'assurer le suivi de l'ensemble de ses actions en matière d'internationalisation et d'identifier la trajectoire parcourue au cours de la période de référence.

## DOMAINE 7 (pour les établissements à missions spécifiques) : LES ACTIVITES DE L'ÉTABLISSEMENT

### Règle d'interprétation

Ce domaine est réservé aux établissements n'ayant pas une mission principale de formation (hors champ d'application des standards européens(ESG)) et développant des activités spécifiques.

Ce domaine a une formulation générique indépendamment des missions et compétences de l'établissement et de son modèle d'organisation et vient se substituer globalement aux domaines 3, 4, 5 et 6. Sa mise en œuvre nécessite une adaptation aux spécificités de l'établissement.

### Sous-domaine 7.1 : Le pilotage et le suivi des activités de l'établissement

Référence 31 : l'établissement démontre sa capacité à suivre, analyser et qualifier les résultats de ses différentes activités.

- L'établissement dispose d'une vision globale de ses activités et en explicite les périmètres.
- Les modalités de mise en œuvre de la stratégie institutionnelle de l'établissement sont explicitées pour chaque activité.
- Les partenariats institutionnels de chaque activité sont explicités.
- Les modalités d'internationalisation des activités sont explicitées et analysées.
- Les outils de pilotage et les moyens mobilisés pour chaque activité sont identifiés et analysés.
- Chaque activité dispose des outils de suivi des résultats et d'indicateurs de pilotage en lien avec la stratégie de l'établissement.
- Chaque activité dispose de processus d'amélioration continue en lien avec la politique de la qualité de l'établissement.
- Les interactions entre les différentes activités sont explicitées et leur articulation est pilotée.
- Dans le cadre de son activité de recherche, l'établissement dispose d'une politique d'intégrité scientifique à destination de ses personnels et étudiants intégrant notamment des mesures de sensibilisation, de prévention, et de détection et traitement des manquements avérés.

### Sous-domaine 7.2 : La trajectoire suivie par l'établissement

Référence 32 : les activités menées et les résultats obtenus concourent à l'atteinte des objectifs stratégiques

- Les activités et les résultats attestent la dynamique et la stratégie de l'établissement.
- La trajectoire parcourue par chaque activité est identifiée.
- Une analyse critique de la trajectoire de chaque activité est réalisée au regard de la stratégie de l'établissement.

## ANNEXE : LES CONSTITUANTS DU RÉFÉRENTIEL

### Les domaines et les sous-domaines

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

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

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

### Les références

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

### Les critères

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

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



2 rue Albert Einstein  
75013 Paris, France  
T. 33 (0)1 55 55 60 10  
hceres.fr

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