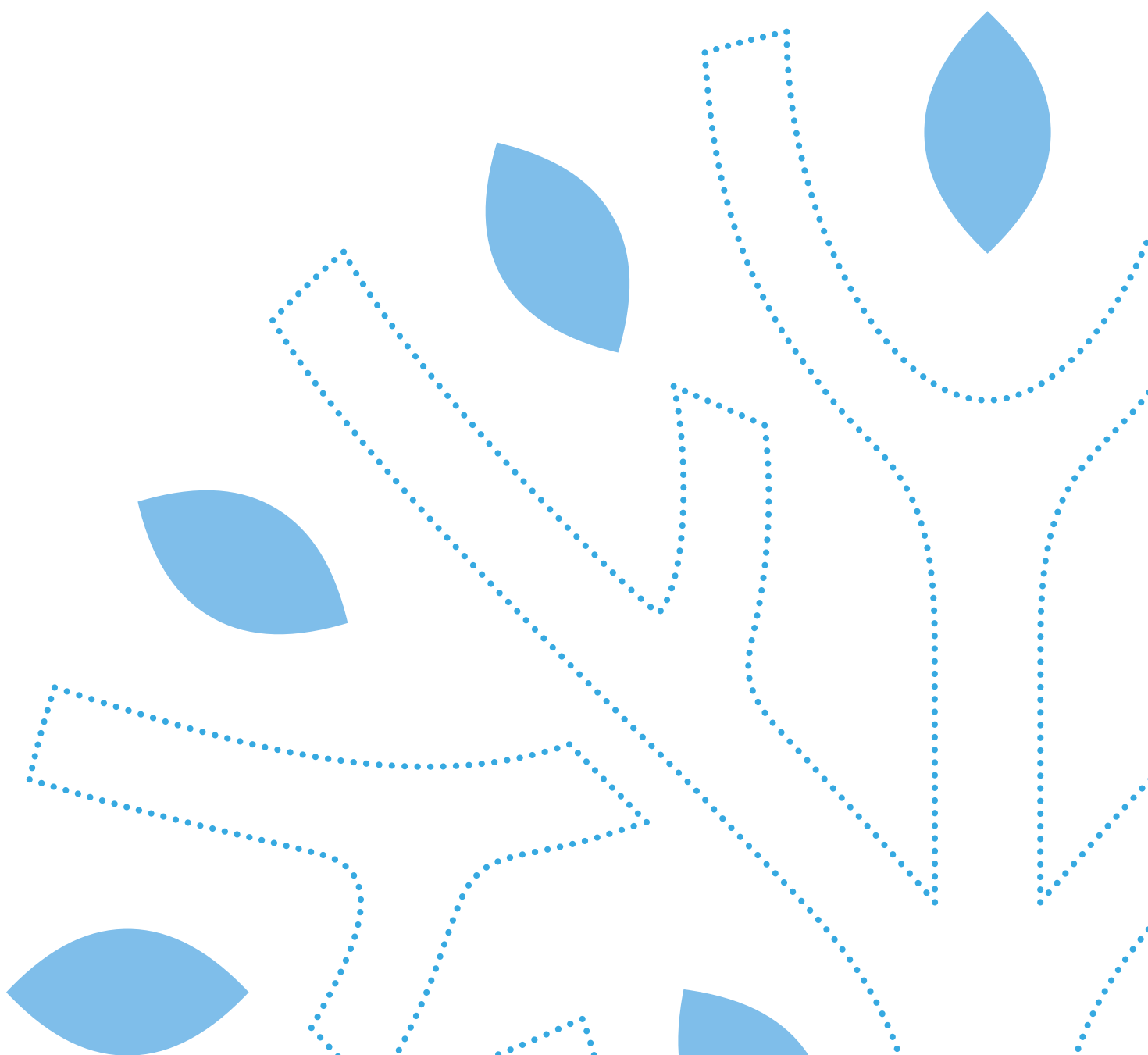


Guide d'évaluation



Établissements

Janvier 2026



- Le Haut Conseil de l'évaluation de l'enseignement
- supérieur et de la recherche (Hcéres) est l'autorité
- publique indépendante chargée d'évaluer les
- établissements d'enseignement supérieur
- et de recherche, les organismes nationaux
- de recherche, les unités de recherche et les
- formations. Actif en France et à l'international,
- il met en œuvre une évaluation par les pairs
- méthodique, dont il garantit la pertinence et
- l'intégrité, dans l'intérêt de la communauté
- universitaire et de la société dans son ensemble.
- Il produit des rapports publics diffusés sur son
- site internet. Le Hcéres est organisé en sept
- départements : quatre départements chargés de
- l'évaluation en France, un département chargé
- des évaluations à l'international, l'Observatoire
- des sciences et techniques et l'Office français de
- l'intégrité scientifique.

Avant-propos

Ce guide s'adresse à toutes les personnes impliquées dans l'évaluation d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche : gouvernance, personnels, tutelles, comité d'experts désignés par le Hcéres, etc. Son objectif est de faciliter la préparation, l'organisation et la mise en œuvre de l'évaluation.

Le guide commence par présenter le cadre général de l'évaluation : les objectifs et principes, les dimensions évaluées, et le processus d'évaluation. Il propose ensuite des recommandations pour conduire l'autoévaluation, avant de détailler le travail du comité d'experts. Le guide offre ainsi à chaque partie prenante une vision complète et partagée du processus.

Des questions destinées à accompagner la réflexion de l'établissement dans son travail d'autoévaluation sont proposées à titre indicatif en annexe.

Le choix des modalités d'évaluation présentées dans ce guide s'appuie sur de nombreux retours d'expérience, sur une analyse comparative des meilleures pratiques internationales, et sur les concertations menées avec les parties prenantes de l'évaluation. Ces modalités ont été validées par le Collège du Hcéres le 29 janvier 2026.

Ce guide est volontairement **souple**. Il est conçu pour s'adapter à la diversité des contextes institutionnels. Chaque établissement est invité à s'en approprier le contenu afin d'en tirer le meilleur bénéfice et de fournir les informations pertinentes pour son évaluation, tout en veillant à **limiter la charge de travail** de son personnel.

Cadre général

Objectifs et principes

L'évaluation des établissements poursuit trois objectifs :

- **Créer un cadre propice à la réflexion collective** : L'évaluation offre un moment privilégié pour analyser de façon collégiale le bilan des activités de l'établissement au cours de la période évaluée et réfléchir à son développement futur. C'est aussi l'occasion de valoriser les réussites collectives, mettre en avant les bonnes pratiques, identifier d'éventuels points de fragilité et consolider la dynamique de l'établissement.
- **Soutenir l'amélioration continue** : Le comité d'experts formule des recommandations qui doivent permettre à l'établissement d'améliorer la qualité de son pilotage stratégique et opérationnel. **L'évaluation s'inscrit dans une démarche constructive : elle aide les établissements** à renforcer leurs capacités stratégiques et à suivre plus efficacement, dans leurs divers domaines de compétence, les effets de leur politique.
- **Nourrir le dialogue stratégique** : Par le diagnostic qu'elles posent et les recommandations qu'elles formulent, les évaluations apportent une contribution au dialogue contractuel entre les établissements et l'État. Elles peuvent aussi alimenter les échanges institutionnels des établissements avec les collectivités territoriales.

L'évaluation repose sur un **dialogue entre pairs** et se fonde sur des principes essentiels : l'indépendance, l'objectivité, la transparence, le débat contradictoire et l'égalité de traitement. Elle est conduite dans le respect des exigences de l'intégrité scientifique.

La procédure d'évaluation s'appuie sur la [Charte de l'évaluation](#) adoptée par le Collège du Hcéres en septembre 2024¹ et se conforme aux Références et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur (ESG). Les rapports d'évaluation sont rendus publics, sous réserve des secrets protégés par la loi.

¹ La charte précise notamment les voies de recours possibles et les modalités relatives à la résolution des différends dans le cadre des évaluations réalisées par le Hcéres (ces modalités sont définies par la décision n° 2025-43 disponible sur le site www.hceres.fr).

Processus et périmètre de l'évaluation

2. Leur ordre de présentation n'a pas de signification hiérarchique. Il part des moyens mobilisés par l'établissement, à divers niveaux (partenariats locaux, nationaux, internationaux, organisation, gouvernance, pilotage) pour développer sa stratégie et en vient ensuite au déploiement de cette stratégie dans un ensemble de missions (vie étudiante, recherche, innovation et valorisation, science avec et pour la société, formation). L'établissement peut adopter un ordre de présentation différent s'il estime que cet ordre est plus pertinent.

L'établissement part d'une analyse du positionnement et de la stratégie de l'établissement et couvre ensuite sept dimensions complémentaires² :

- La politique partenariale ;
- La politique internationale ;
- L'organisation et la gouvernance ;
- Le pilotage ;
- La stratégie en matière de vie étudiante ;
- La stratégie en matière de recherche, d'innovation et valorisation, de science avec et pour la société ;
- La stratégie en matière de formation.

L'évaluation est réalisée par un comité d'experts indépendant, dans la limite du respect des règles déontologiques et méthodologiques du Hcéres. Ce comité comprend au minimum plusieurs experts académiques, un expert étudiant, et un expert du domaine administratif (cf. partie 3 de ce guide).

L'évaluation s'appuie sur l'analyse de l'autoévaluation préparée par l'établissement et sur une série d'entretiens qui ont lieu pendant la visite sur site du comité d'experts. Elle suit les étapes suivantes :

- Mois 1 - **Dialogue stratégique** : la stratégie de l'établissement est le point d'entrée de l'évaluation. Le Hcéres prépare l'évaluation par un dialogue stratégique avec l'établissement afin d'identifier les sujets les plus importants pour lui. Ce dialogue se prolonge, pendant l'élaboration de l'autoévaluation, sous la forme d'une **rencontre opérationnelle** qui a pour but d'accompagner l'établissement dans cet exercice et de personnaliser l'évaluation.
- Mois 6 - **Dépôt de l'autoévaluation** : l'établissement transmet un document synthétique présentant l'analyse de son bilan pendant la période évaluée, assorti de quelques perspectives stratégiques.



- Mois 8-9 - **Visite sur site** : le comité d'experts rencontre les équipes de l'établissement, les étudiants et les partenaires de l'établissement pour approfondir les éléments de l'autoévaluation.
- Mois 12 - **Mise au point finale du rapport d'évaluation** : à l'issue de la visite, le comité produit un **rapport** accompagné d'une série de **recommandations**.
- Après un échange contradictoire avec l'établissement, le rapport est **rendu public**.

À chaque étape de l'évaluation, le comité d'experts bénéficie de l'appui d'une équipe de personnels scientifiques et administratifs du Hcéres, qui s'assure de bout en bout de la conformité de l'évaluation avec ses principes et sa méthodologie.

L'évaluation institutionnelle est menée en parallèle des évaluations du pilotage de la formation de l'établissement et de ses entités de recherche. Les visites sont coordonnées.

Trois ans après l'évaluation (en moyenne), l'établissement transmet au Hcéres un document synthétique présentant la manière dont les principales recommandations ont été prises en compte. Ce document de suivi est analysé par le Hcéres et fait l'objet d'une note discutée avec l'établissement, avant d'être finalisée.

Attendus pour l'autoévaluation

L'autoévaluation est un moment important dans la vie d'un établissement. Elle permet de prendre du recul, de partager des constats, et de réfléchir collectivement aux priorités pour les années à venir. Si cet exercice n'a pas vocation à accroître exagérément le travail des personnels de l'établissement, la mobilisation des acteurs internes est donc fondamentale, tout comme la formalisation et la transparence de la procédure d'autoévaluation choisie par l'établissement.

Chaque établissement peut organiser l'autoévaluation comme il le souhaite. Dans tous les cas, il est important qu'elle soit honnête, qu'elle souligne les points positifs, les actions pertinentes mises en œuvre, mais qu'elle comporte aussi une dimension autocritique sincère, qui s'attache à identifier les difficultés rencontrées par l'établissement et ses axes d'amélioration.

Le processus d'autoévaluation implique typiquement quatre étapes :

- **Organiser l'autoévaluation** : cette étape permet de définir comment l'autoévaluation sera menée. Qui pilotera la démarche ? Comment seront mobilisées les communautés de l'établissement dans leur diversité, par exemple dans des groupes de travail ? Quelles informations seront nécessaires ?
- **Explorer, analyser, comprendre** : cette étape constitue le cœur du travail. Elle peut s'appuyer sur des groupes de travail, des entretiens individuels, des enquêtes, des traitements de données, ou des appels à contribution. Elle permet de recueillir des informations et elle amorce les réflexions. Pour ce qui concerne les informations quantitatives, la démarche d'autoévaluation doit mettre en valeur les données utiles à l'élaboration de cette analyse critique.
- **Rédiger et valider le rapport** : le document final rassemble les constats, les réflexions et les propositions produites collectivement. Sa validation par les instances garantit que la démarche a été partagée, que les conclusions sont portées collectivement et que les orientations proposées sont cohérentes avec le projet d'établissement.
- **Diffuser l'autoévaluation en interne** : l'autoévaluation est d'autant plus utile qu'elle est diffusée et discutée. Cette étape favorise l'appropriation du travail et facilite la mise en œuvre du nouveau projet stratégique.

Conseils pour la rédaction

L'autoévaluation prend la forme d'un argumentaire structuré de **50 pages maximum** (hors annexes et, le cas échéant, hors fiches des établissements-composantes).

L'évaluation ayant vocation à être **contextualisée**, il est important que l'établissement explicite ses spécificités et le contexte dans lequel il met en œuvre ses missions.

Pour chacune des dimensions, une **liste de questions** est proposée en annexe afin de faciliter le travail de l'établissement. Les questions en annexe sont là pour accompagner la réflexion. Elles ne sont pas destinées à être traitées une à une et ne constituent pas la trame d'un plan détaillé imposé : elles servent uniquement d'illustrations concrètes pour aider l'établissement à nourrir son argumentation.

Organisation du rapport d'autoévaluation

L'établissement présente dans un bref préambule le processus d'autoévaluation mis en place dans l'établissement (méthode, étapes, acteurs, élaboration du rapport, etc.), et une réflexion sur la portée et les limites du travail accompli. L'établissement peut fournir toute information jugée utile à la bonne compréhension de ses activités et mentionner d'éventuelles difficultés survenues depuis la dernière évaluation.

1. Le positionnement de l'établissement correspond à la place qu'il occupe dans son environnement local, national et international, au rôle qu'il y joue et à l'ambition globale qu'il porte. Ce positionnement est la traduction de l'histoire, de l'ambition et de l'identité de l'établissement. Il renvoie à une temporalité longue de la vie de l'institution.

2. La stratégie traduit le positionnement en grandes orientations générales et en objectifs opérationnels, que l'établissement s'est fixés pour la période de référence. Elle renvoie à une temporalité courte de la vie de l'institution (typiquement celle du contrat). Elle se décline dans les différents domaines d'activités. Il existe donc des objectifs stratégiques pour toutes les dimensions couvertes dans l'évaluation : Ces objectifs découlent de la stratégie et permettent d'explicitier la façon dont l'établissement exerce ses responsabilités dans le cadre de son autonomie.

Afin de faciliter une **lecture contextualisée** de son autoévaluation, l'établissement commence la rédaction par une présentation et une analyse de son **positionnement¹** et de sa **stratégie au cours de la période évaluée²**.

L'établissement peut s'appuyer sur les questions suivantes :

- Quels sont ses caractères distinctifs ? De quelle histoire, de quelles spécificités territoriales résultent-ils ? Quelles valeurs porte-t-il ?
- Quels sont les choix les plus significatifs qui le singularisent ?
- Comment se situe-t-il par rapport à d'autres, en France ou à l'international ? Quelles sont les étapes à franchir pour pleinement atteindre le modèle cible qu'il s'est donné ?
- Comment le projet d'établissement lui a-t-il permis de conforter sa place, son rôle et son ambition au cours de la période évaluée ? Quels freins ont éventuellement gêné la mise en œuvre de sa stratégie ?
- Quel tableau de bord décisionnel lui permet-il de suivre efficacement la mise en œuvre de sa stratégie ?
- Comment l'établissement intègre-t-il les missions relevant de la responsabilité sociale et environnementale et de quelle stratégie s'est-il doté dans ce domaine ?



Le corps du texte aborde un ensemble de sept dimensions, dans l'ordre choisi par l'établissement. Pour chacune d'entre elles, l'analyse s'articule autour de cinq questions transversales :

- Comment l'établissement a-t-il pris en compte les recommandations précédentes ?
- Quels étaient ses objectifs stratégiques ?
- Quels moyens ont été mobilisés pour atteindre ces objectifs ?
- Comment les parties prenantes internes et externes ont-elles été associées ?
- Quels sont les résultats les plus remarquables ? Comment l'établissement mesure-t-il son efficience ? Quelles ont été les faiblesses les plus importantes pour la mise en œuvre de sa stratégie et quelles sont les mesures qu'il pourrait adopter pour y remédier ?

Enfin, l'établissement dispose d'une « carte blanche » pour présenter **l'une de ses réussites les plus significatives**, et pour analyser ce qui constitue aussi **son plus grand défi** pour la période à venir.

Dimension 1



La politique partenariale

L'établissement est invité à présenter et à analyser sa politique partenariale au cours de la période évaluée (collaborations avec les établissements d'enseignement supérieur et les acteurs de la sphère académique, du monde de l'entreprise, du secteur public, des collectivités locales, du milieu associatif et culturel) et sa cohérence par rapport à son positionnement et à sa stratégie.

Cette dimension permet notamment à l'établissement de mettre en évidence, s'il y a lieu, sa contribution à la politique de site, sa stratégie intégrée avec les organismes de recherche, ses objectifs partagés avec le CHU, son insertion dans son environnement socio-économique et sa contribution aux schémas locaux et régionaux de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, en lien avec les collectivités territoriales.

Dimension 2



La politique internationale

À travers la mise en œuvre de ses missions, de recherche et de formation notamment, l'établissement développe une trajectoire d'internationalisation qui lui est propre. Elle se traduit par des résultats concrets appréciables de différentes manières, en lien avec les grands objectifs de sa stratégie institutionnelle : rayonnement international de l'activité de recherche et d'innovation ; inscription dans des réseaux de mobilité structurants, au bénéfice de ses étudiants et de ses personnels ; participation active et profitable à des alliances européennes et à de grands consortia internationaux ; attractivité internationale des formations et des emplois proposés.

Dimension 3



L'organisation et la gouvernance

L'organisation interne, les attributions de compétences, les degrés de subsidiarité sont, avec les modalités de prise de décision qui permettent à l'établissement de conduire ses missions et de déployer sa stratégie, une dimension essentielle de l'évaluation. Pour l'analyser, on peut notamment montrer en quoi l'établissement dispose à la fois d'une gouvernance et d'une organisation, incluant des composantes (voire des établissements-composantes), des directions et des services, adaptées à ses objectifs stratégiques, claires et efficaces. Cette dimension peut aussi inclure les modalités de communication interne et externe que l'établissement utilise, en appui de sa stratégie, pour mettre en valeur son identité aux yeux de ses partenaires, comme du public, et accroître sa visibilité dans l'enseignement supérieur et la recherche, tout en développant le sentiment d'appartenance de ses étudiants et de ses personnels.

Dimension 4



Le pilotage

Cette dimension porte sur les dispositifs et les outils mobilisés par l'établissement pour la mise en œuvre opérationnelle de ses objectifs stratégiques. Sont inclus les dispositifs de conduite du changement et les outils de suivi des activités et des résultats, en particulier les systèmes d'information et les instruments facilitant le pilotage, comme les outils de programmation pluriannuelle en matière de ressources humaines, de finances et de gestion immobilière.

L'analyse peut donc considérer l'efficacité de ces dispositifs et la qualité de ces outils de pilotage. Elle peut examiner leur adaptation au positionnement et à la stratégie de l'établissement. Cette analyse peut mettre en évidence l'efficacité de la politique de la qualité dans l'établissement et sa capacité à structurer une fonction d'audit interne.

Dimension 5



La stratégie en matière de vie étudiante

Cette dimension porte sur le bien-être et l'épanouissement des étudiants, aspect essentiel de leur expérience universitaire et de leur réussite académique.

L'analyse de la politique de vie étudiante dépasse le simple recensement d'actions pour mesurer son adéquation aux besoins de la communauté étudiante, pour l'associer pleinement à la vie démocratique et pour comprendre comment la politique de vie étudiante est intégrée dans la stratégie et la gouvernance de l'établissement. L'analyse peut aussi permettre d'apprécier son pilotage et sa mise en œuvre par un ensemble de services, en lien avec le CROUS et les collectivités territoriales.

Dimension 6



La stratégie en matière de recherche, d'innovation et valorisation, de science avec et pour la société

L'activité de recherche, le transfert de ses résultats vers les acteurs socio-économiques susceptibles d'en tirer des innovations au profit de la société, la volonté de faire de la science un bien commun partagé avec l'ensemble des citoyens sont au cœur des missions des établissements d'enseignement supérieur.

L'amélioration des activités dans ce domaine est donc un objectif stratégique capital. Son analyse couvre la définition de priorités scientifiques et l'affectation des moyens financiers et humains qui en résultent, les relations avec les parties prenantes (organismes de recherche, entreprises, alliances européennes, etc.), le soutien au personnel universitaire, y compris les doctorants et les postdoctorants, le respect des règles et valeurs de l'intégrité scientifique dans la conduite de la recherche, ainsi que des principes de la déontologie et de l'éthique, la capacité de l'établissement à analyser les résultats qu'il a obtenus et à mettre en œuvre les inflexions stratégiques et opérationnelles nécessaires.

Dimension 7



La stratégie en matière de formation

La transmission de connaissances tirées de la recherche et, plus généralement, le développement ou l'acquisition de compétences scientifiques, culturelles et professionnelles font également partie des missions essentielles de l'enseignement supérieur.

La stratégie de l'établissement dans ce domaine vise à manifester sa spécificité au sein du monde universitaire, aux yeux du grand public et des partenaires que sont les milieux socio-professionnels et les collectivités territoriales. Elle repose sur des choix politiques différenciants liés à la place, au rôle et aux ambitions de l'établissement. L'analyse peut porter sur ces choix qu'ils concernent, entre autres, l'architecture de l'offre de formation, l'adossement à la recherche, l'internationalisation ou la professionnalisation.

Documents joints à l'autoévaluation

Ces documents servent à étayer l'analyse. Ils doivent être numérotés et directement reliés aux éléments discutés dans le texte.

Certains documents sont indispensables :

- l'organigramme de l'établissement ;
- les comptes financiers et lettres d'orientation budgétaire des cinq dernières années, et le budget de l'année en cours ;
- le plan pluriannuel d'investissement ;
- le Contrat d'objectifs de moyens et de performance (COMP) ;
- les bilans sociaux des cinq dernières années ;
- les cinq derniers rapports annuels de performance d'établissement (Rapet) ;
- le cas échéant, les autres rapports d'évaluation externe (par exemple, COS, SAB) ;

Pour les établissements publics expérimentaux ou les grands établissements, le rapport d'autoévaluation comprend un document pour chaque établissement-composante. Ce document inclut :

- Une fiche d'une page décrivant l'établissement-composante et indiquant quelques chiffres-clés³ ;
- Une fiche de quatre pages maximum comprenant un suivi des principales recommandations du précédent rapport du Hcéres ;
- Une fiche de dix pages maximum, analysant, par exemple sous la forme d'un SWOT :
 - le positionnement et la stratégie de l'établissement-composante,
 - la manière dont il s'articule à la stratégie globale de l'EPE ou du grand établissement, et dont il contribue à l'action commune.

³ Nombre d'étudiants en licence, master, et doctorat, liste des entités de recherche, budget, ressources humaines, patrimoine, etc.

L'établissement peut ajouter tout autre document et indicateur qu'il considère pertinents pour rendre compte de ses réussites et axes d'amélioration. Cependant, il est important de veiller à ce que les documents forment un ensemble dont les experts pourront aisément se saisir dans son intégralité.

Par ailleurs, le comité d'experts a **la possibilité de demander à l'établissement de fournir des pièces complémentaires** tout au long du processus d'évaluation, et jusqu'au moment de l'envoi du rapport définitif à l'établissement.

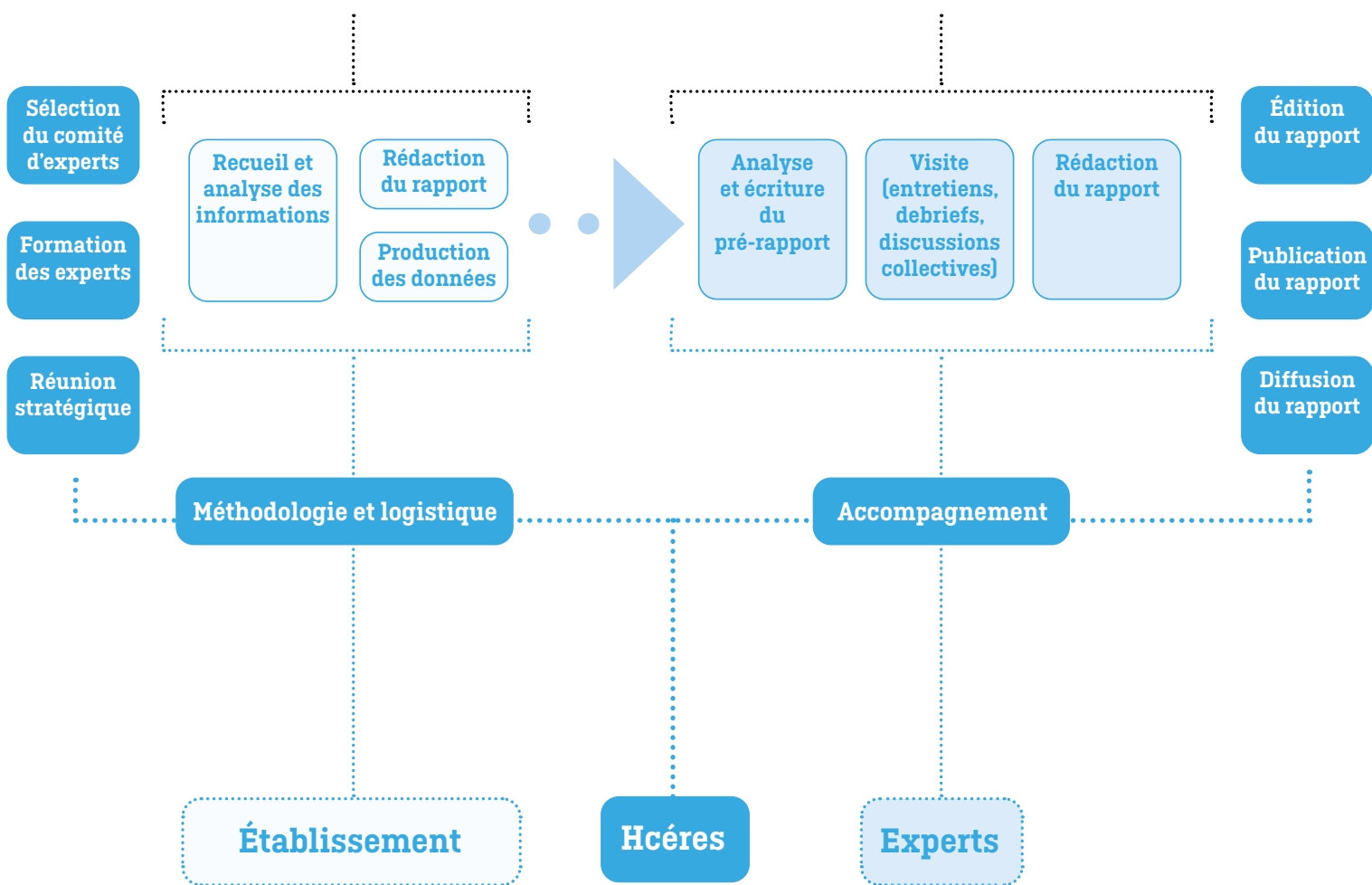
Le processus d'évaluation

Il implique la participation de trois catégories d'acteurs :

- Établissement
- Hcéres
- Experts

Autoévaluation

Évaluation par les pairs



Les attendus de l'évaluation

L'évaluation menée par le comité d'experts privilégie une approche qualitative : il s'agit d'apprécier la cohérence entre la stratégie de l'établissement, les moyens qu'il a mis en œuvre et les résultats qu'il a obtenus.

Composition du comité d'experts

Le comité d'experts compte des expertes et des experts ayant des profils variés, permettant d'appréhender les différents aspects de la stratégie d'un établissement.

La présidente ou le président du comité, ainsi que les autres experts qui le composent, sont nommés par le Hcéres¹ selon les principes généraux suivants :

- Le choix des experts chargés des évaluations est guidé par les principes de neutralité, d'impartialité, et l'absence de conflit d'intérêts² ;
- Le Hcéres choisit ses experts sur la base de leur expérience et de leurs compétences avérées, en adéquation avec les missions d'évaluation qui leur sont confiées, tout en veillant à assurer la diversité de l'expertise et l'équilibre de la représentation entre femme et homme³ ;
- La présence d'experts étrangers, lorsqu'elle s'avère possible, est une dimension importante de l'évaluation par les pairs⁴ en ce qu'elle permet notamment d'apporter un regard complémentaire sur l'enseignement supérieur et la recherche en France ;
- Chaque comité comprend un expert étudiant ou récemment diplômé ;
- Chaque comité comprend un expert de la sphère administrative de l'enseignement supérieur et de la recherche ;
- Chaque comité comprend un expert ayant une expérience et une compétence attestées dans le monde socio-économique, associatif ou culturel.

1. Conditions de nomination des experts adoptées par le Collège du Hcéres le 16/02/2022.

2. Article L. 114-3-1 du code de la recherche.

3. Charte de l'évaluation approuvée par le collège le 18 septembre 2024.

4. Quand ces experts ne sont pas francophones, on peut avoir recours à des experts anglophones, si cela correspond aux attentes de l'établissement évalué. Le rapport est alors rédigé en anglais.

.....

Afin d'identifier les experts, le Hcéres s'appuie sur son vivier constitué grâce à un appel à candidatures permanent ouvert sur le site du Hcéres, et le complète en sollicitant directement des experts lorsque certains profils ou expériences n'y sont pas représentés.

Afin de prévenir les conflits d'intérêts, le Hcéres demande à chaque expert pressenti de remplir une déclaration d'intérêts. L'expert y déclare l'ensemble des activités exercées au cours des six dernières années susceptibles de constituer un lien d'intérêt, ainsi que tout élément susceptible de mettre en cause son impartialité ou son objectivité.

Une fois qu'un comité d'experts est pressenti, le Hcéres invite l'établissement à signaler tout conflit d'intérêt potentiel qu'il viendrait à détecter dans la composition du comité proposé.

Enfin, les experts s'engagent à respecter le décret 2021-1537 du 29 novembre 2021 définissant les **règles de publicité** applicables aux évaluations mentionnées à l'article L. 114-2 du code de la recherche, ainsi que la [Charte de l'évaluation du Hcéres](#).

L'un des membres du comité d'experts en charge d'évaluer l'établissement est également président du comité chargé d'évaluer le pilotage de formation.

Rôle du comité d'experts

Le comité fonctionne de manière collégiale. Le rôle des experts est défini comme suit :

- analyser le document d'autoévaluation fourni par l'établissement et les documents joints en produisant un pré-rapport (document interne au comité) ;
- analyser les données publiques existantes sur l'établissement ;
- préparer les entretiens de la visite ;
- participer à l'ensemble des réunions de travail préparatoire et à la visite ;
- rédiger le rapport d'évaluation sous la direction du président ou de la présidente du comité.

La présidente ou le président du comité assume en outre les responsabilités suivantes :

- coordonner et animer les travaux du comité ;
- conduire l'évaluation en respectant la procédure définie par le Hcéres ;
- signer le rapport d'évaluation.

Les équipes du Hcéres accompagnent le comité d'experts pour garantir le bon déroulement de l'évaluation afin :

- D'aider le président ou la présidente du comité dans l'organisation du travail du comité ;
- D'assurer l'interface entre le comité d'experts et la direction de l'établissement, et de garantir la qualité du processus d'évaluation ;

- D'aider et de conseiller le comité dans la compréhension du contexte académique, scientifique et politique de l'établissement évalué et d'apporter au comité sa connaissance de l'enseignement supérieur ;
- D'être le garant, par ses conseils, son accompagnement et ses relectures, de la rigueur des analyses et des éléments de preuve qui les fondent, de la qualité de la rédaction et du respect des règles méthodologiques et déontologiques du Hcéres ;
- De relire le rapport, de proposer certaines améliorations éditoriales et de mener les échanges nécessaires avec le président ou la présidente du comité pour sa mise au point finale.

Entretiens

Les entretiens avec le comité sont organisés au cours d'une visite sur site de l'établissement. Le cas échéant, une visioconférence peut être prévue pour tout expert ne pouvant être présent physiquement aux entretiens ou pour certains interlocuteurs rencontrés. Les entretiens se déroulent sur plusieurs jours selon un programme de visite, communiqué à l'avance et établi en concertation avec l'établissement et les experts. Les entretiens sont organisés sous forme d'un échange direct avec le comité, sans aucune présentation formalisée.

Lors de ces entretiens, le comité rencontre en particulier :

- La direction et des représentants des conseils et des comités de l'établissement (instances de gouvernance et de dialogue social) ;
- Les services administratifs de support et de soutien ;
- Les responsables de composantes (et, s'il y a lieu, des établissements-composantes) ;
- Les principaux partenaires publics et privés ;
- Des représentants des étudiants.

Les entretiens ont pour objectif de permettre au comité d'approfondir son analyse sur des sujets qu'il a identifiés.

Rapport d'évaluation

Le comité d'experts produit un rapport d'évaluation, rendu public.

Celui-ci comprend une synthèse prenant la forme de messages-clefs incluant des recommandations stratégiques, une présentation de l'établissement et une analyse organisée selon les grands enjeux identifiés par le comité. Le rapport s'appuie sur les contributions des experts, sur le pré-rapport qu'ils ont établi et sur l'apport des entretiens. Le rapport est discuté et validé collégialement. Il est en général rédigé en français, dans un langage clair, intelligible avec une forte dimension évaluative et est étayé par des exemples concrets, des données chiffrées et tout autre élément de preuve.

Une fois validé, le rapport provisoire est envoyé à l'établissement. Cet envoi ouvre la phase contradictoire. Cette phase permet à l'établissement de communiquer au Hcéres un relevé d'erreurs factuelles dont le comité d'experts analyse la pertinence, ce qui peut donner lieu à des modifications du rapport provisoire. Une fois ces corrections réalisées, le rapport définitif est adressé à l'établissement, qui envoie au Hcéres ses observations de portée plus générale. Celles-ci sont jointes au rapport définitif, signé par la présidente ou le président du comité d'experts et contresigné par la présidente du Hcéres. Ce rapport est transmis à l'établissement et rendu public sur le site du Hcéres.

Exemples de questions pour l'autoévaluation

Ce guide offre un cadre souple : chaque établissement peut sélectionner et adapter les questions selon le contexte, et se les approprier dans l'ordre qui lui paraît le plus cohérent. Si nécessaire, l'établissement peut ajouter, s'il le souhaite, d'autres éléments d'analyse.

1. La politique partenariale

- Selon quels critères l'établissement sélectionne ses **partenariats** et établit entre eux, le cas échéant, des priorités ?
- Quels **projets** conjoints, en formation, recherche ou valorisation, ces partenariats permettent-ils de développer ? Dans quelle mesure s'inscrivent-ils dans une politique de site ?
- Comment le **conventionnement** avec des établissements privés s'articule-t-il avec sa stratégie de formation et de recherche ? Quel est le rapport éventuel de ces conventionnements avec la politique de site ?
- Dans le cas des établissements ayant un secteur santé, dans quelle mesure la convention hospitalo-universitaire et le fonctionnement efficient du Centre de la recherche en matière biomédicale et de santé publique témoignent-ils de l'**existence d'objectifs stratégiques** partagés entre l'établissement et le CHU ? En quoi les composantes concernées au sein de l'établissement participent-elles à l'**élaboration et au déploiement des orientations stratégiques** définies avec le CHU ?
- En quoi les partenariats permettent-ils de renforcer les liens avec les collectivités territoriales, les acteurs culturels, les associations dans les territoires, et facilitent-ils les interactions avec les acteurs socio-économiques ?
- En quoi permettent-ils d'accroître la **visibilité** et l'**attractivité** de l'établissement ?

2. La politique internationale

.....

- Quels sont les grands **objectifs** d'internationalisation de l'établissement au cours de la période évaluée et est-il parvenu à les atteindre ?
- Sur quels partenariats structurants ont-ils reposé ? L'établissement est-il notamment engagé dans une **alliance européenne** et celle-ci a-t-elle une incidence concrète sur ses activités ? Participe-t-il à certains consortia ou réseaux internationaux d'ampleur qui lui permettent de conforter son rayonnement, en recherche, formation ou valorisation ?
- L'établissement s'appuie-t-il sur certaines **labellisations** qui lui permettent de renforcer sa dimension internationale : HRS4R, Bienvenue en France, accréditations internationales ?
- Comment l'établissement satisfait-il aux exigences de développement des compétences internationales de ses étudiants et de ses personnels ? Les prépare-t-il efficacement au développement de ces compétences ?
- Appuie-t-il la conduite de sa stratégie sur les leçons qu'il peut tirer de l'analyse des **classements internationaux** ou sur d'autres cadres faisant référence (DORA, CoARA) ?
- Quels sont les **indicateurs de performance** notable de la politique d'internationalisation de l'établissement et quelles leçons en tire-t-il ?

3. L'organisation et la gouvernance

L'organisation

- L'organisation de l'établissement¹ est-elle adaptée à son projet et en adéquation avec sa stratégie ?
- Quel est le **cadre de subsidiarité** entre centre et composantes de recherche et de formation ? L'organisation² a-t-elle été révisée et dans quel but ?

La gouvernance

- Les **modalités de décision** au sein de l'établissement lui permettent-elles de déployer sa stratégie de manière optimale³ ?
- Quelles sont les **modalités d'association**⁴ des composantes et des services ?
- De quelle manière l'établissement s'assure-t-il de la **qualité du débat** démocratique, de la collégialité, et du dialogue social au sein de ses instances ?
- Quelles sont les **modalités d'articulation** de la sphère politique et de la sphère administrative ?
- Quelle place est laissée à la **structuration informelle** – comités d'orientation stratégique, comités de pilotage, groupes de travail, instances de consultation, etc. – dans la maturation des décisions et dans la conduite de l'action ?

La communication interne et externe

- En quoi le **plan de communication** de l'établissement lui permet-il de porter sa stratégie et d'affirmer sa signature ?
- Dans quelles mesures les informations essentielles sont-elles partagées par l'établissement en son sein comme à l'extérieur⁵ ?

1. Statuts, organigrammes hiérarchiques et fonctionnels, composantes de recherche et de formation, etc.

2. Regroupement ou création de composantes, de directions, de nouveaux services, mise en place de structures de niveau intermédiaire, etc.

3. Rôle des conseils centraux et des commissions prévus par les statuts, etc.

4. Rôle du comité des directeur des composantes, des comités de direction, des dialogues de gestion, existence de contrats d'objectifs documentés et suivis, etc.

5. Pertinence et variété des supports, niveau d'appropriation effectif par les publics ciblés [mesure d'impact], etc.

4. Le pilotage

La démarche qualité et la fonction d'audit interne

- Quels sont les éléments tangibles permettant d'établir que l'établissement dispose-t-il d'une **politique globale de la qualité**, qui couvre l'ensemble de ses missions et fonctions et qui permet une mise en œuvre efficiente de sa stratégie ?
- Dans quelle mesure cette politique globale participe-t-elle à la **démarche d'amélioration continue** et quel est son périmètre ?
- Quels sont les éléments tangibles permettant d'établir que l'établissement dispose-t-il d'une **fonction d'audit interne** et d'une **capacité de contrôle interne** pour évaluer l'efficacité de son pilotage stratégique et opérationnel ?

Le budget, les finances

- Comment exploite-t-il, à des fins de pilotage stratégique et opérationnel, les **grands indicateurs** et les **ratios** qui lui permettent de mesurer sa santé financière⁶ ?
- Quelles sont les **contraintes** qui ont influencé la trajectoire financière de l'établissement ?
- Quelles marges de manœuvre l'établissement a-t-il dégagées pour mettre en œuvre sa stratégie ?
- La **soutenabilité de l'offre de formation** est-elle prise en compte dans la stratégie financière de l'établissement et quelle place tient-elle dans son modèle économique ?

Les ressources humaines

- En quoi la **politique des ressources humaines**⁷ est-elle un levier pour mener à bien la stratégie de l'établissement ?
- Comment l'établissement apprécie-t-il l'impact de sa **politique de recrutement** en termes d'attractivité, de taux d'encadrement, d'inclusion, d'égalité entre hommes et femmes ?

6. Résultats budgétaires et comptables, capacité d'autofinancement, trésorerie, poids des dépenses par destination et des recettes par origine, etc

7. Redéploiement et création de postes, chaires et en particulier, chaires de professeur junior, tenure track, gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (Gpeec), lignes directrices de gestion, bilan social, etc.

- Quelle est la proportion des **contractuels** et des **vacataires** dans les personnels de l'établissement ? Quelle formation reçoivent-ils lors de leur recrutement ?
- Comment lutte-t-il contre les discriminations, le harcèlement, les violences sexuelles et sexistes ?
- Comment apprécie-t-il la **dimension sociale** de sa politique des ressources humaines⁸ ?

Le patrimoine

- Quelles sont les éventuelles contraintes⁹ que le **parc immobilier** fait peser sur le déploiement de la stratégie de l'établissement ?
- Quels sont les fonctions support, les instruments de planification (schéma directeur immobilier, planification énergétique, etc.) et les indicateurs d'exploitation dont l'établissement s'est doté pour mettre en œuvre sa stratégie immobilière ?
- Comment apprécie-t-il notamment la place qu'occupe l'immobilier dans l'**impact environnemental** de ses activités ?

Le système d'information

- Comment l'établissement apprécie-t-il l'efficience de son **système d'information** et dans quelle mesure celui-ci soutient-il son projet stratégique ?
- Quels sont les **instruments de planification** (schéma directeur, etc.) dont dispose l'établissement et les éventuelles améliorations de son système d'information¹⁰ qu'il envisage ?

8. Analyse des travaux des instances du dialogue social, lignes directrices de gestion des rémunérations et des promotions, plans de formation, schéma du handicap, prévention des risques professionnels, schéma de la qualité de vie au travail, etc.

9. Vétusté, surface et taux d'occupation, nombre de sites, de bâtiments, taux d'accessibilité des bâtiments, projets immobiliers stratégiques et modalités de leur financement, etc.

10. Infrastructures, couverture logicielle, solutions techniques, mise en sécurité, tableaux de bord, utilisation de l'intelligence artificielle dans un cadre déontologique, etc.

5. La stratégie en matière de vie étudiante

Stratégie globale, gouvernance, partenariats

- L'établissement s'est-il doté d'un **schéma directeur** de la vie étudiante ? Quels sont ses jalons et quel suivi fait-il l'objet ?
- Quel est le **portage** de cette politique au sein de la gouvernance ?
- Quelles sont les **modalités** d'implication des étudiants¹¹ dans la vie démocratique et les résultats obtenus dans ce domaine ?
- Quelle est l'**organisation interne** mise en place pour piloter les actions en matière de vie étudiante ; les moyens humains et financiers alloués aux services d'appui et de soutien qui en ont la charge ?
- Quelle est la politique d'utilisation des fonds de la contribution à la vie étudiante et de campus (CVEC) ?
- Quelles relations l'établissement entretient-il avec le CROUS et quel est leur effet au bénéfice des étudiants ?
- Comment l'établissement implique-t-il les **collectivités territoriales** dans la politique de vie étudiante et quels sont les résultats qu'il a obtenus : mise à disposition d'infrastructures sportives et culturelles, accès aux transports et au logement, soutien financier, etc. ?

Équipements et infrastructures

- Quelles dispositions l'établissement a-t-il pris pour offrir aux étudiants des espaces de travail¹² et de convivialité ? des espaces culturels ? des installations sportives ?
- Comment a-t-il structuré l'ensemble de ses campus pour garantir de manière équivalente le **bien-être** étudiant ?

11. Taux de participation aux élections, taux de présence des élus étudiants dans les conseils, etc.

12. Espaces individuels et de co-working, accès à de l'équipement numérique, salles de visioconférence, etc.

Développement d'une offre de service

- Comment les **publics spécifiques** - étudiants handicapés, étudiants étrangers en programmes d'échange - sont-ils accueillis ?
- Quelles sont les **conditions d'accès des étudiants** à la médecine préventive ? à l'action sociale ? à des résidences gérées par l'établissement ? à des lieux de restauration localisés sur ses campus ?
- Quelles sont les dispositions pour encadrer les activités physiques et sportives, y compris de haut niveau ? Quel soutien apporte-t-il aux activités artistiques et culturelles ?
- Comment lutte-t-il contre les discriminations, le harcèlement, les violences sexuelles et sexistes ?
- Quelles mesures sont prises pour répondre aux **enjeux de parité et d'inclusion** ?
- Quelles actions a-t-il engagées pour assurer un même niveau d'**offre de services** sur l'ensemble de ses campus ?

Développement de la vie associative et d'animation des campus

- En quoi l'établissement encourage-t-il la **vie associative** et les activités qui en découlent ?
- Quelles sont les modalités d'utilisation du Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE) ?
- De quelle manière l'établissement communique-t-il sur la réalisation des **projets étudiants** et sur les moyens qui peuvent leur être attribués ?

6. La stratégie en matière de recherche, innovation et valorisation, science avec et pour la société

La recherche

- Quels sont les **leviers de pilotage** de la recherche¹³ privilégiés par l'établissement et comment leur incidence sur la réalisation d'objectifs stratégiques est-elle mesurée ?
- Comment l'établissement associe-t-il à sa **stratégie de recherche** les organismes et ses partenaires universitaires ? Quels effets concrets cette association produit-elle selon les partenaires ?
- Quelles procédures garantissent au niveau de l'établissement la conduite responsable de la recherche, le respect de l'éthique, l'engagement en faveur de la science ouverte, et comment les acteurs concernés sont-ils encouragés à respecter ces pratiques ?
- Dans quelle mesure l'établissement dispose-t-il d'une politique explicite et opérationnelle en matière d'**intégrité scientifique** et de **déontologie** dans ses activités de recherche, et comment cette politique est-elle mise en œuvre et suivie ?
- Comment l'établissement évalue-t-il ses **forces** et ses **faiblesses** en matière de recherche (qu'il fasse appel ou non à un conseil d'orientation stratégique [COS] ou à un *Scientific Advisory Board* [SAB]) et quelle est l'incidence de cette évaluation sur sa stratégie ?

Innovation et valorisation

- Par quels mécanismes l'établissement identifie-t-il les **innovations potentielles issues de ses recherches** et quel soutien apporte-t-il à l'innovation ?
- L'établissement incite-t-il ses personnels à s'engager dans des **actions de valorisation** dans le secteur public ou privé : intéressement, avancement de carrière, etc. ?
- Quels sont les **partenariats**¹⁴ que l'établissement mobilise pour ses activités de valorisation ? Quels sont leurs résultats ?
- Quelles sont les **retombées** des activités de valorisation, de transfert technologique et d'innovation¹⁵ ?

13. Définition de pôles, d'axes, de thèmes structurants, allocation de moyens financiers, allocation de ressources humaines, appels à projets internes, soutien à la recherche de financements externes, aides à l'organisation de manifestations scientifiques, dispositions en faveur des chercheurs en début de carrière, etc.

14. Programmes de recherche collaborative, chaires industrielles, laboratoires communs, développement de plateformes scientifiques, structures de valorisation internes et/ou externes, etc.

15. Bourses Cifre, propriété intellectuelle (brevets, marques, etc.), recettes de la valorisation (licences, contrats de R&D, prestations, etc.), création d'entreprises, etc.

La science avec et pour la société

- En quoi son modèle de **gouvernance** permet-il à l'établissement de piloter les actions relevant de la science avec et par la société ?
- Comment l'établissement soutient-il la **capacité d'expertise** de ses personnels¹⁶ ?
- Comment l'établissement soutient-il les activités de médiation et de diffusion de la **culture scientifique**¹⁷ ?

¹⁶. L'appui qu'ils peuvent apporter aux fondations reconnues d'utilité publique et aux associations, aux politiques publiques répondant aux défis sociétaux, aux besoins socio-économiques et aux impératifs du développement durable.

¹⁷. Dissémination des savoirs, valorisation des métiers scientifiques et techniques, développement de la culture humaniste, etc. Quels sont les divers publics visés par ces activités.

7. La stratégie en matière de formation

- Comment l'établissement caractérise-t-il sa **politique de formation** et comment s'intègre-t-elle dans sa stratégie globale ? En particulier, en quoi l'offre de formation exprime-t-elle des **choix politiques** forts¹⁸ ?
- En quoi les grands choix stratégiques en matière de formation, notamment les types de diplômes proposés et l'articulation des cycles, sont-ils adaptés au **contexte d'implantation** de l'établissement, à ses caractéristiques et au profil des étudiants accueillis ?
- En quoi la stratégie de formation de l'établissement permet-elle d'accueillir une **diversité de publics** et est-elle adaptée pour répondre aux enjeux de progression de la formation tout au long de la vie ?
- Quelle place pour les formations en **apprentissage** et pour la formation **continue** ?
- Dans quelle mesure la stratégie de formation repose-t-elle sur des **choix thématiques distinctifs** opérés par l'établissement ?
- Quels liens sont tissés concrètement avec la **recherche** ?
- En quoi l'offre répond-elle aux **besoins économiques et sociaux** d'aujourd'hui et de demain et en quoi détermine-t-elle l'attractivité de l'établissement ?
- Dans le cas d'un établissement ayant un secteur santé, comment l'offre de formation prend-elle en compte la **réforme de l'entrée** dans les études de santé et l'universitarisation des formations paramédicales ?
- Comment les besoins engendrés par la stratégie de formation sont-ils pris en compte dans le cadre de la politique globale de ressources humaines¹⁹ ?
- En quoi les choix politiques et stratégiques de l'établissement ont-ils une incidence sur les objectifs qu'il se donne en matière de **capacités d'accueil** ?
- Le cas échéant, quelle incidence sur l'élaboration de la stratégie de formation les financements obtenus dans le cadre du PIA ont-ils eue ?
- En quoi les résultats en matière de formation et la connaissance des profils d'étudiants contribuent-ils à l'**amélioration de la stratégie** de formation ?

18. Interdisciplinarité, professionnalisation, attractivité, articulation des différents cycles, passerelles, modalités pédagogiques d'apprentissage, etc.

19. Recrutement du personnel académique, personnels d'appui à la pédagogie, etc.

