

RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION DES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ÉTRANGERS

Avril 2022

Préambule	3
Domaine 1 : Pilotage stratégique et opérationnel	5
Référence 1. L'établissement définit son positionnement institutionnel au niveau local, national et international.....	5
Référence 2. L'établissement définit à partir de son positionnement une stratégie au niveau local, national et international, qu'il décline en objectifs opérationnels et dont il assure le suivi.	5
Référence 3 : L'établissement s'inscrit dans son environnement et construit une politique partenariale dans le cadre de sa stratégie.	5
Référence 4. La gouvernance de l'établissement s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie.	6
Référence 5. L'établissement porte une politique globale de la qualité.	7
Référence 6. L'établissement pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de projection prévisionnelle, sur une programmation budgétaire et sur un dialogue de gestion interne structuré.....	7
Référence 7. La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'établissement et contribuent à la qualité de vie au travail de ses personnels.	7
Référence 8. L'établissement intègre dans sa stratégie une politique immobilière soutenant son développement.	8
Domaine 2 : Politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société	9
Référence 9. La politique de recherche de l'établissement définit des orientations structurantes.	9
Référence 10. L'établissement mène une politique de ressources et de soutien à la recherche.	10
Référence 11. Dans sa politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société, l'établissement définit des orientations structurantes.	10
Référence 12. L'établissement mène une politique de ressources et de soutien qui bénéficie à ses activités en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société.	11
Domaine 3 : Politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus	12
Référence 13. L'établissement porte une politique de formation et une offre de formation de qualité, cohérentes avec son positionnement et sa stratégie.	12
Référence 14. L'établissement développe un ensemble de dispositifs institutionnels au service de la qualité pédagogique de son offre de formation.....	13
Référence 15. L'établissement analyse l'attractivité, la performance et la pertinence de son offre de formation, et favorise la réussite des étudiants depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle.....	14
Référence 16. L'établissement suit l'évolution de son offre de formation et s'assure de sa soutenabilité, en s'appuyant sur une politique de ressources humaines cohérente avec sa politique de formation et en mettant en œuvre une démarche d'amélioration continue. ..	14
Référence 17. L'établissement soutient le développement de la vie étudiante et de la vie de campus, l'engagement des étudiants dans la gouvernance, et il favorise le bien-être étudiant.	15

PRÉAMBULE

Le référentiel d'évaluation des établissements d'enseignement supérieur étrangers repose sur les trois catégories structurantes de l'autoévaluation et de l'évaluation externe :

1. **Les domaines** : ils définissent le périmètre global de l'évaluation. À chaque domaine est associée au moins une référence. Le référentiel comprend 3 domaines. Le premier domaine couvre les différentes dimensions clés de la conduite d'un établissement. Les domaines 2 et 3 couvrent le champ des activités fondamentales des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.
2. **Les références** : elles expriment les attendus de l'évaluation en reprenant les missions statutaires des établissements, 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.
3. **Les critères** : un ensemble de critères est associé à chaque référence. Les critères précisent la façon dont la référence peut se traduire dans le rapport d'auto-évaluation de l'établissement. Sans avoir un caractère exclusif ni exhaustif, les critères définissent les sujets qui seront analysés par les évaluateurs pour vérifier le niveau de réponse de l'entité évaluée aux attendus exprimés par la référence à laquelle ils sont associés.

Ce référentiel d'évaluation s'appuie sur une modélisation de la conduite d'un établissement à partir des 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, du rôle qu'il y joue et de l'ambition globale qu'il porte. Le positionnement est défini en début et en fin de période, son évolution traduisant la trajectoire de l'établissement. La définition du positionnement implique une analyse stratégique orientée vers l'intérieur (atouts et fragilités) et vers l'extérieur (possibilités et menaces).

La stratégie institutionnelle : pour la période de référence, elle associe d'une part, la traduction en grands objectifs opérationnels de l'ambition portée par l'établissement en lien avec son positionnement et, d'autre part, la mobilisation des moyens (ressources et compétences) pour y parvenir. La stratégie se décline dans les différents domaines d'activités et est sous-tendue par des analyses prospectives. Elle peut être formalisée dans le contrat que l'établissement signe avec son ministère de tutelle.

L'organisation : elle correspond aux choix structurels d'organisation interne faits par l'établissement pour assurer ses missions, la mise en œuvre de sa stratégie et l'obtention de ses résultats.

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

Le pilotage : Il se traduit par l'ensemble des dispositifs et des outils mobilisés par l'établissement pour la mise en œuvre opérationnelle de ses orientations stratégiques. Sont inclus les dispositifs de conduite du changement et de suivi des activités et des résultats, en particulier les systèmes d'information et les outils d'aide au pilotage, tels que les outils de programmation pluriannuelle des ressources humaines et des moyens financiers.

Les activités et les résultats : les dimensions clés de la conduite d'un établissement sont au cœur du premier domaine du référentiel de l'évaluation. Elles sous-tendent également l'évaluation de ses missions (domaines 2 et 3) dans le but d'examiner les conditions dans lesquelles les différentes activités de l'établissement sont réalisées et les principaux résultats, obtenus. Ainsi, l'autoévaluation et l'évaluation externe sont invitées à mettre en regard de la stratégie de l'établissement, les résultats obtenus et les moyens déployés pour la mettre en œuvre.

Ce référentiel dessine le cadre dans lequel l'établissement se livre à son autoévaluation, après **la mission exploratoire** qui permet au Hcéres de préparer avec lui son travail d'analyse.

L'objectif visé par l'évaluation institutionnelle est d'être utile et adaptée à l'établissement évalué, en intégrant au mieux ses spécificités et les modulations qu'elles appellent. Celles-ci sont de trois ordres :

1. certains critères du référentiel peuvent être sans objet car ils ne concernent pas tous les établissements ;
2. certains critères, voire certaines références, à la demande de l'établissement et en discussion avec le Hcéres, peuvent faire l'objet d'un focus parce qu'ils ont un intérêt stratégique particulier pour celui-ci ;
3. enfin, certains critères peuvent être adaptés aux caractéristiques propres de l'établissement.

DOMAINE 1 : PILOTAGE STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL

Huit références (1 à 8) précisent le champ d'application de ce domaine. Elles ont pour objet d'apprécier le positionnement, la stratégie, la gouvernance, l'organisation et le pilotage opérationnel de l'établissement. Il s'agit plus précisément d'évaluer leur incidence sur les activités et les résultats de l'établissement ainsi que la façon dont il en assure le suivi, au regard de ses objectifs stratégiques.

Référence 1. L'établissement définit son positionnement institutionnel au niveau local, national et international.

C1. L'établissement définit son positionnement en fonction de son identité, de ses valeurs et de son histoire. Il analyse la place qu'il occupe et le rôle qu'il joue dans le paysage de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation.

C2. L'établissement se donne une ambition à long terme, cible qu'il veut atteindre en cohérence avec son identité, sa place et son rôle.

C3. L'établissement conduit des analyses, notamment comparatives, pour étayer son positionnement. Il identifie, le cas échéant, des institutions particulières ou des types d'établissements ayant pour lui valeur de référence.

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

C1. L'établissement définit une stratégie, pour la période de référence, en lien avec son ambition à long terme. Cette stratégie prend la forme d'un projet d'établissement décliné en grandes orientations dans les domaines de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société, de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus.

C2. La stratégie de l'établissement est déclinée en objectifs opérationnels, traduits dans des plans d'action.

C3. L'établissement est en mesure de décrire la trajectoire parcourue au cours de la période évaluée et d'en analyser la cohérence par rapport à ses orientations stratégiques et à ses objectifs opérationnels.

C4. L'établissement réalise un suivi de sa stratégie institutionnelle et de sa trajectoire à l'aide de tableaux de bord et d'indicateurs articulés à son projet d'établissement.

Référence 3 : L'établissement s'inscrit dans son environnement et construit une politique partenariale dans le cadre de sa stratégie.

Partenariats académiques locaux et nationaux

C1. L'établissement démontre que sa stratégie s'appuie sur des relations avec des acteurs de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation dans son environnement local et national.

C2. L'établissement établit d'autres alliances et d'autres partenariats structurants et pertinents pour sa stratégie, notamment, le cas échéant, avec des institutions relevant de différents secteurs d'activité (dont celui de la santé) ou des organismes de recherche.

Partenariats internationaux

C3. L'établissement s'appuie sur des partenariats structurants pour définir sa stratégie internationale.

C4. Dans le cadre de ses partenariats, l'établissement soutient et développe la mobilité entrante et sortante de ses personnels et promeut l'accueil d'enseignants et de chercheurs invités pour dynamiser ses activités de formation et de recherche.

C5. L'établissement conforte sa stratégie internationale en développant, le cas échéant, des implantations à l'étranger en lien avec les acteurs locaux.

Partenariats économiques, sociaux, culturels et inscription dans le territoire

C6. Dans le cadre de sa stratégie, l'établissement s'insère dans son environnement social, économique et culturel et noue des partenariats structurants avec des acteurs socio-économiques et culturels, et le cas échéant, avec les administrations publiques.

Impact de l'établissement sur son environnement

C7. L'établissement définit ses engagements structurants dans le champ de la responsabilité sociétale et notamment de la déontologie et du développement durable.

C8. L'établissement apprécie l'impact socio-économique et environnemental de ses activités et s'appuie, le cas échéant, sur des outils (indicateurs, labels, certifications) pour le mesurer.

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

Gouvernance

C1. La chaîne de décision (élaboration des projets de décision, délibération et exécution des actions qui en résultent) est clairement établie au sein de l'établissement.

C2. Les différentes instances favorisent la participation de toutes les parties prenantes à la vie de l'établissement.

C3. Les composantes concourent à l'élaboration et au déploiement des orientations stratégiques de l'établissement.

C4. Les attributions de compétence et les degrés de subsidiarité sont clairement établis entre les différents niveaux de structuration de l'établissement.

Communication

C5. La communication externe met en valeur l'identité de l'établissement et participe à sa visibilité.

C6. La communication interne contribue à l'information des personnels et des étudiants et au développement de leur sentiment d'appartenance.

Système d'information

C7. L'établissement s'est doté d'un système d'information intégré dont l'organisation et les moyens répondent à ses besoins de pilotage et aux contraintes concernant la cybersécurité.

Référence 5. L'établissement porte une politique globale de la qualité.

C1. Une politique de la qualité transparente et rigoureuse est déployée dans les services et composantes. Elle associe les personnels et les étudiants.

C2. L'établissement a recours à des outils d'amélioration continue associés à des pratiques d'analyse prospective, d'évaluation interne et d'évaluation externe.

C3. L'établissement assure un suivi des recommandations de la précédente évaluation et explicite les modalités de prise en compte de celles-ci.

Référence 6. L'établissement pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de projection prévisionnelle, sur une programmation budgétaire et sur un dialogue de gestion interne structuré.

Soutenabilité et analyse des coûts

C1. L'établissement dispose d'un modèle économique soutenable, qui lui permet d'atteindre ses objectifs et d'exercer ses missions.

C2. L'établissement suit précisément l'évolution de sa situation financière globale. Il a une vision claire de la soutenabilité de ses choix à court et moyen termes. Il définit les différentes étapes de sa procédure budgétaire.

C3. En cohérence avec sa stratégie et son modèle économique, l'établissement élabore une prévision de ses besoins et de ses ressources en s'appuyant, le cas échéant, sur les schémas directeurs appropriés.

C4. L'établissement assure le suivi de sa masse salariale au moyen d'outils d'analyse prospective et d'aide à la décision.

Dialogue de gestion

C5. L'établissement nourrit des échanges structurés/formalisés avec ses services et ses composantes dans le cadre desquels il définit des modalités de répartition des moyens.

Référence 7. La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'établissement et contribuent à la qualité de vie au travail de ses personnels.

Politique de ressources humaines

C1. L'établissement porte une politique de recrutement et d'emploi des enseignants, des enseignants-chercheurs, des personnels techniques et administratifs cohérente avec son positionnement et sa stratégie. Cette politique, conforme aux exigences de la déontologie, participe à son attractivité nationale et internationale et à l'amélioration de la qualité de ses formations et de sa recherche.

C2. L'établissement définit la structure et la composition du corps professoral permanent, en distinguant les différents statuts proposés à ses personnels, les obligations afférentes en termes de formation, de recherche et de tâches administratives.

C3. La politique de ressources humaines de l'établissement intègre les enjeux de parité, d'inclusion et de réduction des discriminations.

Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences

C4. L'établissement conduit une gestion pluriannuelle des effectifs, des emplois et des compétences des enseignants, des enseignants-chercheurs, des chercheurs et des personnels techniques et administratifs de tous statuts et catégories.

C5. L'établissement formalise des procédures de recrutement, d'emploi et de promotion des enseignants, des enseignants-chercheurs, chercheurs, et des personnels techniques et administratifs.

Accompagnement des parcours professionnels

C6. L'établissement reconnaît l'ensemble des activités et des missions des enseignants, des enseignants-chercheurs, des chercheurs et des personnels techniques et administratifs. Il en tient compte dans le cadre de sa politique d'avancement.

C7. L'établissement met en place une politique d'accompagnement et de formation des personnels, en soutien de leur parcours professionnel.

Dialogue social et qualité de vie au travail

C8. L'établissement est en mesure de rendre compte de la qualité du dialogue social, notamment sur tous les sujets qui favorisent la qualité de vie au travail, notamment les conditions d'hygiène et de sécurité.

C9. L'établissement développe une politique d'action sociale comprenant en particulier des dispositifs en faveur des personnes en difficulté.

Référence 8. L'établissement intègre dans sa stratégie une politique immobilière soutenant son développement.

Diagnostic et suivi du patrimoine immobilier

C1. L'établissement a une connaissance précise de son patrimoine bâti et non bâti, prenant en compte les problématiques de cycle de vie, de sécurité, de sûreté et d'accessibilité des locaux.

C2. L'établissement a une bonne connaissance de l'utilisation de son patrimoine immobilier.

Programmation et soutenabilité immobilières

C3. L'établissement s'appuie sur une planification immobilière de moyen ou de long terme, qui structure sa programmation pluriannuelle d'investissement, à laquelle il associe, le cas échéant, ses partenaires.

C4. La programmation immobilière de l'établissement se traduit par des projets d'investissement structurants, qui prennent en compte ses besoins dans les domaines de la formation, de la recherche et de la vie de campus et pour lesquels il mobilise des financements externes.

Gestion immobilière, transition écologique, énergétique et environnementale

C5. L'établissement définit, dans un cadre de subsidiarité approprié, une gestion logistique et immobilière qui vient en appui de ses missions. Il peut s'appuyer sur des mutualisations avec des partenaires, qui peuvent intégrer des actions de valorisation du patrimoine immobilier.

C6. La politique immobilière de l'établissement prend en compte la transition écologique, énergétique et environnementale et s'appuie, éventuellement, sur des dispositifs incitatifs.

DOMAINE 2 : POLITIQUE DE LA RECHERCHE, DE L'INNOVATION, DE L'INSCRIPTION DE LA SCIENCE DANS LA SOCIÉTÉ

Quatre références (9 à 12) précisent le champ d'application de ce domaine. Elles ont pour objet d'apprécier la politique de l'établissement en matière de recherche, d'innovation et d'inscription de la science dans la société. Il s'agit plus précisément d'évaluer l'incidence de cette politique sur les activités et les résultats de l'établissement, et la façon dont il en assure le suivi, au regard de ses objectifs stratégiques.

Référence 9. La politique de recherche de l'établissement définit des orientations structurantes.

Choix stratégiques

C1. L'établissement définit ses ambitions et ses priorités en matière de recherche en lien avec son identité, et structure l'organisation de ses activités autour de ces choix.

C2. L'établissement, pour définir ses ambitions et ses priorités, apprécie la qualité et la trajectoire de sa production scientifique dans le contexte national et international de chaque domaine scientifique. Il identifie les contributions majeures et les principaux succès obtenus au cours de la période de référence.

C3. L'établissement apprécie les réussites et les limites des actions menées pour favoriser l'émergence de nouveaux thèmes de recherche, la prise de risques et l'interdisciplinarité.

C4. L'établissement apprécie les réussites et les limites des actions menées pour maintenir et développer la diversité de ses champs d'expertise.

Partenariats institutionnels et inscription dans le territoire

C5. L'établissement évalue les retombées pour son activité scientifique des relations durables nouées avec d'autres établissements d'enseignement supérieur et de recherche ou, le cas échéant, pour sa recherche clinique, notamment avec les établissements de santé.

C6. L'établissement s'appuie sur des partenariats structurants avec les acteurs sociaux, économiques et culturels, publics et privés et il apprécie les bénéfices mutuels qui en résultent.

Internationalisation de l'activité de recherche

C7. L'établissement, dans la mise en œuvre de sa politique de recherche, s'appuie sur des partenariats internationaux structurants.

C8. L'établissement se positionne sur des appels à projets européens ou internationaux compétitifs.

Pratiques responsables

C9. L'établissement mène une politique responsable, en matière d'intégrité scientifique, de déontologie, et de science ouverte dans ses activités de recherche.

C10. L'établissement mène une politique éditoriale, dans le respect des principes et des bonnes pratiques de la science ouverte.

Référence 10. L'établissement mène une politique de ressources et de soutien à la recherche.

Politique de ressources

C1. L'établissement dédie un budget à la recherche, il est en mesure d'en analyser les effets sur ses activités et ses résultats.

C2. L'établissement analyse les réussites et les limites de sa politique de recrutement et d'attractivité qui lui permet de se doter des compétences nécessaires en adéquation avec sa stratégie, à l'échelle nationale et internationale.

C3. Les financements locaux, nationaux, européens et/ou internationaux, se traduisent par des résultats pour sa recherche, que l'établissement est capable d'objectiver.

Politique de soutien

C4. L'établissement met en place des dispositifs de veille, d'incitation et d'aide au montage de projets de recherche locaux, nationaux, européens et/ou internationaux.

C5. L'établissement apporte aux enseignants-chercheurs et aux chercheurs un soutien à l'organisation de manifestations scientifiques.

C6 : l'établissement favorise et accompagne les enseignants qui souhaitent s'inscrire en doctorat, voire s'engager dans un post-doctorat.

Référence 11. Dans sa politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société, l'établissement définit des orientations structurantes.

Choix stratégiques

C1. L'établissement définit ses ambitions, ses priorités et son plan d'actions en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société, lesquels structurent l'organisation de ses activités.

C2. L'établissement apprécie qualitativement et quantitativement ses activités en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société. Il identifie les contributions majeures et les principaux succès obtenus au cours de la période d'évaluation.

Partenariats et inscription dans le territoire

C3. L'établissement est impliqué dans des structures propres, partagées, publiques ou privées, qui apportent un soutien à ses activités en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société.

C4. L'établissement analyse les résultats obtenus en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société grâce à des contrats partenariaux et il en apprécie l'impact socio-économique.

Politique d'encouragement des pratiques responsables

C5. L'établissement mène, dans ses activités d'innovation et d'inscription de la science dans la société, une politique en matière de développement durable, respectueuse des principes d'intégrité scientifique et de déontologie.

Politique d'inscription de la science dans la société

C6. L'établissement définit un modèle de gouvernance qui permet d'assurer le pilotage de ses actions d'inscription de la science dans la société.

C7. L'établissement mène une politique de développement de ses activités d'expertise, notamment en réponse aux besoins de son territoire et en appui aux politiques publiques, dans le respect des exigences de l'intégrité scientifique et de la déontologie.

C8. L'établissement élabore et met en œuvre des projets de sciences participatives qui incluent un partage de la connaissance.

C9. L'établissement met en œuvre une politique de médiation culturelle et scientifique, et de diffusion des savoirs en direction de publics ciblés, en collaboration avec les acteurs de son territoire. Cette politique comprend un volet de formation à la médiation.

C10. L'établissement conduit des actions de préservation, d'enrichissement et de promotion du patrimoine dont il est le dépositaire. Il contribue également à la mise en valeur du patrimoine local, national et international.

C11 : L'établissement est attentif aux questions liées à la protection du patrimoine scientifique et technique. Il déploie les mesures appropriées et met en œuvre des actions de sensibilisation de ses équipes.

Référence 12. L'établissement mène une politique de ressources et de soutien qui bénéficie à ses activités en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société.

Politique de ressources

C1. L'établissement analyse les réussites et les limites de sa politique de ressources humaines qui encourage l'implication de ses personnels en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société.

C2. L'établissement mobilise ses services support en appui des activités d'expertise au service de la société ou des collectivités locales. Il soutient de même les activités de médiation culturelle et scientifique.

C3. L'établissement mène une politique de réponse à des appels à projets locaux, nationaux, européens et/ou internationaux, dont il apprécie les résultats en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société.

Politique de soutien aux activités d'innovation et d'inscription de la science dans la société

C4. L'établissement met en œuvre une politique de gestion de la propriété intellectuelle en matière de brevets, de logiciels, de savoir-faire secret, de licences et de transferts de technologie.

C5. L'établissement mène une politique de recherche partenariale grâce aux programmes de recherche collaborative avec les entreprises, aux chaires industrielles et/ou d'entreprises, à la création de start-up, au développement d'équipements scientifiques.

DOMAINE 3 : POLITIQUE DE LA FORMATION, DE LA VIE ÉTUDIANTE ET DE LA VIE DE CAMPUS

Cinq références (13 à 17) précisent le champ d'application de ce domaine. Elles ont pour objet d'apprécier la politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus de l'établissement. Il s'agit plus précisément d'évaluer leur incidence sur les activités et les résultats de l'établissement et la façon dont il assure le suivi, au regard des objectifs stratégiques qu'il a définis.

Référence 13. L'établissement porte une politique de formation et une offre de formation de qualité, cohérentes avec son positionnement et sa stratégie.

Caractérisation de l'offre de formation

C1. L'établissement définit ses ambitions, ses orientations et ses priorités thématiques dans le domaine de la formation, en lien avec son identité, lesquelles structurent son offre de formation.

C2. L'offre de formation de l'établissement est construite en veillant à sa cohérence globale, à sa complémentarité au sein de chaque cycle et à son articulation entre les cycles de formation.

C3. Le cas échéant, l'offre de formation de l'établissement inclut des formations construites dans le cadre de partenariats académiques locaux, et/ou nationaux structurants et pertinents.

C4. L'établissement, à travers sa politique, son pilotage et les dispositifs mis en place, se positionne sur les enjeux de la pluridisciplinarité et de l'interdisciplinarité.

C5. L'établissement s'assure que son offre de formation intègre les enjeux du développement durable.

Internationalisation des formations

C6. L'établissement développe une offre de formation internationale en accord avec son positionnement et sa stratégie, en s'appuyant sur ses partenaires internationaux.

C7. L'établissement développe les mobilités entrantes et sortantes des étudiants, en s'appuyant sur ses partenariats internationaux et sur des dispositifs de soutien financier.

Politique de formation à et par la recherche

C8. L'établissement définit un cadrage de la formation à et par la recherche dans les 1^{er} et 2^e cycles.

C9. Le cas échéant, l'établissement participe à une formation doctorale articulée avec sa politique de formation et de recherche, avec l'appui potentiel de partenaires internationaux.

C10. Le cas échéant, l'établissement met en place une coordination et une harmonisation des pratiques de formation, d'accompagnement et d'encadrement des doctorants en vue de leur réussite et de leur insertion professionnelle.

C11. L'établissement veille à l'adossement à la recherche de ses formations par la participation des enseignants-chercheurs aux enseignements et il favorise celle de chercheurs.

C12. L'établissement soutient et garantit la qualité des conditions d'accueil et d'accompagnement des étudiants et des doctorants dans les unités de recherche.

C13. L'établissement met en place une formation à l'intégrité scientifique et à l'éthique, en particulier en direction des doctorants.

Politique de documentation

C14. La politique documentaire est intégrée à la politique de formation à et par la recherche de l'établissement, notamment en termes d'acquisition de ressources, d'accès à celles-ci et de contribution aux contenus de formation auxquels sont associés les personnels des services de documentation.

C15. La configuration des espaces physiques et numériques des bibliothèques et leur accessibilité répondent aux besoins des publics accueillis et sont améliorées, le cas échéant, par des partenariats.

Politique de professionnalisation des formations

C16. L'établissement prend en compte les besoins socio-économiques du territoire pour définir son offre de formation et il prévoit en conséquence la participation des acteurs socio-économiques à sa construction et aux activités pédagogiques.

C17. L'établissement structure sa politique de préparation à l'insertion professionnelle et à l'entrepreneuriat tout au long des parcours d'études.

C18. L'établissement définit sa politique de formation continue en lien avec son positionnement et il la traduit dans son offre de formation.

Référence 14. L'établissement développe un ensemble de dispositifs institutionnels au service de la qualité pédagogique de son offre de formation.

Organisation pédagogique des formations

C1. L'établissement fixe un cadre de définition des programmes de formation favorisant l'alignement pédagogique (cohérence entre les objectifs d'apprentissage, les méthodes pédagogiques déployées, et les méthodes d'évaluation des étudiants). Il appuie sa démarche sur une approche par programme et une approche par compétences, et il suit l'avancement de sa mise en œuvre.

C2. Le cas échéant, l'établissement met en place des dispositifs de valorisation des compétences/expériences acquises dans les cursus ou en dehors de ceux-ci.

Développement et diversification des pratiques pédagogiques

C3. L'établissement construit ses dispositifs d'aide au développement des méthodes pédagogiques et à la diversification de celles-ci en vue de la réussite des étudiants.

C4. L'établissement diversifie ses modalités d'enseignement. Il définit une politique d'enseignement partiellement ou entièrement à distance, et il se dote des infrastructures et outils numériques de diffusion et d'enseignement adaptés à celle-ci.

C5. L'établissement développe des types variés d'espaces d'enseignement en cohérence avec les objectifs et les modalités pédagogiques des formations.

Ouverture et adaptation de l'offre de formation à l'international

C6. L'établissement cadre les modalités d'enseignement des langues étrangères et en langue étrangère dans les cursus de formation, ainsi que les modalités de passation des certifications étrangères et de leur articulation avec les cursus.

C7. L'établissement développe des dispositifs pédagogiques de préparation de la mobilité entrante et sortante des étudiants.

Ouverture et adaptation de l'offre de formation aux publics de formation continue

C8. L'établissement facilite l'accès à l'offre de formation accréditée aux publics de formation continue, par la mise en place de modalités adaptées d'accueil, d'encadrement et d'ingénierie de formation.

C9. L'établissement développe une ingénierie adaptée à l'offre de formation spécifique aux publics de formation continue.

Référence 15. L'établissement analyse l'attractivité, la performance et la pertinence de son offre de formation, et favorise la réussite des étudiants depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle.

Attractivité des formations

C1. Les dispositifs d'information-orientation et ceux de communication sur l'offre de formation, mis en place par l'établissement, contribuent à améliorer la connaissance et l'attractivité des formations, ainsi que la qualité de l'orientation des différents types de publics.

C2. L'établissement mesure l'attractivité de son offre de formation en suivant et en analysant l'évolution des candidatures et des inscriptions des différents types de publics.

Performance des formations

C3. L'établissement suit l'évolution des taux de réussite et analyse l'impact sur ceux-ci des dispositifs d'accompagnement, d'aide à la réussite et d'aménagement des cursus.

Pertinence des formations

C4. L'établissement analyse la qualité de l'insertion professionnelle et, le cas échéant, la nature des poursuites d'études au regard des objectifs de la formation et de la réalité du marché de travail.

Référence 16. L'établissement suit l'évolution de son offre de formation et s'assure de sa soutenabilité, en s'appuyant sur une politique de ressources humaines cohérente avec sa politique de formation et en mettant en œuvre une démarche d'amélioration continue.

Politique de ressources, d'accompagnement et d'incitation

C1. La politique de ressources humaines tient compte des besoins des formations, dont celles en tension. Elle contribue, par ses critères de recrutement, de promotion et de reconnaissance des activités pédagogiques, à la valorisation et l'amélioration de la qualité de ses activités de formation.

C2. La politique de l'établissement en matière d'accompagnement et de formation des enseignants et des enseignants-chercheurs inclut un volet relatif au métier d'enseignant et un soutien aux projets pédagogiques.

Dispositifs de pilotage et d'amélioration continue de l'offre de formation

C3. L'établissement définit un cadre et un processus d'évaluation interne, et il se dote d'outils de pilotage permettant de faire évoluer l'offre de formation dans une démarche d'amélioration continue.

C4. L'établissement organise, en lien avec les composantes ou les équipes pédagogiques, l'évaluation des formations et des enseignements par les étudiants et il s'assure que les résultats de ces évaluations sont pris en compte dans l'évolution des formations.

Pilotage du coût des formations au regard de leurs objectifs et de leurs résultats

C5. L'établissement met en place des indicateurs et des outils de mesure du coût des formations, du suivi et de la maîtrise de la soutenabilité de l'offre de formation.

C6. L'attribution des compétences et les degrés de subsidiarité mis en œuvre dans le domaine du pilotage de la formation contribuent à un fonctionnement cohérent, efficace et soutenable des formations.

Référence 17. L'établissement soutient le développement de la vie étudiante et de la vie de campus, l'engagement des étudiants dans la gouvernance, et il favorise le bien-être étudiant.

Politique de la vie étudiante et de la vie de campus

C1. La politique de développement de la vie étudiante en matière de conditions de vie et d'études, d'aide sociale et d'animation des campus contribue à l'amélioration de la réussite étudiante.

C2. La politique de développement de la vie étudiante s'appuie sur la participation effective d'associations étudiantes qui bénéficient d'un soutien de l'établissement.

C3. L'établissement développe une politique d'accueil de qualité à destination des publics internationaux en particulier, qui participe de son attractivité.

C4. L'établissement agit en faveur de la participation des étudiants à la gouvernance et à la vie démocratique de l'établissement, le cas échéant à travers les élections étudiantes pour les différentes instances.

C5. L'établissement reconnaît, encourage et valorise l'engagement étudiant dans une diversité de missions.

C6. La politique de la vie étudiante et de la vie de campus de l'établissement intègre les enjeux de parité, d'inclusion, de réduction des discriminations et de violences sexuelles et sexistes.

Politique de ressources

C7. L'établissement structure et pilote son offre de service à l'étudiant et aux personnels en interne et avec ses partenaires.

C8. Les processus d'allocation des moyens financiers, matériels et humains à l'offre de service à l'étudiant et aux personnels traduisent les engagements de l'établissement en matière de développement de la qualité de la vie étudiante et de la vie de campus.

ANNEXE

Tableau de correspondance entre le référentiel Hcéres et les European Standards and Guidelines (ESG)

Référentiel d'évaluation des établissements d'enseignement supérieur étrangers

Le référentiel d'évaluation des établissements d'enseignement supérieur étrangers fait l'objet d'une refonte afin de correspondre au nouveau référentiel d'évaluation intégrée du Hcéres. Ce dernier articule l'évaluation du pilotage stratégique et opérationnel de l'établissement avec l'évaluation de ses activités en prenant notamment en compte les résultats obtenus par les entités de formation et de recherche qui le composent.

Cette refonte se concentre sur une formulation synthétique et lisible du référentiel d'évaluation en 17 références. Les établissements ont toutefois la possibilité de moduler ce référentiel unique en fonction de leurs spécificités, en ne retenant pas certains critères d'évaluation ou en suggérant des focus particuliers sur d'autres critères, ces adaptations permettant de construire à la fois les processus d'assurance qualité interne (auto-évaluation) et les processus d'assurance qualité externe (évaluation par les pairs).

Le référentiel lui-même est structuré en trois niveaux : les domaines de l'évaluation qui sont au nombre de trois (pilotage stratégique et opérationnel ; politique de la recherche de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société ; politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus) ; l'énoncé synthétique de la référence qui exprime des attendus généraux ; les critères, regroupés en ensembles thématiques cohérents, qui précisent chaque référence en définissant les sujets qui seront analysés pour vérifier le niveau de réponse de l'établissement aux attendus exprimés par la référence à laquelle ils sont associés. L'articulation entre l'énoncé synthétique de la référence et les critères qui la précisent reprend la structuration des ESG qui opèrent également une spécification des contenus de l'assurance qualité à ces deux niveaux de lecture.

ESG PARTIE 1 ¹	N° des références Hcéres en lien	Complément d'analyse (La référence aux critères des références – C1, C2, C3, etc. – renvoie au détail des attendus des références citées)
1.1 - Politique d'assurance qualité	5, 16	Dans la référence 5, l'établissement est amené à restituer comment il est engagé dans une démarche d'amélioration continue de ses activités et dans quelle mesure il a mis en place une organisation cohérente de son processus d'autoévaluation qui implique les personnels et les étudiants (C1). L'établissement est invité aussi à préciser les outils d'amélioration continue qu'il utilise, en lien avec des pratiques d'analyse prospective, d'évaluation interne et d'évaluation externe (C2). Enfin, l'établissement doit faire la preuve du suivi des recommandations de la précédente

¹ Standards and guidelines for internal quality assurance.



		<p>évaluation en explicitant les modalités de prise en compte de celles-ci (C3).</p> <p>Dans la référence 16, l'établissement est invité à présenter les dispositifs de pilotage et d'amélioration continue de son offre de formation (C3). En particulier, il précise comment il organise, en lien avec les composantes ou les équipes pédagogiques, l'évaluation des formations et des enseignements par les étudiants et comment il s'assure que les résultats de ces évaluations sont pris en compte dans l'évolution des formations (C4).</p>
1.2 - Élaboration et approbation des programmes	13, 14, 16	<p>Dans la référence 13, l'établissement est amené à expliciter ses ambitions, ses orientations et ses priorités thématiques dans le domaine de la formation, en lien avec son identité, lesquelles structurent son offre de formation (C1). Il est invité à mettre en évidence la cohérence globale de l'offre de formation, en soulignant l'articulation entre les cycles de formation (C2).</p> <p>Dans la référence 14, l'établissement est invité aussi à préciser l'organisation pédagogique de ses formations, en particulier le cadre de définition des programmes de formation, en faisant la preuve du suivi de l'avancement de sa mise en œuvre (C1).</p> <p>Dans la référence 16, l'établissement est invité à préciser comment son processus d'évaluation interne et les outils de pilotage mis en place permettent de faire évoluer l'offre de formation (C3).</p>
1.3 - Apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant	13, 14	<p>Dans la référence 13, l'établissement est invité à apporter la preuve des outils favorisant la démarche individuelle de tout étudiant. En particulier, il précise la cohérence des parcours de formation proposés aux étudiants (C2), leur caractère interdisciplinaire et multidisciplinaire (C4), et met en évidence en quoi les apprentissages centrés sur l'étudiant s'appuient sur une politique d'internationalisation (C6, C7), sur une politique documentaire (C14, C15), ainsi que sur une politique en matière de professionnalisation (C16 à C18) adaptées. Une attention toute particulière est également portée sur la politique de formation à et par la recherche (C8 à C13) invitant l'établissement à faire la preuve des dispositifs mis en œuvre au service des doctorants.</p> <p>Dans la référence 14, l'établissement doit faire la preuve de l'efficacité de l'organisation pédagogique de ses formations (C1), du développement et de la diversification des pratiques pédagogiques (C3 à C5) ainsi que de l'adaptation de son offre de formation aux publics de formation continue et en alternance, par la mise en place de modalités adaptées (C8 et C9)</p>



1.4 - Admission, progression, reconnaissance et certification	14, 15	<p>Dans la référence 14, l'établissement précise en quoi il s'appuie sur une approche programme et une approche par compétences, dont il suit l'avancement (C1). L'établissement doit faire la preuve des dispositifs de valorisation des compétences acquises dans les cursus ou en dehors de ceux-ci (C2). L'établissement précise également les modalités de passation des certifications étrangères et de leur articulation avec les cursus (C6).</p> <p>Dans la référence 15, l'établissement fait la preuve des dispositifs d'admission (C1) et de leur suivi (C2), du suivi de la progression des étudiants et de leur réussite (C3) ainsi que de leur insertion (C4). L'établissement est aussi invité à préciser les modalités de passation des certifications étrangères et de leur articulation avec les cursus (C6)</p> <p>Le rapport d'autoévaluation évoquera aussi les dispositifs d'accueil des publics spécifiques.</p>
1.5 - Personnel enseignant	7, 16	<p>Au travers de la référence 7, l'établissement est invité à expliciter et analyser sa politique pluriannuelle de gestion des ressources humaines consacrées à la formation en autoévaluant d'une part, les dispositifs de recrutement, d'emploi et de promotion (C1, C2 et C5), et d'autre part les dispositifs d'accompagnement et de formation des enseignants et enseignants-chercheurs (C6 et C7) faisant ainsi la preuve de la performance de la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences de son personnel enseignant et enseignant-chercheur (C4)</p> <p>Au travers de la référence 16, l'établissement est invité à faire la preuve que son offre de formation s'appuie sur une politique de ressources humaines adaptée. En particulier, le rapport d'autoévaluation doit montrer que la politique de ressources humaines tient compte des besoins des formations et qu'elle contribue, par ses critères de recrutement, de promotion et de reconnaissance des activités pédagogiques, à la valorisation et l'amélioration de la qualité de ses activités de formation (C1). L'établissement précise également sa politique en matière d'accompagnement et de formation des enseignants et des enseignants-chercheurs (C2).</p>
1.6 - Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiants	6, 13, 14, 15, 16, 17	<p>La référence 6 traite des moyens financiers de l'établissement à travers le modèle économique qui sous-tend l'activité de l'établissement (C1) et le dialogue stratégique de gestion qui lui permet de répartir ces moyens aux composantes de formation (C5).</p> <p>La référence 13 spécifie certaines ressources susceptibles d'être dédiées à l'apprentissage dont les ressources documentaires (C14 et C15). Elle aborde également la question de l'accompagnement spécifique des doctorants (C12) et des étudiants vers l'insertion professionnelle et l'entrepreneuriat (C20).</p>



		<p>La référence 14 aborde la question des ressources pédagogiques au service de la qualité des formations et notamment les dispositifs d'innovation pédagogique (C3 à C 5) et ceux centrés sur la formation continue et l'alternance (C8, C9).</p> <p>La référence 15 traite de l'accompagnement des étudiants vers la réussite et notamment des dispositifs d'orientation et d'insertion (C1) et des dispositifs d'accompagnement dans le cadre des programmes (C3).</p> <p>La référence 16 aborde essentiellement la question des ressources humaines (RH) consacrées à la formation à travers une politique RH adaptée aux enjeux de formation (C1, C2). Elle traite également de la soutenabilité des formations à travers le contrôle des coûts (C5).</p> <p>La référence 17 aborde la question des ressources consacrées à la vie étudiante notamment en termes de qualité des services à l'étudiant (C1 C7, C8), d'accueil spécifique des publics internationaux (C3) et d'encouragement à l'engagement étudiant sous toutes ses formes (C2, C4, C5).</p>
1.7 - Gestion de l'information	2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 15, 16	<p>La gestion de l'information est spécifiée par le référentiel à trois niveaux : 1) le système d'information intégré que l'établissement doit mettre en place pour répondre à ses besoins de pilotage (Réf 4, C7), dans l'optique de pouvoir suivre son activité par des tableaux de bord et indicateurs appropriés (Réf 2, C4) et dans la perspective de l'amélioration continue de son activité (Réf 5, C2) ; 2) La gestion d'information relative aux fonctions support de l'établissement tels que le suivi financier (Réf 6, C2 et C4), la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (Réf 7, C4), le pilotage immobilier (Réf 8, C1 et C2) ; 3) le suivi de l'information relative aux apprenants : mesure de la réussite, de l'insertion professionnelle et de l'efficacité des dispositifs associés (Réf 15, C3 et 4), attractivité de l'offre de formation (Réf 15, C2), suivi des coûts de formation (Réf 16, C5).</p>
1.8 - Information du public	4, 11, 15	<p>L'information du public est déployée selon quatre modalités : 1) la communication externe de l'établissement (Réf 4, C5) ; 2) la communication interne consacrée à l'information efficiente des personnels et des étudiants (Réf 4, C6) 3) la communication destinée à améliorer la connaissance par le public de l'offre de formation (Réf 15, C1) et de ses performances en termes de réussite et d'insertion professionnelle des étudiants (Réf 15, C3 et C4) ; 4) la médiation culturelle et scientifique (Réf 11, C9) et les sciences participatives (Réf 11, C8) associées aux activités de recherche de l'établissement.</p>
1.9 - Suivi continu et évaluation périodique des programmes	13, 14, 15, 16	<p>Ce suivi et cette évaluation s'opèrent selon quatre modalités : 1) la formalisation de dispositifs d'amélioration continue par l'évaluation interne de l'offre de formation (Réf 16, C3), l'évaluation des enseignements par les étudiants (Réf 16, C4) ; 2) la mesure de l'efficacité des moyens pédagogiques matériels et immatériels mobilisés (Réf 14, C3 et C4) ainsi que des dispositifs d'accompagnement à la réussite et à l'insertion (Réf 15 C3 et C4) ; 3) la prise en compte des besoins socio-économiques de formation (Réf 13, C16) et des enjeux de développement durable dans les</p>



		formations (Réf 13, C5) ; 4) l'adossement à la recherche des programmes de formation (Réf 13, C8 et C11).
1.10 - Processus d'assurance qualité externe périodique	4, 5, 9, 11	En France, l'évaluation externe est un préalable obligatoire, pour les établissements, à la contractualisation avec la tutelle. Elle doit s'effectuer tous les 5 ans, ainsi qu'en dispose le cadre législatif existant. Conduite à leur échelle, elle peut aussi se focaliser sur leurs composantes internes (alignement stratégique – Réf 4, C3, subsidiarité interne – Réf 4, C4) et elle s'appuie désormais, du fait de l'évaluation intégrée, sur les résultats de l'évaluation externe des entités de recherche et des programmes de formations. Le processus d'assurance qualité externe de l'établissement revêt plus particulièrement les caractéristiques suivantes, à savoir : 1) la prise en compte dans ce processus du caractère global, transparent et rigoureux de la politique interne de la qualité (Réf 5, C1) ; 2) l'inscription dans une logique d'amélioration continue (Réf 5, C2) intégrant le suivi des recommandations des évaluations externes antérieures de l'établissement (Réf 5, C3).

