

HCERES

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

Évaluation des établissements

Vague C :
Campagne d'évaluation 2016 – 2017

HCERES

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

Évaluation des établissements

Évaluation des établissements
d'enseignement supérieur
et de recherche :
référentiel de l'évaluation externe

Janvier 2016

Sommaire

Introduction	3
1 – Les références européennes pour le management de la qualité	3
2 – Entre autonomie et contractualisation : l'autoévaluation et l'évaluation externe intégrée	4
Le référentiel	5
1 – Domaine 1 : La stratégie et la gouvernance	5
• Champ 1 : Les missions de l'établissement, et son positionnement stratégique dans la période évaluée	5
• Champ 2 : La politique de partenariat	5
• Champ 2 bis : Les relations avec le CH&U	5
• Champ 3 : La gouvernance, l'organisation interne et l'élaboration de la stratégie	6
• Champ 4 : L'affirmation de l'identité et la communication	6
2 – Domaine 2 : La recherche et la formation	7
• Champ 1 : La politique de recherche	7
• Champ 2 : La politique de formation initiale et continue	8
• Champ 3 : Le lien entre recherche et formation	9
• Champ 4 : La documentation	9
3 – Domaine 3 : La réussite des étudiants	10
• Champ 1 : Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle	10
• Champ 2 : La vie étudiante	10
4 – Domaine 4 : La valorisation et la culture scientifique	11
• Champ 1 : La valorisation des résultats de la recherche	11
• Champ 2 : La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique	11
5 – Domaine 5 : Les relations européennes et internationales	12
• Champ 1 : Les relations européennes et internationales en matière de recherche et d'enseignement supérieur	12
6 – Domaine 6 : Le pilotage	13
• Champ 1 : La prospective pluriannuelle, la programmation et le dialogue de gestion	13
• Champ 2 : La politique de la qualité et les outils au service de l'amélioration continue des activités	13
• Champ 3 : Les grandes fonctions du pilotage	14
Annexe : les constituants du référentiel	16
1 – Les domaines, les champs et les références	16
2 – Les niveaux d'analyse	16
3 – Les critères	17

Introduction

Ce document présente le référentiel de l'évaluation externe des établissements d'enseignement supérieur mise en place par le HCERES. Il s'inscrit dans le cadre général des principes définis au niveau européen et, simultanément, dans les évolutions récentes du système français.

1 – Les références européennes pour le management de la qualité

Dans des contextes qui peuvent être sensiblement différents, les pays européens qui adhèrent au processus de Bologne s'efforcent de mettre en place des outils d'évaluation externe obéissant à des principes communs. Ceux-ci ont été définis dans les *European standards and guidelines for quality assurance*, et concernent le management de la qualité, interne aux établissements, externe tel qu'il est mis en œuvre par les agences d'évaluation, et enfin appliqué aux agences elles-mêmes. C'est ainsi, pour illustrer ce propos, que le principe d'indépendance des agences d'évaluation trouve sa traduction en France dans le statut d'autorité administrative indépendante qui est celui du HCERES. Plus généralement, la reconnaissance du HCERES et son inscription au registre européen EQAR (*European quality assurance register*) garantissent une bonne adéquation entre ses pratiques et les principes européens.

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

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

L'un des objectifs de ce référentiel est de répondre à ces conditions.

2 – Entre autonomie et contractualisation : l'autoévaluation et l'évaluation externe intégrée

En affirmant que l'évaluation des établissements relève du management de la qualité, il convient de préciser l'acception donnée à ce terme ; on entend ici par « politique de la qualité » la politique qu'un établissement définit et met en œuvre pour élaborer sa stratégie, suivre son activité, évaluer le degré d'atteinte de ses objectifs, et définir les adaptations ou modifications qui lui paraissent nécessaires. Il en résulte que l'évaluation recouvre, à la fois, l'appréciation des activités et des résultats, et l'analyse des procédures et mécanismes d'amélioration continue.

Les textes en vigueur prévoient, de plus, que les établissements d'enseignement supérieur (universités, écoles, autres) soient évalués périodiquement, dans le respect de leur autonomie et en amont de leurs négociations contractuelles (ou conventionnelles, dans certains cas) avec l'État. L'évaluation externe, réalisée par un comité d'experts indépendants, fournit alors aux parties prenantes - opérateurs et État - des éléments qui ont pour but d'objectiver les constats et d'identifier les enjeux.

Dans cette perspective, l'évaluation externe d'un établissement se fonde sur le rapport d'autoévaluation¹. Grâce aux apports du regard extérieur que pose le comité d'experts sur l'établissement, elle discute, confirme ou infirme, met en perspective les éléments de l'autoévaluation ; le cas échéant, elle en identifie les manques. Elle permet de souligner les leviers d'action dont dispose l'établissement et elle repère les points de vigilance, voire de blocage.

L'évaluation externe d'un établissement est, par ailleurs, un processus qui intègre les activités de recherche et de formation dans une analyse stratégique d'ensemble, faisant le lien entre gouvernance, pilotage et exercice des missions. Ces dernières sont fixées par les textes législatifs et réglementaires. ce document, s'appuie donc sur la définition des missions du service public d'enseignement supérieur fournies par le code de l'éducation². L'évaluation examine l'organisation, le fonctionnement et les résultats de l'établissement dans chacun des domaines d'activité concernés, avec une attention soutenue à sa politique de la qualité. Ainsi, pour les universités, le processus s'appuie-t-il sur l'évaluation de leurs formations et diplômes, de leurs unités de recherche et de leurs écoles doctorales qui, outre leur intérêt intrinsèque, sont autant d'étapes préalables à l'évaluation institutionnelle ; pour les écoles, ces étapes sont modulées en fonction de leurs spécificités et, par exemple, de l'existence éventuelle d'instances nationales particulières dédiées à l'évaluation de tel ou tel champ d'activité.

C'est dans cet esprit que ce référentiel a été élaboré. Il est structuré en 6 grands domaines, eux-mêmes déclinés en 17 champs d'activité. Il comprend au total 34 références, chacune accompagnée d'un ensemble d'éléments d'interprétation. L'annexe « les constituants du référentiel » précise les notions qui sous-tendent cette construction.

¹ Il est important de rappeler que l'établissement est seul responsable du rapport d'autoévaluation, et demeure libre de l'organiser indépendamment de la grille de lecture apportée par ce référentiel. On trouvera dans le document « Évaluation des établissements : repères pour l'autoévaluation » des développements sur ce sujet, ainsi que diverses indications et exemples destinés à ceux qui ressentiraient le besoin d'informations complémentaires sur les enjeux et les méthodes d'élaboration d'une autoévaluation.

² Le service public d'enseignement supérieur comprenant, aux termes de l'article L. 123-1 du code de l'éducation, « l'ensemble des formations postsecondaires relevant des différents départements ministériels », cette base de départ est suffisamment large pour englober tous les établissements concernés. Il devient alors utile que, pour chaque établissement, la définition de ses missions soit considérée, ce qui motive la première référence du référentiel.

Le référentiel

Domaine 1 : La stratégie et la gouvernance

Champ 1 : Les missions de l'établissement, et son positionnement stratégique dans la période évaluée

Référence 1 : les missions de l'établissement sont clairement définies, comprises et partagées en son sein

- Les missions de l'établissement sont clairement définies, et toutes les activités déployées s'y réfèrent.
- L'établissement explicite une vision de son rôle dans la société, au présent et dans le futur.
- Les valeurs de l'établissement sont définies, connues et partagées en son sein.

Référence 2 : l'établissement s'est doté d'une stratégie au regard de ses missions et de son environnement

- Les orientations stratégiques sont identifiables et en accord avec l'ensemble des missions.
- Les orientations stratégiques positionnent l'établissement dans son territoire et notamment au regard de la politique de site définie par la structure de coordination territoriale et les établissements membres.
- L'établissement situe ses résultats et ses objectifs dans le contexte, national et international.
- La politique contractuelle, ou conventionnelle, avec la ou les tutelles, et la stratégie de l'établissement sont en concordance.
- Les principaux projets d'investissement auxquels participe l'établissement (CPER, plan Campus, investissements d'avenir, etc.) sont intégrés à la stratégie.

Champ 2 : La politique de partenariat

Référence : l'établissement inscrit son développement dans des partenariats, des alliances ou des projets stratégiques partagés

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

Champ 2 bis : Les relations avec le CH&U

Référence : les relations avec le CH&U sont formalisées, structurées et animées autour d'objectifs stratégiques partagés

- L'établissement, ses composantes du domaine de la santé et, le cas échéant, d'autres entités en sciences de la vie, construisent avec le CH&U une stratégie de recherche et de formation, en lien avec les EPST, selon un dispositif formalisé, suivi et régulièrement revu.
- L'établissement, ses composantes du domaine de la santé et, le cas échéant, d'autres entités en sciences de la vie, contribuent à l'animation des pôles hospitalo-universitaires de soin, recherche (fondamentale, translationnelle ou clinique) et formation, en lien avec les EPST.

Champ 3 : La gouvernance, l'organisation interne et l'élaboration de la stratégie

Référence 1 : l'organisation et le fonctionnement de la gouvernance favorisent la définition d'une stratégie, son partage par la communauté de l'établissement, et l'association des partenaires principaux

- Les structures et les acteurs de la gouvernance ont des attributions et des rôles définis, qui permettent la prise de décision et l'efficacité des actions.
- La démocratie interne et le dialogue social permettent aux différentes catégories de personnels et d'étudiants de participer aux structures et aux processus de gouvernance, et garantit la transparence de ces derniers.
- Les processus de décision stratégique sont explicites, organisés et efficaces.
- Les principaux partenaires, académiques et non académiques, sont pris en compte dans l'élaboration de la stratégie.

Référence 2 : l'organisation interne de l'établissement répond aux enjeux de son développement

- L'organisation des campus et des entités de formation et de recherche est cohérente au regard des forces de l'établissement et de sa stratégie.
- Le pilotage repose sur une organisation efficace des fonctions supports et des fonctions de soutien aux missions; cette organisation définit et articule les attributions et les rôles des différentes entités administratives, et contribue à la qualité du service rendu.
- Les entités de formation et de recherche et les entités administratives partagent les orientations stratégiques de l'établissement et participent à leur réalisation.

Champ 4 : L'affirmation de l'identité et la communication

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

- Les outils d'expression de l'identité de l'établissement sont coordonnés ; ils développent l'adhésion des personnels et des étudiants et l'implication des entités internes.
- La communication interne contribue, sous des formes variées, à l'information des personnels et des étudiants et favorise leur implication ; elle est intégrée à la vie de l'établissement.
- La communication externe de l'établissement, comme de ses entités internes, est cohérente, dans ses modalités et dans ses contenus, avec la stratégie ; elle est adaptée aux différents publics auxquels elle s'adresse.

Domaine 2 : La recherche et la formation

Champ 1 : La politique de recherche

Référence 1 : la politique de recherche de l'établissement est un élément structurant de sa stratégie

- Les orientations scientifiques répondent aux missions de l'établissement, confortent ses spécificités et sont en adéquation avec ses forces ; la structuration du potentiel de recherche est lisible.
- Les instances de pilotage de la recherche, notamment la commission de la recherche ou ce qui en tient lieu, permettent une représentation pertinente des acteurs de la recherche ainsi que l'expression des différents points de vue ; elles fonctionnent de manière démocratique, transparente et efficace.
- Par le développement de relations ou d'alliances, l'établissement intègre son activité de recherche dans son environnement territorial et régional, et conforte l'attractivité de celle-ci aux échelles locale, nationale et internationale.
- Les principaux partenariats de l'établissement, en matière de recherche, sont formalisés et suivis ; ils permettent un pilotage conjoint des entités de recherche partagées, et assurent une participation équilibrée des partenaires aux choix stratégiques.
- La politique de recherche de l'établissement contribue au développement économique et socioculturel de son territoire, ainsi qu'à la compétitivité du pays.
- L'établissement se positionne dans le contexte national et international de la recherche ; il s'implique dans les structures ou réseaux nationaux et internationaux.

Référence 2 : les choix stratégiques de l'établissement sont effectifs, grâce à la qualité du pilotage et de l'organisation de l'activité de recherche.

- L'articulation entre le niveau central de l'établissement et les entités en charge de la recherche est efficace, sur la base d'une claire définition des rôles des différents acteurs impliqués ; elle permet une circulation fluide des informations et la mise en œuvre effective des orientations.
- Les fonctions de soutien à la recherche sont efficacement organisées, du niveau de l'établissement jusqu'à celui des équipes de recherche.
- L'établissement connaît l'ensemble des moyens humains, financiers et matériels des entités de recherche dont il assure la tutelle ou la cotutelle.
- L'établissement organise l'allocation des emplois et des moyens matériels et financiers en fonction de ses choix stratégiques.
- L'établissement développe des infrastructures et des plateformes au service de la recherche, avec le degré de mutualisation approprié.

Référence 3 : l'établissement suit l'activité menée en son sein, diffuse ses résultats, met en œuvre et utilise des dispositifs d'évaluation et de prospective

- L'établissement, en lien avec ses partenaires, dispose des outils appropriés de suivi de l'activité, des productions et du rayonnement scientifiques de ses entités de recherche.
- L'établissement analyse ses résultats ; il utilise des dispositifs d'évaluation et de prospective qui lui permettent de faire évoluer ses orientations stratégiques en recherche.
- Une politique de communication sur sa recherche permet à l'établissement d'informer sa communauté, ses partenaires et le public.

Champ 2 : La politique de formation initiale et continue

Référence 1 : la politique de formation de l'établissement est un élément structurant de sa stratégie

- Les axes stratégiques en matière de formation répondent aux missions de l'établissement, confortent ses spécificités et sont en adéquation avec ses forces ; l'architecture de l'offre de formation est lisible.
- Les instances de pilotage de la formation, notamment la commission de la formation et de la vie universitaire ou ce qui en tient lieu, permettent une représentation pertinente des acteurs de la formation, ainsi que l'expression des différents points de vue ; elles fonctionnent de manière démocratique, transparente et efficace.
- Par le développement de relations ou d'alliances, l'établissement intègre son offre de formation, initiale et continue, dans son environnement territorial et régional, et conforte l'attractivité de celle-ci aux échelles locale, nationale et internationale.
- La formation tout au long de la vie est portée par la direction de l'établissement et intégrée à la stratégie de formation.

Référence 2 : la politique de formation de l'établissement intègre des modalités d'enseignement adaptées à ses divers publics

- Les modalités de formation mises en œuvre (initiale, en apprentissage, en alternance, continue ; multidisciplinaires, à distance, innovantes) répondent aux attentes des étudiants et, le cas échéant, des partenaires économiques ou socioculturels, ainsi qu'aux objectifs pédagogiques.
- L'établissement développe une politique d'innovation pédagogique et adapte ses méthodes d'enseignement, notamment en matière de production de ressources numériques.
- La politique pédagogique de l'établissement s'appuie sur un environnement de travail adapté aux exigences d'une formation supérieure, notamment en matière d'outils numériques de diffusion et d'enseignement (plateformes pédagogiques, MOOC...).

Référence 3 : les choix stratégiques de l'établissement sont effectifs, grâce à la qualité du pilotage et de l'organisation de l'activité de formation

- L'articulation entre le niveau central de l'établissement et les entités en charge de la formation est efficace, sur la base d'une claire définition des rôles des différents acteurs impliqués ; elle permet une circulation fluide des informations, une organisation maîtrisée de la formation, et la mise en œuvre effective des orientations.
- Les fonctions de soutien à la formation sont efficacement organisées, du niveau de l'établissement jusqu'à celui des équipes pédagogiques.
- Les moyens humains, matériels et financiers dévolus à la formation sont connus, les coûts sont évalués, et l'établissement dispose des outils de suivi de l'activité.
- L'allocation des moyens aux entités en charge de la formation est faite en fonction de critères transparents, cohérents avec les choix stratégiques, et les moyens dédiés à la formation sont maîtrisés.
- L'établissement développe des infrastructures et des plateformes (notamment numériques) au service de la formation, avec le degré de mutualisation et les ressources humaines appropriés.
- L'établissement propose à ses enseignants des formations à l'utilisation des outils et des ressources numériques et à la compréhension des enjeux qui leur sont associés.

Référence 4 : l'établissement suit et diffuse ses résultats, et met en œuvre des dispositifs d'évaluation et de management interne de la qualité

- Des informations précises, complètes et fiables sont régulièrement publiées sur les formations.
- Les résultats de l'activité de formation sont suivis régulièrement, décrits objectivement et rendus publics.
- L'évaluation des formations et de leur contenu est effective et prise en compte par les équipes pédagogiques, les entités en charge de la formation, et l'établissement dans son ensemble.
- L'établissement fait évoluer ses formations selon des procédures formalisées de revue périodique en lien avec le cadre national des formations.

Champ 3 : Le lien entre recherche et formation**Référence 1 : l'articulation entre recherche et formation contribue à définir la stratégie de l'établissement**

- Les politiques de recherche et de formation sont articulées. Cette articulation est concrètement traduite dans leur mise en œuvre opérationnelle, et à travers les principaux processus de gestion.
- Les modalités d'articulation des politiques de recherche et de formation sont adaptées en fonction, notamment, des disciplines, des types de recherche ou des niveaux de formation, de la nature des activités concernées.
- Les études doctorales s'inscrivent dans les politiques de recherche et de formation de l'établissement et, le cas échéant, dans le cadre du dispositif de coordination territoriale.
- L'établissement développe une politique de recrutement et d'accompagnement des doctorants en vue de leur réussite et de leur insertion professionnelle.

Référence 2 : La stratégie d'établissement s'appuie sur une politique de recrutement de personnels contribuant au lien entre recherche et formation

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

Champ 4 : La documentation**Référence : l'établissement déploie une politique de documentation en appui à ses activités de recherche et de formation**

- Une politique d'acquisition et d'échanges est définie, en association avec l'ensemble des usagers de la documentation, et en s'appuyant sur des partenariats ou des alliances.
- L'établissement connaît ses ressources documentaires et dispose d'un catalogage complet, actualisé et accessible.
- La documentation est intégrée à la politique de formation de l'établissement, notamment en termes de contenus pédagogiques et d'accessibilité des bibliothèques.
- La diversification des ressources documentaires (notamment des ressources numériques) répond aux besoins de la recherche et de la formation.
- Les infrastructures techniques et logicielles, les outils numériques de recherche et de diffusion en matière de documentation contribuent à garantir la qualité du service rendu.

Domaine 3 : La réussite des étudiants

Champ 1 : Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle

Référence 1 : les parcours des étudiants, depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle, sont organisés et adaptés à leurs besoins pour favoriser leur réussite

- L'établissement et ses entités de formation développent des actions cohérentes en faveur de l'orientation des lycéens et des étudiants, reposant sur une présentation claire des formations, des savoirs et compétences attendus, et des métiers visés.
- L'établissement décline une politique d'information et d'accueil des différents publics étudiants à tous les niveaux de formation. Cette politique comprend des dispositifs adaptés aux publics spécifiques, et notamment aux étudiants en situation de handicap.
- L'établissement analyse ses bassins de recrutement potentiel ; il met en œuvre une politique de recrutement des étudiants, notamment étrangers, et de validation d'acquis, dans le cadre de laquelle il fournit toutes les informations utiles.
- Une politique de détection des difficultés, d'aide à la réussite et d'accompagnement des différents publics étudiants est définie et mise en œuvre au sein des entités de formation, en particulier au niveau licence.
- L'insertion professionnelle des étudiants est préparée, tout au long de leur parcours, par différents dispositifs pédagogiques adaptés au niveau et aux modalités de leurs formations.

Référence 2 : les actions de l'établissement en matière d'orientation et d'insertion professionnelle s'appuient sur des partenariats organisés

- Dans le cadre de sa politique d'orientation, l'établissement et ses entités de formation développent des relations suivies et coordonnées avec le rectorat, les lycées et l'ensemble des parties prenantes.
- L'établissement met en place des dispositifs variés et cohérents qui permettent d'associer les milieux économiques et socioculturels à sa politique de soutien à l'insertion professionnelle, depuis le niveau central jusqu'à celui des équipes pédagogiques.

Champ 2 : La vie étudiante

Référence : l'établissement soutient le développement de la vie étudiante, et les étudiants sont actifs dans la vie de l'établissement

- L'établissement définit et développe une stratégie de qualité de la vie étudiante, déclinée sur l'ensemble de ses sites et inscrite dans des partenariats appropriés et organisés.
- Les actions en matière de vie étudiante sont pilotées et mises en œuvre par des instances adéquates, connues des étudiants et qui les associent.
- La politique d'allocation des moyens financiers, matériels et humains, à la vie étudiante traduit les engagements de l'établissement ; elle associe les étudiants.
- L'établissement soutient et reconnaît l'engagement étudiant dans la gouvernance et la vie démocratique de l'établissement, ainsi que dans la vie associative et les activités culturelles et sportives.
- Les étudiants sont associés à la politique de formation de l'établissement, en particulier au sein des différentes instances compétentes ; ils sont partie prenante en matière d'évaluation et de management interne de la qualité.

Domaine 4 : La valorisation et la culture scientifique

Champ 1 : La valorisation des résultats de la recherche

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

- La politique de valorisation intègre l'ensemble des dimensions de ce champ d'activité (notamment actions partenariales, expertise, brevets et licences, incubation et création d'entreprises), en accord avec l'activité de recherche et les spécificités de l'établissement.
- La valorisation de la recherche s'appuie sur le développement de l'innovation, du transfert de technologie lorsque celui-ci est possible et de la capacité d'expertise.
- La politique de valorisation est inscrite dans une stratégie de partenariat et de mutualisation et, le cas échéant, articulée aux activités d'une société d'accélération du transfert de technologies (SATT).
- L'établissement connaît l'activité de valorisation conduite au sein de ses entités de recherche, y compris celle menée via ses partenaires ; il en assure le suivi, aux plans scientifique, économique et juridique notamment.
- L'établissement développe une communication sur ses activités de valorisation et sur son offre de services à destination du monde économique et socioculturel.
- L'établissement mobilise des moyens et incite les acteurs de la recherche au développement de la valorisation dans toutes ses dimensions.

Champ 2 : La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique

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

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

Domaine 5 : Les relations européennes et internationales

Champ 1 : Les relations européennes et internationales en matière de recherche et d'enseignement supérieur

Référence 1 : une politique européenne et internationale est définie, mise en œuvre et suivie

- Une politique européenne et internationale a été définie dans la stratégie de l'établissement ; liée aux orientations de ses principaux partenaires, elle contribue à la visibilité du territoire.
- Le pilotage de la politique européenne et internationale est porté par la direction et associe les principales entités de l'établissement, sur la base d'une claire définition des rôles des différents acteurs impliqués ; il assure la cohérence des actions de coopération menées en recherche et en formation, et veille à leur articulation.
- L'établissement connaît les actions de coopération menées en son sein, dispose des outils nécessaires à leur suivi, et mobilise des moyens d'appui appropriés.
- Intégré dans l'espace européen de l'enseignement supérieur, l'établissement développe la dimension internationale de ses formations.
- L'établissement encourage et soutient la mobilité internationale, entrante ou sortante, des étudiants et des personnels.

Référence 2 : les modalités de cette politique répondent aux besoins en recherche et en formation

- En matière de recherche, l'établissement conduit son action européenne et internationale en lien avec ses partenaires ; il soutient la coopération multilatérale, ainsi que l'activité menée sur projets et contrats.
- L'établissement maîtrise le fonctionnement de ses formations internationalisées, et a les moyens d'en garantir la qualité.
- L'établissement mène une politique des langues étrangères qui répond à ses objectifs.
- L'établissement mène une politique en français langue étrangère qui répond à ses besoins et garantit la qualité de l'enseignement offert.

Domaine 6 : Le pilotage

Champ 1 : La prospective pluriannuelle, la programmation et le dialogue de gestion

Référence 1 : l'établissement pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils d'analyse prospective

- L'établissement élabore une analyse prospective pluriannuelle de ses besoins et de ses ressources, en accord avec sa stratégie ; en particulier, il construit les schémas directeurs appropriés.
- Le modèle économique de référence des principaux champs d'activité est identifié.
- L'établissement définit une politique de diversification de ses ressources financières, en lien notamment avec son environnement économique et socioculturel.
- La communication interne de l'établissement délivre une information pertinente sur les analyses prospectives, les éléments majeurs de programmation et le dialogue de gestion.

Référence 2 : L'établissement inscrit son fonctionnement dans une programmation annuelle des moyens s'appuyant sur un dialogue de gestion global avec ses différentes composantes

- L'établissement organise l'allocation annuelle de ses moyens de fonctionnement, sur la base de ses analyses prospectives et de débats d'orientation formalisés.
- L'établissement dispose d'outils d'analyse des coûts et de contrôle de gestion lui permettant d'étayer sa programmation des moyens.
- Un dialogue de gestion est instauré entre la direction et les principales entités de l'établissement, articulant dans leur globalité stratégie, objectifs, moyens de fonctionnement, ressources humaines et investissements.
- Le dialogue de gestion s'appuie, le cas échéant, sur un contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens.

Référence 3 : les emplois et la masse salariale sont suivis et gérés dans une perspective pluriannuelle adossée à la stratégie de l'établissement

- L'établissement engage une politique pluriannuelle des emplois et développe une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, en lien avec son projet stratégique.
- L'établissement connaît et maîtrise sa masse salariale ; il développe des outils d'analyse prospective de son évolution, et dispose des informations financières adéquates lors des décisions de publication d'emplois.

Référence 4 : La stratégie d'établissement s'appuie sur une politique pluriannuelle d'investissement dans les domaines de l'immobilier et des grands équipements

- Le schéma directeur immobilier est constitutif de la stratégie de l'établissement, et pertinent au regard de ses implantations, de ses besoins et de ses ressources.
- La programmation pluriannuelle des grandes applications en lien avec la gestion de l'établissement est cohérente avec la stratégie de l'établissement et pertinente au regard de ses besoins, de ses ressources et de ses partenariats.
- La politique de grands équipements de recherche et de formation est cohérente avec la stratégie de l'établissement et pertinente au regard de ses besoins, de ses ressources et de ses partenariats.

Champ 2 : La politique de la qualité et les outils au service de l'amélioration continue des activités

Référence 1 : l'établissement a engagé une politique globale de la qualité, prenant en charge le suivi de l'ensemble des activités et des résultats, ainsi que la mise en œuvre des actions correctrices

- Une politique de la qualité est portée par l'équipe de direction ; elle comprend, pour chaque grand champ d'activité (notamment en formation et recherche), des objectifs et des modalités adaptées, formellement approuvées, et rendues publiques.
- Le suivi des résultats de ses activités est organisé par l'établissement de manière fiable et pérenne, et est articulé à des dispositifs pertinents d'autoévaluation, d'évaluation externe, et d'analyse prospective.
- Le suivi et l'évaluation des activités confortent, selon des rythmes et des modalités adéquats, la définition et la mise en œuvre d'actions correctrices efficaces.
- Les orientations de la politique de la qualité sont partagées par les personnels et les entités internes ; l'implication des personnels et des entités dans cette politique est favorisée par une ingénierie et des structures de management de la qualité appropriées.
- L'établissement intègre le développement durable dans sa politique de la qualité.

Référence 2 : La mobilisation par l'établissement d'outils et de méthodes de management de projets contribue à la mise en œuvre de sa stratégie

- L'établissement mobilise des outils et des méthodes de management de projets pour améliorer l'implication de ses personnels et de ses entités internes dans la mise en œuvre de sa stratégie et pour faciliter la conduite du changement.
- L'établissement développe ses compétences en matière d'ingénierie de projets et/ou fait appel à des services externes pour améliorer la maîtrise de la mise en œuvre de ses projets de modernisation et de développement.

Champ 3 : Les grandes fonctions du pilotage

Référence 1 : La politique de gestion des ressources humaines et le développement du dialogue social sont au service des missions et de la stratégie, et contribuent au bien-être au travail des personnels de l'établissement

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

Référence 2 : le budget est un levier de la stratégie et du pilotage de l'établissement, grâce à la qualité de la gestion et aux outils d'analyse financière disponibles

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

Référence 3 : le pilotage de l'établissement s'appuie sur un système d'information complet et cohérent ; les ressources informatiques contribuent à la mise en œuvre de la stratégie

- Le schéma directeur du système d'information est cohérent avec la stratégie de l'établissement, et pertinent au regard de son organisation interne, de ses besoins et de ses ressources.
- Le pilotage du système d'information articule compétences techniques et direction politique au niveau approprié, et permet d'assurer la cohérence des rôles des différents acteurs impliqués.
- L'établissement dispose d'applications de gestion, de bases de données et d'indicateurs répondant aux besoins de son pilotage, au niveau central comme à celui de ses entités internes, ainsi qu'aux enquêtes ou dispositifs nationaux d'information, et, le cas échéant, au suivi de son contrat avec l'Etat.
- L'établissement développe des infrastructures et des services informatiques performants, adaptés à ses missions et contribuant à la réalisation de ses objectifs.
- Le système d'information constitue un outil de la politique de la qualité.

Référence 4 : la politique logistique et immobilière constitue un levier de développement, et s'appuie sur une gestion et des compétences au service de l'activité

- L'établissement connaît l'état de ses locaux, en suit l'utilisation, et identifie ses besoins en maintenance.
- La gestion logistique et immobilière est organisée et mutualisée, de façon appropriée et efficace ; l'établissement s'est donné les moyens de veiller à la bonne réalisation des investissements immobiliers qui le concernent.
- L'adaptation des locaux aux étudiants et aux personnels handicapés fait l'objet d'une action spécifique, planifiée et suivie par l'établissement.

Annexe : les constituants du référentiel

Les domaines, les champs et les références

Ont été définis 6 domaines, qui représentent les grands secteurs d'activité correspondant aux missions de l'enseignement supérieur, auxquels s'ajoutent la stratégie et la gouvernance d'une part, le pilotage d'autre part. Ces 6 domaines sont subdivisés en 17 champs, qui définissent les principaux sujets sur lesquels va porter l'évaluation.

Un champ est assorti d'une ou plusieurs références (il y a 34 références au total). Celles-ci expriment des attendus dont l'évaluation estimera le niveau de réalisation. Pour ce faire, des critères spécifiques sont associés à chaque référence, ils précisent la façon dont la réalisation de la référence va être appréciée par les évaluateurs.

Par exemple, la deuxième référence exprime l'existence d'une stratégie : « l'établissement s'est doté d'une stratégie au regard de ses missions et de son environnement ». Les critères associés explicitent la façon dont sont pris en compte les missions, le contexte dans lequel l'établissement agit, ses relations avec sa ou ses tutelles, et enfin ses principaux projets d'investissement.

Les niveaux d'analyse

Différents niveaux d'analyse d'une stratégie sont sous-jacents aux références.

Le premier est celui de l'**identification des enjeux** auxquels l'établissement doit faire face, **et des objectifs** qu'il s'est donnés pour y répondre, au regard de ses missions et de ses spécificités, ainsi que de la position qu'il occupe dans son environnement.

Le deuxième niveau d'analyse est celui de la **mise en œuvre opérationnelle** définie par l'établissement pour atteindre ses objectifs, et des **résultats obtenus**. Il s'agit d'évaluer les modes opératoires, les processus d'allocation des ressources, les réalisations partenariales, etc.

Le **suivi et l'adaptation** de la stratégie de l'établissement constituent le troisième niveau d'analyse. On y évalue sa capacité à connaître et à suivre son activité, à mettre en œuvre des processus d'amélioration continue, enfin à modifier ses objectifs ou son activité quand cela est nécessaire.

Une dimension cruciale de ces stratégies, qui mérite une analyse spécifique, est celle de leurs **modes de mobilisation interne**. Cela recouvre l'analyse des chaînes de décision et des dispositifs de concertation mis en place en amont par l'établissement, des circuits de diffusion de l'information, et des modalités de mise en œuvre, d'écoute et de collecte des retours d'expériences installés en aval. Ce dernier niveau d'analyse est transversal aux précédents.

Il est important de souligner que, même si ces niveaux sont ici distingués, ils s'interpénètrent constamment dans l'évaluation d'un établissement.

Les critères

Les critères que le HCERES propose aux évaluateurs sont qualitatifs. Ils ont été construits en s'appuyant sur des critères génériques. Parmi les plus fréquemment utilisés se trouvent les critères classiques de :

- cohérence,
- efficacité et efficience,
- lisibilité,
- pertinence ;

d'autres méritent peut-être d'être précisés :

- l'effectivité (caractère incontestable de la réalité de certains éléments de la stratégie),
- la participation (degré d'association et d'implication des personnels et des entités internes),
- la soutenabilité (caractère réalisable, au regard des moyens dont dispose l'établissement, des actions).


Ces critères génériques ne sont pas pris isolément, mais au contraire toujours formulés dans le contexte de la référence auxquels ils sont associés. Par exemple, lorsqu'un des critères spécifiques de la deuxième référence exprime que « la politique contractuelle, ou conventionnelle, avec la ou les tutelles, et la stratégie de l'établissement sont en concordance », c'est le critère générique de cohérence qui est en jeu.

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

HCERES

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

Evaluation des politiques de site



Référentiel de l'évaluation externe des stratégies de coordination territoriale

Janvier 2016

Sommaire

Sommaire	3
Introduction	4
Avant-propos méthodologique	4
Les domaines, les champs et les références	4
Les niveaux d'analyse	4
Les critères	5
L'autoévaluation	5
Domaine 1 : Le positionnement et la stratégie de la coordination territoriale	6
Domaine 2 : La gouvernance et l'organisation de la coordination territoriale	7
Domaine 3 : Le pilotage des activités et la trajectoire de la coordination territoriale	8
Champ 1 : L'organisation des fonctions de support et de soutien	8
Champ 2 : Le suivi et l'évaluation des activités de coordination territoriale	8
Champ 3 : La trajectoire suivie par la coordination territoriale	9

Introduction

Le référentiel de l'évaluation externe des stratégies de coordination territoriale a été élaboré pour répondre aux évolutions récentes du système français, compte tenu des dispositions offertes par la loi relative à l'enseignement supérieur et la recherche du 22 juillet 2013. Il correspond à un nouveau type d'évaluation qui a été mis en place par l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES), devenue - depuis la publication du décret n° 2014-1365 du 14 novembre 2014 - Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES).

La loi prévoit notamment que « *sur un territoire donné, qui peut être académique ou interacadémique, sur la base d'un projet partagé, les établissements publics d'enseignement supérieur relevant du seul ministère chargé de l'enseignement supérieur et les organismes de recherche partenaires coordonnent leur offre de formation et leur stratégie de recherche et de transfert* ».

Des établissements relevant d'autres ministères peuvent également s'associer au projet partagé et être parties prenantes des regroupements sur un site. Pour mettre en œuvre ces coordinations, organisées de manière fédérale ou confédérale, des regroupements s'effectuent selon des modalités non exclusives : la fusion, la communauté d'universités et établissements (Comue), l'association. Sur la base du projet partagé, un seul contrat pluriannuel d'établissement mentionné à l'article L. 711-1 est conclu entre le ministre chargé de l'enseignement supérieur et les établissements regroupés relevant de sa seule tutelle.

Pour répondre à cette évolution institutionnelle majeure dans la structuration territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche, dans le cadre des missions qui lui sont dévolues, le HCERES a élaboré une méthodologie d'évaluation des politiques de site portées par les structures de coordination territoriale issues de ces différents regroupements.

Cette méthodologie a été expérimentée en vague E avec la Comue Université Paris-Est, en vague A avec les Comue Université Grenoble-Alpes, Université de Lyon et Université fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées.

Avant-propos méthodologique

Les domaines, les champs et les références

Le présent référentiel structure l'objet de l'évaluation en trois grands domaines - le troisième étant subdivisé en trois champs -, en indiquant pour chacun d'eux les références par rapport auxquelles l'évaluation situera la coordination territoriale. Les deux premiers domaines, consacrés au positionnement stratégique, à la gouvernance et aux partenariats, sont communs à toute politique de coordination territoriale. Le troisième concerne le pilotage des activités de coordination territoriale, et par conséquent examine des objets qui peuvent varier d'un site à l'autre. Les principaux critères proposés sont présentés ci-dessous, à la suite de la description des niveaux d'analyse requis.

Les niveaux d'analyse

Trois niveaux d'analyse sont sous-jacents aux références et à leurs éléments d'interprétation.

Le premier est celui de l'**identification des enjeux** auxquels les établissements membres de la coordination territoriale ont dû faire face pendant la période passée de référence, et des objectifs qu'ils se sont donnés pour y répondre, au regard de leurs missions générales et de leurs spécificités, comme des caractéristiques de leur environnement.

Le deuxième niveau d'analyse est celui de la **mise en œuvre opérationnelle** définie par les établissements pour atteindre leurs objectifs communs, et des résultats obtenus. Il s'agit d'évaluer, d'une part, les modes opératoires, lesquels peuvent être très variés en matière de coordination territoriale et recourir, par exemple, à des compétences déléguées, à de la subsidiarité, de la coopération ou de la mutualisation entre établissements et, d'autre part, les processus de mobilisation des ressources, l'organisation des fonctions de support ou de soutien, la gestion des personnels.

Le **suivi et l'adaptation** de la politique de coordination aux évolutions, internes ou externes, constituent le troisième niveau d'analyse. On y évalue la capacité des établissements à connaître et à suivre les activités de coordination territoriale et à mettre en œuvre des processus correctifs quand cela est nécessaire. Par ailleurs, il est important, à tout moment de l'évaluation, de s'assurer de la cohérence de la politique menée au niveau du territoire avec celle des établissements membres de la coordination territoriale.

Les **modes d'appropriation** des personnels, qu'ils soient propres à la structure de coordination ou aux établissements membres, sont également à considérer, notamment à travers l'analyse des chaînes de décision et des dispositifs de concertation mis en place en amont par les établissements, des circuits de diffusion de l'information, de prise en compte des initiatives locales, et des modalités de mise en œuvre, d'écoute et de collecte des retours d'expériences installés en aval.

Les critères

Les critères que le HCERES propose aux évaluateurs sont qualitatifs et génériques ; leur utilisation est laissée au choix du comité. Le référentiel est un document qui n'est ni exhaustif ni se suffisant à lui-même. Il doit laisser la place à la prise en compte de la diversité des situations et à la réflexion propre des experts.

Les critères principaux sont les suivants :

- cohérence : appréciation des rapports entre les différentes étapes de production d'un résultat (objectif, mode opératoire, et résultat lui-même) ;
- durabilité et soutenabilité : caractère durable et soutenable à long terme des orientations, des actions ou des résultats obtenus ;
- effectivité : réalité incontestable de certains éléments de la stratégie, en particulier aux niveaux de sa mise en œuvre, de son suivi et de son adaptation, ou dans ses modes de mobilisation interne ;
- efficacité et efficience : appréciation des résultats au regard des objectifs retenus, des effets attendus et des moyens disponibles ;
- imputabilité : appréciation de l'attribution d'un résultat à l'objectif fixé et au mode opératoire employé ;
- lisibilité : appréciation du caractère identifiable, accessible et compréhensible de l'objectif, du mode opératoire, du résultat ;
- pertinence : appréciation de la plus-value et de l'intérêt des choix, des actions et des résultats de la coordination territoriale, au regard des missions qui sont les siennes, des objectifs qu'elle s'est assignée et des moyens dont elle dispose.

L'autoévaluation

L'établissement de coordination territoriale et les établissements membres sont invités à réaliser une autoévaluation de leur politique de coordination territoriale, et à présenter les axes stratégiques de leur développement pour la prochaine période contractuelle. Par ailleurs, le HCERES recueillera les attentes des établissements et les transmettra au comité d'experts. Ce sont donc ces éléments : rapport d'autoévaluation, axes stratégiques, attentes des établissements, d'une part, référentiel d'évaluation externe, d'autre part, qui serviront de fondement à l'analyse et à l'évaluation des experts.

Enfin, pour la bonne articulation entre l'évaluation de la coordination territoriale et celle des établissements membres, le HCERES transmettra aux comités d'experts en charge de l'évaluation des établissements les axes stratégiques de la coordination territoriale, en amont de la visite des établissements.

Domaine 1 : Le positionnement et la stratégie de la coordination territoriale

Référence 1 : l'établissement de coordination territoriale et les établissements membres définissent leur positionnement dans l'espace de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (ESRI)

- Les établissements s'appuient sur un diagnostic partagé pour définir leurs choix de positionnement, notamment par comparaison au plan international.
- Les établissements précisent le périmètre des missions de l'établissement de coordination territoriale.
- Les objectifs de positionnement de l'établissement de coordination territoriale sont lisibles et clairement articulés avec ceux de chacun des établissements.
- Les objectifs de positionnement prennent en compte l'environnement des établissements, notamment les schémas locaux et régionaux de l'ESRI, et s'inscrivent dans une politique formalisée avec les différentes tutelles et les autres partenaires.

Référence 2 : l'établissement de coordination territoriale et les établissements membres définissent leurs champs d'activité et leurs modalités de mise en œuvre

- Les champs d'activité choisis par l'établissement de coordination territoriale et les établissements membres sont lisibles et cohérents avec les objectifs de positionnement.
- Les champs d'activités choisis sont pertinents au regard des coopérations antérieures des établissements et des compétences exercées par chacun d'eux ; ils s'inscrivent dans une perspective d'évolution.
- Les formes de coopérations (délégation, subsidiarité, coordination, mutualisation, etc.) sont explicitées pour chaque champ d'activité et sont cohérentes avec les capacités d'intervention des établissements.
- L'origine des ressources et leur développement répondent à un modèle économique clairement défini.

Référence 3 : l'établissement de coordination territoriale et les établissements membres développent une stratégie d'alliances et de partenariats aux niveaux local, national et international

- Le positionnement et les objectifs de la coordination territoriale tiennent compte de besoins du territoire identifiés.
- Les actions locales de coordination territoriale sont articulées à celles des autres acteurs du territoire.
- Les alliances et les partenariats nationaux et internationaux contribuent à la stratégie de coordination territoriale, de façon effective et cohérente.

Domaine 2 : La gouvernance et l'organisation de la coordination territoriale

Référence 1 : l'organisation et le fonctionnement de la gouvernance de la coordination territoriale sont adaptés à la stratégie et aux formes choisies d'action

- Les instances et les acteurs de la gouvernance ont des attributions et des rôles définis ; les principaux partenaires de la coordination territoriale y sont associés.
- Les types d'action choisies (délégation, subsidiarité, coopération, mutualisation etc.) font l'objet d'une formalisation adaptée permettant l'efficacité et la lisibilité des dispositifs.
- Les circuits de décision sont explicités et permettent l'efficacité des actions, qu'elles soient menées en interne ou en partenariat.
- Les formes de coopérations initialement choisies évoluent selon un processus de décision assurant l'adhésion des établissements concernés et la concertation avec les personnels et étudiants.
- Les moyens mobilisés sont cohérents au regard des objectifs.

Référence 2 : l'organisation et le fonctionnement de la gouvernance de la coordination territoriale favorisent l'appropriation de la stratégie au sein des communautés des établissements membres ou associés

- Le mode de gouvernance favorise l'expression et la participation des différentes catégories de personnels et d'étudiants aux instances et aux processus de gouvernance.
- Les modalités de décision et d'actions permettent de soutenir les initiatives diffuses (interpersonnelles, entre laboratoires, entre équipes pédagogiques, etc.) en cohérence avec la stratégie de la coordination territoriale.
- L'information interne en direction des personnels et des étudiants fait l'objet d'une attention particulière et contribue à l'adhésion des communautés.

Référence 3 : l'établissement de coordination territoriale et les établissements membres définissent une politique de communication globale

- Les politiques de communication définies dans le cadre de la coordination territoriale et dans les établissements membres sont en cohérence.
- Les outils d'expression de la politique de coordination territoriale s'articulent avec ceux du territoire et contribuent à son rayonnement.

Domaine 3 : Le pilotage des activités et la trajectoire de la coordination territoriale

Champ 1 : L'organisation des fonctions de support et de soutien

Référence 1 : L'organisation des fonctions de support et de soutien est cohérente avec les différentes formes d'action de la coordination territoriale

- L'établissement de coordination territoriale organise les fonctions de support et de soutien nécessaires à la mise en œuvre de ses activités ; cette organisation fait l'objet de conventions avec les établissements membres dans le cas de mutualisation de personnels ou de ressources.
- Les procédures de recrutement et de gestion des personnels propres à l'établissement de coordination territoriale tiennent compte des pratiques des établissements membres.
- Le développement d'un système d'information permettant le suivi des activités de coordination territoriale est pris en charge par les établissements selon des modalités appropriées aux formes d'action et de coopération.

Référence 2 : L'établissement de coordination territoriale pilote ses activités à partir d'un modèle de gestion global ou adapté à chacune d'elles

- L'organisation budgétaire de l'établissement de coordination territoriale est lisible au regard de ses activités, propres ou mutualisées.
- Des conventions financières pluriannuelles sont établies avec chacun des établissements membres de l'établissement de coordination territoriale.
- Les processus budgétaires de l'établissement de coordination territoriale et des établissements membres sont concertés et permettent des prises de décisions partagées entre les différentes instances délibératives.

Champ 2 : Le suivi et l'évaluation des activités de coordination territoriale

Référence 1 : Les établissements prennent en charge le suivi de l'ensemble des activités et des résultats relevant de la coordination territoriale, ainsi que la mise en œuvre d'actions correctrices

- Le suivi des activités et des résultats est organisé de manière fiable et pérenne, en cohérence avec les modes d'action choisis ; il est articulé à des dispositifs pertinents d'autoévaluation, d'évaluation externe et d'analyse prospective.
- Le suivi et l'évaluation des activités peuvent conduire à la définition et à la mise en œuvre d'actions correctrices efficaces.
- Les établissements évaluent et maîtrisent le risque associé à leurs prises de décisions, que ce soit dans la définition de nouvelles activités ou de réajustements des objectifs des activités existantes.

Référence 2 : Les établissements élaborent une vision consolidée des actions menées, se dotent d'outils de mesure de leur valeur ajoutée et apprécient l'impact de la coordination territoriale

- Les établissements disposent d'une vision globale de leurs activités de coordination territoriale reposant sur un suivi consolidé des différentes actions menées, quelles qu'en soient les modalités.
- Les établissements se dotent d'outils leur permettant d'apprécier la valeur ajoutée liée à leurs activités de coordination territoriale.
- Ils élaborent une méthodologie d'appréciation de l'impact de la coordination territoriale sur leur environnement social, culturel et économique.

Champ 3 : La trajectoire suivie par la coordination territoriale

Référence 1 : Les activités menées et les résultats obtenus concourent à l'atteinte des objectifs de positionnement


- Les activités et les résultats attestent la dynamique de construction de la politique de site.
- Les communautés des établissements en ont une perception avérée.

Référence 2 : La coordination territoriale et les établissements membres sont en situation de maintenir et soutenir la dynamique de construction et d'évolution de la politique de site

- L'évolution souhaitée de la politique de site fait l'objet d'un débat et d'une validation politiques réguliers.
- Elle est expliquée et programmée dans des documents stratégiques validés et diffusés.

HCERES

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



Évaluation des établissements : repères pour l'autoévaluation

Janvier 2016

Sommaire

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

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

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

Introduction

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

Le processus d'autoévaluation est pour un établissement un travail partagé, organisé et formalisé de réflexion critique sur son activité pendant une période de référence. Même attendue par une agence d'évaluation externe, il est piloté par lui.

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

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

Les enjeux de l'autoévaluation

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

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

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

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

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

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

ENCART 1. LA NOTION DE STRATÉGIE

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

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

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

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

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

II – L'articulation de l'autoévaluation et de l'évaluation externe

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

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

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

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

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

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

L'articulation de l'évaluation externe à une autoévaluation n'est pas propre au HCERES, et est mise en œuvre ailleurs dans le monde, notamment en Europe, dans le prolongement du processus de Bologne et des travaux recommandant la mise en place d'une démarche qualité en matière d'enseignement supérieur et de recherche. C'est ainsi, par exemple, que l'EUA demande aux établissements qui s'inscrivent à son programme d'évaluation institutionnelle un rapport d'autoévaluation construit autour de quatre grands types de questions¹.

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

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

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

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

La méthodologie de l'autoévaluation

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

I – La phase préparatoire

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

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

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

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

II – Les outils

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

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

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

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

III – L'organisation du travail d'autoévaluation

1 • Les grandes étapes et le calendrier

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

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

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

2 • Le mode d'action et de pilotage

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

Parmi les points d'attention, on peut signaler :

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

ENCART 3. L'ORGANISATION DE L'AUTOÉVALUATION

Exemples de thématiques des groupes de travail

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

Un exemple de répartition du travail dans un EPSCP

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

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

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

3 • Arbitrages, validation, diffusion

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

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

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

IV – La définition de la méthode d'analyse

1 • Les niveaux d'analyse

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

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

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

2 • Les critères et les indicateurs

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

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

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

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

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

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

ENCART 5. LES DIFFÉRENTS TYPES D'INDICATEURS

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

3 • Le mode de collecte des données

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

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

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

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

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

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

V – La forme du rapport d'autoévaluation à transmettre

1 • La forme du rapport livrable au HCERES

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

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

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

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

2 • Exemples d'organisation du rapport d'autoévaluation

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

ENCART 7. DES EXEMPLES DE PLAN DU RAPPORT

Organisme de recherche

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

Université ou école

Introduction : présentation et description de l'établissement

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

Université ou école

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

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

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

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

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

- **Exemple 1 :**

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

- **Exemple 2 :**

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

- **Exemple 3 :**

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

Conclusions de chaque chapitre

- **Exemple 1 :**

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

- **Exemple 2 :**

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

- **Exemple 3 :**

Bilan critique et enjeux devant lesquels l'établissement est placé

3 ● Éléments de diagnostic et de prospective

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

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

Glossaire des mots-clefs de l'évaluation

1 • Démarche qualité, amélioration continue et autoévaluation

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

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

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

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

2 • Missions et stratégies

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

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

3 • Domaines et champs

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

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

4 • Valeur, objectif et référence

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

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

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

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

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

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

Une **donnée** est une information disponible pour caractériser une situation.

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

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

Données de caractérisation et indicateurs des écoles publiques et privées de l'enseignement supérieur

Cette note s'adresse à la fois aux écoles sous tutelle du MENESR relevant du Programme 150 « Formations supérieures et recherche universitaire » de la MIREs (Mission interministérielle recherche et enseignement supérieur) et à celles relevant d'autres ministères de tutelle (ENSA, écoles d'agriculture....).

Le parti est pris de limiter au strict minimum les demandes de données aux établissements.

Ces données peuvent être soit :

- des indicateurs de résultats permettant de décrire dans quelle mesure certains objectifs que s'est fixé l'établissement sont atteints (données absolues)
- des indicateurs de performance permettant de situer les réalisations au regard de cibles fixées ou au regard des moyens disponibles (données relatives)
- des données de caractérisation : données chiffrées permettant de mesurer l'activité de l'établissement.

I – Les indicateurs de l'établissement

Il est demandé aux établissements de fournir leurs propres indicateurs et tableaux de bord utilisés pendant la période de référence 2012-2016, ainsi que, s'il existe un contrat ou une convention avec la tutelle, leurs indicateurs contractuels sur la période du contrat.

II – Les données de caractérisation de l'établissement

Les données de caractérisation constituent le socle de base de connaissance des établissements et permettent aux comités d'experts d'en appréhender rapidement les spécificités. L'accessibilité à ces données par le HCERES est de nature très inégale selon le type d'établissement et le ministère éventuel de tutelle.

Pour les écoles d'ingénieurs, écoles de commerce, écoles d'architecture, écoles d'agriculture, etc., publiques ou privées, deux types de données sont distinguées, celles que les établissements sont invités à renseigner dans les fichiers « Excel » joints, et celles issues d'enquêtes nationales auxquelles les établissements répondent annuellement ou non :

- concernant les données chiffrées à renseigner dans les fichiers « Excel » : il a été établi une liste de données réduites à ce qui paraît indispensable à la caractérisation de l'établissement en termes de population étudiante, de ressources humaines, de données financières et budgétaires et de patrimoine. Cette liste, générique, ne prétend pas à l'exhaustivité. Les établissements sont donc invités à transmettre tout document complémentaire qui lui semble judicieux compte tenu de ses spécificités. En particulier, les données financières et budgétaires peuvent être utilement accompagnées de documents tels que des notes de présentation du budget, ou d'analyse financière.
- concernant les données issues d'enquêtes nationales : l'établissement est invité à les transmettre sous la forme qui lui semble la plus pertinente.

Données de caractérisation et indicateurs des établissements d'enseignement supérieur sous tutelle du MENESR (hors écoles) - Programme 150

Le HCERES limite au strict minimum les demandes de données aux établissements.

Ces données peuvent être soit :

- des indicateurs de résultats permettant de décrire dans quelle mesure certains objectifs que s'est fixé l'établissement sont atteints (données absolues)
- des indicateurs de performance permettant de situer les réalisations au regard de cibles fixées ou au regard des moyens disponibles (données relatives)
- des données de caractérisation : données chiffrées permettant de mesurer l'activité de l'établissement.

I – Les indicateurs de l'établissement

Il est demandé aux établissements de fournir leurs propres indicateurs et tableaux de bord utilisés pendant la période de référence 2012-2016, ainsi que leurs indicateurs contractuels sur la période du contrat.

II – Les données de caractérisation de l'établissement

Les données de caractérisation constituent le socle de base de connaissance des établissements et permettent aux comités d'experts d'en appréhender rapidement les spécificités.

- Certaines de ces données sont rendues accessibles, soit par l'intermédiaire du Portail d'Aide au Pilotage de l'Enseignement Supérieur (PAPESR), soit par l'intermédiaire des services du MENESR, soit encore par traitement de données disponibles au sein du Haut Conseil.
- D'autres relèvent encore des établissements eux-mêmes, par leurs réponses aux différentes enquêtes (annuelles ou ponctuelles) diligentées par le MENESR. Un petit nombre de données complémentaires, encore indisponibles sur les bases existantes seront cependant à renseigner à travers un fichier « Excel » fourni par le Haut Conseil.

Dans tous les cas, ces données sont issues des systèmes d'information des établissements et leur fiabilité en dépend donc.

Sont inventoriés ci-dessous le descriptif et la source des données de caractérisation :

- 1 • Données disponible sans sollicitation de l'établissement

Descriptif	Source
Les inscriptions	PAPESR
Les formations et les diplômes	PAPESR
Les parcours et les résultats	PAPESR
Les diplômés	PAPESR
Document d'analyse comparative de l'établissement	PAPESR
Patrimoine	PAPESR
Analyse financière	PAPESR
Les écoles doctorales	PAPESR
Données SCD	PAPESR
Tableau de bord financier	DGESIP
Données RH	DGRH
Données finances recherche	HCERES

2 • Données sollicitées auprès de l'établissement

2-1 • Données relevant d'enquêtes nationales à transmettre par l'établissement

Descriptif	Source
Stages effectués par les étudiants des universités	Enquête qui a vocation à devenir annuelle
Utilisation du FSDIE	Enquête annuelle
Enquêtes d'insertion professionnelle	Enquête annuelle et/ou enquêtes spécifiques à l'établissement
La VAE	Enquête annuelle
Bilan des actions de formation continue	Enquête annuelle
Les étudiants handicapés	Enquête annuelle
Fonctionnement des SUMPPS	Enquête non annuelle

Remarque : Ces enquêtes, ayant vocation à être traitées statistiquement par le MENESR, sont parfois renseignées de façon peu exploitable en l'état. Il est demandé d'en transmettre une présentation synthétique si l'établissement le juge nécessaire.

2-2 • Données à renseigner par l'établissement : **fichier Excel joint**

Remarque générale : Pour certains établissements autres que les universités, les données PAPESR peuvent être incomplètes ou sans objet. Les établissements sont invités à les compléter et/ou à transmettre toute autre donnée qu'ils jugent utiles à leur caractérisation. Les périodes de référence seront, si possibles, celles des données PAPESR.

Evaluation des établissements

Remarque : les données relatives aux effectifs concernent les inscriptions principales et un étudiant ne peut pas être comptabilisé plus d'une fois.

Les effectifs totaux

	Formation initiale					Formation continue				
	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Ingénieur (1)										
Master										
Formation en vue d'un diplôme valant grade de master										
Licence										
Formation en vue d'un diplôme valant grade de licence										
Licence professionnelle										
Autre diplôme national (préciser)										
Diplômes d'établissement										
<i>niveau licence</i>										
<i>niveau master</i>										
<i>niveau post-master</i>										
Doctorat										
Formations non diplômantes (uniquement pour formation continue)										

(1) effectifs d'étudiants inscrits dans les formations d'ingénieur soumises à l'évaluation de la CTI

Les étudiants en alternance : les effectifs

	Les contrats d'apprentissage					Les contrats de professionnalisation				
	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Ingénieur										
Master										
Formation en vue d'un diplôme valant grade de master										
Licence										
Formation en vue d'un diplôme valant grade de licence										
Licence professionnelle										
Autre diplôme national (préciser)										
Diplôme d'établissement										
<i>niveau licence</i>										
<i>niveau master</i>										
<i>niveau post-master</i>										

Les étudiants étrangers en formation initiale : les effectifs (étudiants de nationalité étrangère ayant effectué leurs études secondaires à l'étranger)

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Ingénieur					
Master					
Formation en vue d'un diplôme valant grade de master					
Licence					
Formation en vue d'un diplôme valant grade de licence					
Licence professionnelle					
Autre diplôme national (préciser)					
Diplôme d'établissement					
<i>niveau licence</i>					
<i>niveau master</i>					
<i>niveau post-master</i>					
Doctorat					

Les étudiantes en formation initiale : les effectifs et le pourcentage

	Les effectifs					Le pourcentage				
	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Ingénieur										
Master										
Formation en vue d'un diplôme valant grade de master										
Licence										
Formation en vue d'un diplôme valant grade de licence										
Licence professionnelle										
Autre diplôme national (préciser)										
Doctorat										
Diplôme d'établissement										

Les boursiers de l'État sur critères sociaux : les effectifs

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Ingénieur					
Master					
Formation en vue d'un diplôme valant grade de master					
Licence					
Formation en vue d'un diplôme valant grade de licence					
Licence professionnelle					
Autre diplôme national (préciser)					
Diplôme d'établissement					

Les étudiants en mobilité internationale entrante et sortante (accords ERASMUS-Conventions bilatérales) : les effectifs

	Mobilité entrante					Mobilité sortante				
	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Ingénieur										
Master										
Formation en vue d'un diplôme valant grade de master										
Licence										
Formation en vue d'un diplôme valant grade de licence										
Licence professionnelle										
Autre diplôme national (préciser)										
Diplôme d'établissement										

Les étudiants en mobilité internationale sortante (stages à l'étranger donnant lieu à convention de stage) : les effectifs

	Total					Ayant donné lieu à validation dans les cursus par crédits ECTS				
	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Ingénieur										
Master										
Formation en vue d'un diplôme valant grade de master										
Licence										
Formation en vue d'un diplôme valant grade de licence										
Licence professionnelle										
Autre diplôme national (préciser)										
Diplôme d'établissement										

Les diplômés : diplômes nationaux ou valant grade délivrés par l'établissement - diplômes d'université ou d'établissement

	formation initiale				formation continue				VAE			
	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Ingénieur												
Master												
Formation en vue d'un diplôme valant grade de master												
Licence												
Formation en vue d'un diplôme valant grade de licence												
Licence professionnelle												
Autre diplôme national (préciser)												
Diplôme d'établissement												
<i>niveau licence</i>												
<i>niveau master</i>												
<i>niveau post-master</i>												
Doctorat												

Le recrutement: les primo-entrants

	2011-2012		2012-2013		2013-2014		2014-2015		2015-2016	
	Nombre de candidats	Nombre d'admis	Nombre de candidats	Nombre d'admis	Nombre de candidats	Nombre d'admis	Nombre de candidats	Nombre d'admis	Nombre de candidats	Nombre d'admis
Étudiants de l'académie										
Bac										
CPGE										
DUT										
BTS										
L1,L2, L3										
M1										
M2										
Niveau bac										
Niveau bac+2										
Niveau bac+3										
Niveau bac+4										
Niveau bac+5										
Total										

Evaluation des établissements

Établissement :

EFFECTIFS DE L'ÉTABLISSEMENT

	Personnes physiques				ETP			
	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
PERSONNEL ENSEIGNANT								
<i>Personnel titulaire (ayant statut de fonctionnaire)</i>								
Professeurs des universités et assimilés								
Enseignants ayant obligation statutaire de recherche								
Enseignants n'ayant pas obligation statutaire de recherche								
Maîtres de conférences et assimilés								
Enseignants ayant obligation statutaire de recherche								
Enseignants n'ayant pas obligation statutaire de recherche								
Autres enseignants (enseignants du second degré, ...) - préciser								
<i>Personnel non titulaire (contractuels sur budget Etat ou sur budget établissement) pour lequel l'établissement assure les charges d'employeur principal</i>								
Professeurs des universités et assimilés								
Enseignants ayant obligation statutaire de recherche								
Enseignants n'ayant pas obligation statutaire de recherche								
Maîtres de conférences et assimilés								
Enseignants ayant obligation statutaire de recherche								
Enseignants n'ayant pas obligation statutaire de recherche								
Autres enseignants (enseignants du second degré, ...) - préciser								
Praticiens hospitaliers et assimilés								
Doctorants								
Maîtres de langues, lecteurs...								
ATER - AERC et assimilé								
<i>Personnel non titulaire (contractuels sur budget Etat ou sur budget établissement) pour lequel l'établissement n'assure pas les charges d'employeur principal</i>								
Enseignants associés (PAST - professeur associé - maître assistant associé ..)								
Enseignants invités								
<i>Autres enseignants contractuels: préciser</i>								

	Personnes physiques				ETP			
	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
PERSONNEL BIATSS (Bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux et de santé)								
<i>Personnel titulaire (ayant statut de fonctionnaire)</i>								
Cat A								
Cat B								
Cat C								
<i>Personnel non titulaire CDD (contractuels sur budget Etat ou sur budget établissement)</i>								
Cat A et assimilé (préciser)								
Cat B et assimilé (préciser)								
Cat C et assimilé (préciser)								
<i>Personnel non titulaire CDI (contractuels sur budget Etat ou sur budget établissement)</i>								
Cat A et assimilé (préciser)								
Cat B et assimilé (préciser)								
Cat C et assimilé (préciser)								

PERSONNEL DES ORGANISMES DE RECHERCHE HÉBERGÉ PAR L'ÉTABLISSEMENT (Personnes physiques)
(Titulaires et contractuels rémunérés par l'organisme)

	2012	2013	2014	2015
CHERCHEURS				
Directeurs de recherche et assimilés				
Chargés de recherche et assimilés				
Autres (préciser)				
PERSONNEL D'APPUI A LA RECHERCHE				
Cat A				
Cat B				
Cat C				

PARITÉ - ATTRACTIVITÉ

	2012		2013		2014		2015	
	H	F	H	F	H	F	H	F
Parité chez les enseignants (en %)								
Parité chez les BIATSS (en %)								

	2012	2013	2014	2015
Pourcentage d'enseignants-chercheurs étrangers				
Enseignants ayant obligation statutaire de recherche (professeurs des universités et assimilés)				
Enseignants ayant obligation statutaire de recherche (maîtres de conférences et assimilés)				

TABLEAU DE BORD BUDGÉTAIRE ET FINANCIER

Evaluation des établissements

Établissement :

	2012	2013	2014	2015
SUBVENTIONS				
Subventions Etat				
<i>masse salariale (pour les établissements RCE)</i>				
<i>fonctionnement</i>				
<i>investissement</i>				
Subventions Collectivités Publiques et Organismes Internationaux				
<i>masse salariale</i>				
<i>fonctionnement</i>				
<i>investissement</i>				
Divers autres (à préciser)				

	2012	2013	2014	2015
RESSOURCES PROPRES ENCAISSABLES				
Droits de scolarité ou frais d'inscription				
Taxe d'apprentissage				
Formation par apprentissage				
Prestations de formation continue				
Prestations de valorisation de la recherche (recherche partenariale - expertises - brevets - licences)				
Divers autres				

	2012	2013	2014	2015
Dotations aux amortissements				
Reprise sur amortissements				

	2012	2013	2014	2015
DEPENSES				
fonctionnement (hors masse salariale)				
masse salariale				
investissement				
RECETTES				
fonctionnement (y compris masse salariale)				
investissement				
Résultat net comptable				
Capacité d'auto-financement				
Fonds de roulement global (en jours)				
Fonds de roulement net global (en euros)				
Besoin en fonds de roulement global (en jours)				
Trésorerie (en jours)				

Fonds de roulement global (en jours) = (Fonds de roulement net global/charges décaissables)*360

Evaluation des établissements

Établissement :

SHON (hors parkings couverts, en m ²)	
Nombre de bâtiments	
Parkings couverts (en m ²)	
m ² utilisés pour l'enseignement par étudiant	

Répartition des surfaces bâties selon la propriété

Locaux pour lesquels l'établissement assure les charges du propriétaire (en m ²)	
Part des locaux pour lesquels l'établissement assure les charges du propriétaire (en %)	
Dont attribution à titre de dotation par l'Etat ou convention d'utilisation (en m ²)	
Part des attributions à titre de dotation par l'Etat ou convention d'utilisation (en %)	
Locaux pour lesquels l'établissement n'assure pas les charges du propriétaire (en m ²)	
Part des locaux pour lesquels l'établissement n'assure pas les charges du propriétaire (en %)	

Fonctions d'usage du/des bâtiment(s)

Locaux utilisés pour l'enseignement (en m ²)	
Part des locaux utilisés pour l'enseignement (en %)	
Locaux utilisés pour la recherche (locaux scientifiques) (en m ²)	
Part des locaux utilisés pour la recherche (locaux scientifiques) (en %)	
Locaux utilisés pour l'administration, la logistique et les locaux techniques (en m ²)	
Part des locaux utilisés pour l'administration, la logistique et les locaux techniques (en %)	
<i>Locaux utilisés pour l'administration (en m²)</i>	
<i>Part des locaux utilisés pour l'administration (en %)</i>	
<i>Locaux utilisés pour la logistique et les locaux techniques (en m²)</i>	
<i>Part des locaux utilisés pour la logistique et les locaux techniques (en %)</i>	
Locaux utilisés pour la documentation (en m ²)	
Part des locaux utilisés pour la documentation (en %)	
Locaux utilisés pour la vie sociale et culturelle (en m ²)	
Part des locaux utilisés pour la vie sociale et culturelle (en %)	
Locaux utilisés pour la restauration (en m ²)	
Part des locaux utilisés pour la restauration (en %)	
Locaux utilisés pour l'hébergement (en m ²)	
Part des locaux utilisés pour l'hébergement (en %)	
Locaux utilisés pour les installations sportives couvertes (en m ²)	
Part des locaux utilisés pour les installations sportives couvertes (en %)	
Locaux occupés par des tiers (en m ²)	
Part des locaux occupés par des tiers (en %)	

Ressources affectées à la recherche hébergée par l'établissement , gérées par l'établissement (en euros)

Les ressources affectées à la recherche hébergée par l'établissement, gérées par des établissements partenaires, peuvent faire l'objet d'un document complémentaire

I. Crédits provenant de l'établissement ou des établissements partenaires	2013			2014			2015		
	Fonctionnement (1)	Investissement (1)	Masse salariale (2)	Fonctionnement (1)	Investissement (1)	Masse salariale (2)	Fonctionnement (1)	Investissement (1)	Masse salariale (2)
Etablissement d'enseignement supérieur et de recherche :	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Etablissement d'enseignement supérieur et de recherche :	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Etablissement d'enseignement supérieur et de recherche :	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Organisme de recherche (EPST) :	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Organisme de recherche (EPST) :	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Organisme de recherche (EPIC) :	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Organisme de recherche (EPIC) :	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Autres (PRES ou autre, à préciser) :	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0

II. Crédits sur programmes, sur contrats ou opérations particulières	2013			2014			2015		
	Fonctionnement (1)	Investissement (1)	Masse salariale (3)	Fonctionnement (1)	Investissement (1)	Masse salariale (3)	Fonctionnement (1)	Investissement (1)	Masse salariale (3)
II.1 Appels à projets internationaux									
Programmes internationaux									
Programmes Européens hors ERC									
Grants ERC									
sous-total appels à projets internationaux	0	0	0	0	0	0	0	0	0
II.2 Appels à projets nationaux									
Appels à projet ANR									
Autres financements sur appels à projets nationaux du MESR									
Appels à projets des ministères hors MESR									
Programmes Investissements d'Avenir									
sous-total appels à projet nationaux	0	0	0	0	0	0	0	0	0
II.3 Autres sources de financement									
Financement public hors tutelles									
Fondations, associations caritatives, Institut Carnot, RTRA, RTRS									
Collectivités territoriales									
Contrats de recherche industriels									
Licences d'exploitation des brevets, certificat d'obtention végétale									
Prestations d'expertise									
Autres									
sous-total autres sources de financement	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0

III. Budget consolidé	2013	2014	2015
	Montant	Montant	Montant
	0	0	0

(1) Indiquer les crédits ouverts sur le budget de l'établissement, hors report, les montants seront indiqués en euros HT.

(2) Pour les établissements d'enseignement supérieur et les EPST indiquer la masse salariale globale approximative des personnels affectés aux unités.

On pourra utiliser la grille de référence des organismes et/ou des établissements d'enseignement supérieur.

(3) Indiquer les crédits obtenus sur financements externes permettant de rémunérer des personnels.

Evaluation des établissements

Remarque : les données relatives aux effectifs concernent les inscriptions principales

Les étudiants en alternance : les effectifs

	les contrats d'apprentissage					les contrats de professionnalisation				
	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Capacité en droit										
DUT										
IEP										
Ingénieur										
Licence										
Licence professionnelle										
Master (hors master enseignement)										

Les étudiants en formation continue : les effectifs

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Capacité en droit					
DUT					
Ingénieur					
IEP					
Licence					
Formation en vue d'un diplôme valant grade de licence					
Licence professionnelle					
Master					
Formation en vue d'un diplôme valant grade de master					
Master enseignement					
Doctorat					
Autres formations (non diplômantes)					

Les étudiants inscrits dans des diplômes d'université et d'établissement

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Les effectifs					

Les boursiers du MESR sur critères sociaux (CROUS) : les effectifs

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Capacité en droit					
DUT					
IEP					
Ingénieur					
PACES					
Licence					
Licence professionnelle					
Master					
Master enseignement					

Les étudiants en mobilité internationale entrante et sortante (accords ERASMUS-Conventions bilatérales) : les effectifs

	mobilité entrante					mobilité sortante				
	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
DUT										
IEP										
Ingénieur										
Licence										
Licence professionnelle										
Master										
Master enseignement										

Les étudiants en mobilité internationale sortante (stages à l'étranger donnant lieu à convention de stage) : les effectifs

	Total					Ayant donné lieu à validation dans les cursus par crédits ECTS				
	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
DUT										
IEP										
Ingénieur										
Licence										
Licence professionnelle										
Master										
Master enseignement										