



**HAL**  
open science

## Référentiel d'auto-évaluation de la stratégie et du pilotage des établissements d'Enseignement Supérieur et de Recherche

Thierry Bontems, Sabine Goulin, Claude Emmanuel Leroy, Thị Thúy Nga Nguyễn

### ► To cite this version:

Thierry Bontems, Sabine Goulin, Claude Emmanuel Leroy, Thị Thúy Nga Nguyễn. Référentiel d'auto-évaluation de la stratégie et du pilotage des établissements d'Enseignement Supérieur et de Recherche. Kick off Meeting du projet PURSEA - project CBHE 609879 (PURSEA), Mar 2020, Hanoï, Vietnam. halshs-03692601

**HAL Id: halshs-03692601**

**<https://shs.hal.science/halshs-03692601v1>**

Submitted on 10 Jun 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - ShareAlike 4.0 International License

Gouvernance et Stratégie	Ressources Humaines	Finances	Formation	Doctorat	Recherche	Partenariat	Communication	Système d'Information	Service à la communauté
<p><b>Pilotage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gouv-P-1   Existence d'une vision stratégique et de son plan de développement</li> <li>Gouv-P-2   Existence d'une politique dédiée aux relations internationales et moyens dédiés</li> <li>Gouv-P-3   Dispositif de mise en œuvre opérationnel du "plan de développement" stratégique</li> <li>Gouv-P-4   Instances décisionnelles, rôles et fonctions des acteurs de la stratégie</li> <li>Gouv-P-5   Développement d'une culture et partage de valeurs communes pour l'Université</li> <li>Gouv-P-6   Circuit décisionnel et mise en œuvre des décisions stratégiques</li> <li>Gouv-P-7   Les parties prenantes internes et externes et processus de prise de décision</li> <li>Gouv-P-8   Les structures de l'établissement et possibilités de les modifier (création, fusion, suppression...)</li> <li>Gouv-P-9   Identification et fonctionnement des équipes de crises (traitement des situations d'urgence)</li> </ul>	<p><b>Pilotage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>RH-P-1   Élaboration de la politique des ressources humaines (RH)</li> <li>RH-P-2   Existence d'une planification stratégique des ressources humaines et de son plan de développement</li> <li>RH-P-3   Instances décisionnelles, rôles et fonctions des acteurs, circuit décisionnel et mise en œuvre des décisions administratives</li> <li>RH-P-4   Structure de mise en œuvre opérationnelle de la politique RH</li> <li>RH-P-5   Rémunération des personnels administratifs et techniques (salaires, primes, avantages...)</li> <li>RH-P-6   Rémunération des personnels enseignants et Enseignants chercheurs (salaires, primes, avantages...)</li> <li>RH-P-7   Besoin en formation continue</li> <li>RH-P-8   Besoin en formation diplômante</li> </ul>	<p><b>Pilotage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>FI-P-1   Existence d'une planification stratégique des Finances et de son plan de développement</li> <li>FI-P-2   Lien entre vision stratégique et budget</li> <li>FI-P-3   Construction des décisions et la mise en œuvre et lien avec les parties prenantes externe en interne (top down et bottom up), construction du budget, mise en œuvre et dialogue de gestion</li> <li>FI-P-4   Existence de plan de financement et/ou investissement (immobilier, grands équipements scientifiques, équipements de formations, infrastructure informatique...)</li> <li>FI-P-5   Définitions des droits d'inscriptions des étudiants et doctorants</li> <li>FI-P-6   Plan d'investissement et dispositif d'amortissement</li> <li>FI-P-7   Dispositif de prélèvement sur contrat avec partenaires</li> </ul>	<p><b>pilotage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>FO-P-1   Existence d'une planification stratégique de la formation et de son plan de développement</li> <li>FO-P-2   Instances décisionnelles, rôles et fonctions des acteurs, circuit décisionnel et mise en œuvre des décisions administratives</li> <li>FO-P-3   Politique linguistique pour l'enseignement</li> <li>FO-P-4   Structure de mise en œuvre opérationnelle de la politique de formation</li> <li>FO-P-5   Existence d'une politique dédiée aux relations internationales académiques L&amp;M</li> <li>FO-P-6   Existence d'analyse du marché du travail</li> <li>FO-P-7   Existence d'un plan d'action opérationnel avec objectifs ciblés</li> <li>FO-P-8   Existence d'une politique dédiée aux relations internationales académiques</li> <li>FO-P-9   Existence d'une politique de formation continue</li> <li>FO-P-10   Existence d'une offre de formation cohérente entre licence et master</li> <li>FO-P-11   Existence de politiques partenariales avec d'autres universités nationales</li> <li>FO-P-12   Existence de politiques avec d'autres universités internationales (mobilités étudiantes et enseignantes, reconnaissance des diplômes, Co-diplomation)</li> <li>FO-P-13   Existence de politiques partenariales avec les acteurs du tissu socio-économique</li> <li>FO-P-14   Dispositif d'aide au financement des formations pour les étudiants (bourse prêt don)</li> </ul>	<p><b>Pilotage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>DO-P-1   Existence d'une politique doctorale</li> <li>DO-P-2   Existence d'un plan pour mettre en œuvre la politique doctorale avec résultat visé</li> <li>DO-P-3   Lien Master-Doctorat</li> <li>DO-P-4   Structuration des "écoles" doctorales</li> <li>DO-P-5   Existence d'une politique dédiée aux relations internationales académiques doctorales (cotutelles de thèses, mobilités étudiantes, professeurs invités...)</li> <li>DO-P-6   Existence de politiques partenariales avec les employeurs potentiels (local, national, régional, international)</li> <li>DO-P-7   Publications des doctorants - Modalité (type de publications, nombres de publications obligatoires et soutien), signature (citation de l'université), Propriété intellectuelle</li> <li>DO-P-8   Politique linguistique pour le doctorat (niveau exigé, incitation, accompagnement...)</li> <li>DO-P-9   Dispositifs de financement des thèses (bourses, exemption de frais, allocations de recherches, dons...)</li> </ul>	<p><b>Pilotage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>RE-P-1   Existence d'une planification stratégique de la recherche et de son plan de développement</li> <li>RE-P-2   Instances décisionnelles, rôles et fonctions des acteurs, circuit décisionnel et mise en œuvre des décisions scientifiques</li> <li>RE-P-3   Instances décisionnelles, rôles et fonctions des acteurs, circuit décisionnel et mise en œuvre des décisions administratives</li> <li>RE-P-4   Politique partenariale de la recherche et ses résultats</li> <li>RE-P-5   Existence d'axes de recherche</li> <li>RE-P-6   Structure de mise en œuvre opérationnelle de la recherche (existence de laboratoire de recherche...)</li> <li>RE-P-7   Chercheurs (statut, effectif actuel, perspective d'évolution des effectifs, perspectives de carrières, rémunération, allocation de recherche...)</li> <li>RE-P-8   Politique d'incitation et de motivation des chercheurs et Enseignants-chercheurs</li> <li>RE-P-9   Politique de publication (incitation, signature)</li> <li>RE-P-10   Existence d'une politique dédiée aux relations internationales de recherche (mobilités de recherche, projets internationaux, accueil de professeurs invités...)</li> </ul>	<p><b>Pilotage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>PA-P-1   Existence d'une politique dédiée aux relations internationales (niveau régional, international)</li> <li>PA-P-2   Existence d'un plan de développement pour le partenariat</li> <li>PA-P-3   Instances décisionnelles, rôles et fonctions des acteurs, circuit décisionnel et mise en œuvre des décisions</li> <li>PA-P-4   Mise en œuvre opérationnelle du plan de développement (existence de partenariats, partenaires et thématiques concernées) et moyen dédiés (veille, RH, technique...)</li> <li>PA-P-5   Politique de motivation et d'incitation des personnels dédiés</li> <li>PA-P-6   Existence d'une communication spécifique à la politique partenariale</li> <li>PA-P-7   Avantage réciproque visés par les partenariats (gagnant-gagnant)</li> </ul>	<p><b>Pilotage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>CO-P-1   Existence d'une planification stratégique de la communication et de son plan de développement</li> <li>CO-P-2   Instances décisionnelles, rôles et fonctions des acteurs, circuit décisionnel et mise en œuvre des décisions administratives</li> <li>CO-P-3   Structure de mise en œuvre opérationnelle de la communication</li> <li>CO-P-4   Com. Interne : Identification des publics cibles</li> <li>CO-P-5   Com. Externe : Identification des publics cibles (étudiants, partenaires, parents, société...)</li> </ul>	<p><b>Pilotage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>SI-P-1   existence d'une politique de gouvernance des systèmes d'information (SI) et principaux domaines d'actions et périmètres définis</li> <li>SI-P-2   Instances décisionnelles, rôles et fonctions des acteurs</li> <li>SI-P-3   Identification des besoins des parties prenantes de l'université</li> <li>SI-P-4   Existence de centre de données</li> </ul>	<p><b>Pilotage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>SC-P-1   Existence d'une politique liée aux services communautaires, à la responsabilité sociale et périmètres définis</li> <li>SC-P-2   Mise en œuvre opérationnelle des activités et résultats</li> <li>SC-P-3   Périmètre d'action de l'activité de service communautaire (géographique, publics, nombre de personnes bénéficiaires)</li> <li>SC-P-4   Identification des besoins des parties prenantes des services communautaires</li> <li>SC-P-5   Avantage réciproque visés par les services à la communauté (gagnant-gagnant)</li> <li>SC-P-6   Valorisation de l'engagement des acteurs (étudiants, enseignants et partie prenante) dans le cursus universitaire</li> </ul>
<p><b>Mise en œuvre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gouv-D-1   Analyse de marché et analyse concurrentielle</li> <li>Gouv-D-2   Identification des compétences nécessaires pour garantir le niveau d'autonomie de l'université</li> <li>Gouv-D-3   Existence d'un système d'information (outils, règle et personnels) dédié à l'aide à la décision pour la gouvernance et le management (logiciel, équipements outils)</li> <li>Gouv-D-4   Ressources documentaires et réglementaires (lieux de dépôts, de consultation, de révision, ... pour la gouvernance et le management)</li> </ul>	<p><b>Mise en œuvre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>RH-D-1   Environnement et condition de vie au travail</li> <li>RH-D-2   Recrutement des personnels administratifs et techniques</li> <li>RH-D-3   Recrutement des personnels enseignants et enseignants chercheurs</li> <li>RH-D-4   Processus d'évolutions dans les carrières</li> <li>RH-D-5   Dispositif d'accompagnement pour le licenciement</li> <li>RH-D-6   Dispositif d'accompagnement pour la retraite</li> <li>RH-D-7   Existence d'un système d'information (outils, règle et personnels) dédié à la gestion des RH et logiciel, données, droits d'accès ...</li> <li>RH-D-8   Ressources documentaires et techniques partagées pour la construction, la compréhension et la mise en œuvre de la politique</li> </ul>	<p><b>Mise en œuvre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>FI-D-1   Structure de mise en œuvre opérationnelle de la politique financière</li> <li>FI-D-2   Existence d'une équipe dédiée au suivi de l'exécution et à l'analyse financière</li> <li>FI-D-3   Dispositifs de recherche de financement internationaux</li> <li>FI-D-4   Diversification des ressources (contrat, levée de fonds, internationaux...)</li> <li>FI-D-5   Utilisation des budgets (contrainte, facilités...) et dans l'usage des ressources</li> <li>FI-D-6   Existence d'un système d'information (outils, règle et personnels) dédié à la gestion des Finances et logiciel, données, droits d'accès ...</li> <li>FI-D-7   Ressources documentaires et techniques partagées pour la construction, la compréhension et la mise en œuvre du budget (règlement d'état, de l'université, formulaire officiel, modèle de tableaux...)</li> </ul>	<p><b>mise en œuvre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>FO-D-1   Administration support à la formation (organisation, personnel, emploi du temps, gestion des salles, matériel, inscription)</li> <li>FO-D-2   Politique de recrutement des candidats étudiants</li> <li>FO-D-3   Existence de maquettes et programmes des enseignements</li> <li>FO-D-4   Plan de communication sur l'offre de formation</li> <li>FO-D-5   Dispositifs mis en place pour les learning outcomes</li> <li>FO-D-6   Formation à la pédagogie pour les enseignants (accompagnement, certification)</li> <li>FO-D-7   Politique de stage et appui à la recherche de stage</li> <li>FO-D-8   Dispositif d'accompagnement à la création d'entreprise, start up (étudiant-entrepreneur)</li> <li>FO-D-9   Préparation à l'employabilité (pendant et après la formation) et suivi des taux</li> <li>FO-D-10   Organisation de l'accompagnement des étudiants à la réussite (modalité, soutien, lutte contre l'abandon suivi des abandons)</li> <li>FO-D-11   Vie des campus (associations, activités...)</li> <li>FO-D-12   Ressources et infrastructures financières</li> <li>FO-D-13   moyens et infrastructures matériels</li> <li>FO-D-14   Existence d'un système d'information (outils, règle et personnels) dédié à la gestion des Formations et logiciel, données et outils</li> <li>FO-D-15   Existence de réseau d'anciens étudiants alumni et actions de soutien aux étudiants, diplômés et enseignants ...</li> <li>FO-D-16   Bibliothèques, centre de documentation, outils numériques</li> </ul>	<p><b>Mise en œuvre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>DO-D-1   Existence d'un programme de formation doctorale</li> <li>DO-D-2   Recrutement des candidats (analyse de marché, définition des profils, sujets de thèse)</li> <li>DO-D-3   Accompagnement scientifique du doctorant</li> <li>DO-D-4   Soutien et accompagnement méthodologique et technique (savoir faire, utilisation des outils, du doctorant (technicien, ingénieur...))</li> <li>DO-D-5   Organisation d'ateliers d'écriture scientifique (aide à la rédaction scientifique)</li> <li>DO-D-6   Existence de moyen pour exécuter le programme (séminaire, atelier, conférence...)</li> <li>DO-D-7   Doctorat sur projet de recherche internationaux</li> <li>DO-D-8   Vie des campus (associations, activités...)</li> <li>DO-D-9   Soutien administratif du doctorant</li> <li>DO-D-10   Soutien matériel et financier (laboratoires, bibliothèque, centre de documentation...)</li> <li>DO-D-11   Existence d'un système d'information (outils, règle et personnels) dédié à la gestion des doctorats (outil logiciel et données)</li> </ul>	<p><b>Mise en œuvre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>RE-D-1   Existence d'équipe de recherche et lien avec les réseaux nationaux et internationaux</li> <li>RE-D-2   Dispositifs d'accompagnements de la recherche</li> <li>RE-D-3   Existence de projets de recherche</li> <li>RE-D-4   Recherche de financement et mobilisation des ressources</li> <li>RE-D-5   Existence d'équipe de soutien à la recherche (administratif, méthodologique et technique de la recherche)</li> <li>RE-D-6   Existence d'un système d'information (outils, règle et personnels) dédié à la gestion de la Recherche (logiciel, données, outils)</li> <li>RE-D-7   Matériels et infrastructures dédiés à la recherche (Grands équipements, Centre de calcul et de stockage, bibliothèque, centre de documentation...)</li> <li>RE-D-8   Dispositif de transfert (brevet, création d'entreprises, commercialisation...) vers les partenaires</li> <li>RE-D-9   Propriété intellectuelle (brevet, cahier de laboratoire, droit d'auteurs...)</li> </ul>	<p><b>Mise en œuvre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>PA-D-1   Existence d'une équipe d'appui dédiée à la stratégie et la mise en œuvre des partenariats (conseil, veille sur appel à projet, juridique, Propriété, montage de projet, montage budgétaire...)</li> <li>PA-D-2   Existence d'un système d'information (outils, règle et personnels) dédié aux partenariats (données outils logiciels)</li> <li>PA-D-3   Veille (donner la bonne information à la bonne personne au bon moment) et analyse de l'environnement partenarial et des besoins des partenaires (données environnementale fiable)</li> </ul>	<p><b>Mise en œuvre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>CO-D-1   Com. Externe Mise en œuvre des activités des communications</li> <li>CO-D-2   Com. Externe: campagne de promotion de l'université pour les futurs étudiants</li> <li>CO-D-3   Com. Externe : Ressources financières et technique disponibles (site Web, réseaux sociaux, lettres d'informations...)</li> <li>CO-D-4   Com. Interne : Ressources financières et outils disponibles (Intranet, plateforme, réseaux sociaux, lettres d'informations...)</li> <li>CO-D-5   Com. Externe : Ressources humaines dédiées à l'activité (rectorat, facultés...)</li> <li>CO-D-6   Com. Interne : Ressources humaines financières et techniques dédiées à l'activité (rectorat, facultés...)</li> <li>CO-D-7   Com. Externe : Appel à ressources externes - soustraction (agences de communication, ...) et recours aux médias (journaliste, presse, TV...)</li> <li>CO-D-8   Com. Interne : Appel à ressources externes - soustraction (agences de communication...)</li> </ul>	<p><b>Mise en œuvre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>SI-D-1   Existence d'une équipe d'appui à la stratégie et la mise en œuvre des SI et moyens dédiés et modernisations régulières des compétences de ces services</li> <li>SI-D-2   Mise en œuvre opérationnelle des activités et résultats</li> <li>SI-D-3   Management des données (acquisitions, stockages, sécurisations, droits d'accès, traitements, distributions)</li> <li>SI-D-4   Flux et accès à des données délocalisées (Datacenter, bases de données, logiciel, plateforme métier, paiement en ligne...)</li> <li>SI-D-5   Intégration et cohérence et flux des systèmes d'informations (formation; RH; Finance) ... communication entre outils, interopérabilité</li> <li>SI-D-6   Critère de choix des outils et logiciels (achats, développement interne, soustraction...open sources / licences)</li> </ul>	<p><b>Mise en œuvre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>SC-D-1   Existence d'une équipe d'appui à la stratégie et la mise en œuvre des services communautaires et moyens dédiés</li> <li>SC-D-2   Relation entre les actions réalisées au service de la communauté, les programmes de formation et de recherche (étudiants, enseignants et parties prenantes) (community learning)</li> <li>SC-D-3   Partenaires et acteurs participant aux services à la communauté</li> <li>SC-D-4   Existence d'un système d'information (outils, règle et personnels) dédié aux partenariats (données outils logiciels)</li> </ul>
<p><b>Evaluation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gouv-C-1   Équipes et moyens dédiés à l'évaluation de l'Université</li> <li>Gouv-C-2   Équipe pluridisciplinaire chargée de l'aide à la décision, de l'amélioration de la qualité de la gouvernance. Moyens dédiés à ces équipes</li> </ul>	<p><b>Evaluation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>RH-C-1   Dispositifs d'évaluation des personnels et identification des besoins en formation</li> </ul>	<p><b>Evaluation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>FI-C-1   Dispositifs de rendre compte (redevabilité) des résultats de l'utilisation des moyens financiers alloués</li> </ul>	<p><b>Evaluation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>FO-C-1   Les modalités d'évaluation des connaissances et learning outcomes sont connues</li> <li>FO-C-2   Evaluations des enseignements</li> <li>FO-C-3   capacité à assurer une offre de formation de qualité (RH)</li> <li>FO-C-4   Évaluation interne, externe et amélioration</li> </ul>	<p><b>Evaluation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>DO-C-1   Préparation à l'insertion professionnelle et dispositifs de suivi</li> <li>DO-C-2   Reconnaissance des diplômés de doctorat conjoint au niveau national et international</li> </ul>	<p><b>Evaluation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>RE-C-1   Équipe ou structure dédiée à la démarche qualité pour la recherche et travaux réalisés</li> <li>RE-C-2   Résultats de recherche et valorisation (conférence, publication, transfert technologique, brevet, création d'entreprise, essaimage...)</li> </ul>	<p><b>Evaluation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>PA-C-1   Evaluation de la mise en œuvre et des résultats, et amélioration</li> </ul>	<p><b>Evaluation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>CO-C-1   Com. Interne : circuit et feedback de l'information</li> <li>CO-C-2   Com Externe et Interne : Evaluation des résultats de l'activité de communication et amélioration</li> </ul>	<p><b>Evaluation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>SI-C-1   Evaluation de la mise en œuvre, de la qualité, des résultats, et amélioration</li> </ul>	<p><b>Evaluation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>SC-C-1   Evaluation de la mise en œuvre, de la qualité, des résultats, et amélioration</li> </ul>
<p><b>Amélioration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gouv-A-1   Positionnement par rapport aux standards nationaux, régionaux et internationaux.</li> <li>Gouv-A-2   Positionnement par rapport aux classements nationaux, régionaux et internationaux.</li> <li>Gouv-A-3   Dispositif d'amélioration du domaine Gouvernance</li> </ul>	<p><b>Amélioration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>RH-A-1   Dispositif d'amélioration du domaine RH</li> </ul>	<p><b>Amélioration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>FI-A-1   Dispositif d'amélioration du domaine</li> </ul>	<p><b>Amélioration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>FO-A-1   Accréditation des formations</li> <li>FO-A-2   Dispositif d'amélioration du domaine</li> </ul>	<p><b>Amélioration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>DO-A-1   Dispositif d'amélioration du domaine</li> </ul>	<p><b>Amélioration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>RE-A-1   Dispositif d'amélioration du domaine Recherche</li> </ul>	<p><b>Amélioration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>PA-A-1   Dispositif d'amélioration du domaine</li> </ul>	<p><b>Amélioration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>CO-A-1   Dispositif d'amélioration du domaine Communication</li> </ul>	<p><b>Amélioration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>SI-A-1   Modernisation, optimisation et mise à jour des systèmes d'information</li> <li>SI-A-2   Qualité des données (bonne donnée au bon endroit au bon moment)</li> <li>SI-A-3   Dispositif d'amélioration du domaine Systèmes d'Informations</li> </ul>	<p><b>Amélioration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>SC-A-3   Dispositif d'amélioration du domaine Services Communautaires</li> </ul>