

# cne

## **Ses missions, ses méthodes dans un contexte international**



## Préambule

*Ce document met en évidence les procédures que le Comité national d'évaluation (CNÉ) met en œuvre pour réaliser l'évaluation externe des établissements d'enseignement supérieur.*

*Il montre, à partir des grandes étapes d'une évaluation (trois phases auxquelles s'ajoute l'étape de suivi des établissements évalués), la conformité des pratiques du CNÉ aux "Références et lignes directrices pour le management de la qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur". Celles-ci sont présentées dans les encadrés qui précèdent la description des procédures du CNÉ.*

# Sommaire

## ❖ *Le CNÉ, promoteur de l'évaluation institutionnelle*

### Les trois temps de l'expertise et le suivi

#### L'évaluation interne

- La constitution de l'équipe d'évaluation : une association de compétences
- La première rencontre avec l'établissement : l'expression des attentes mutuelles
- La démarche d'évaluation interne : la responsabilité de l'établissement
- La remise officielle du dossier d'évaluation interne : un acte d'engagement du chef d'établissement et de son établissement

#### L'évaluation externe

- L'analyse de l'auto-évaluation par le CNÉ : le lien entre l'évaluation interne et l'évaluation externe
- La constitution du collège des experts : un choix décisif pour la réussite de l'expertise externe
- La préparation des expertises : une première appréhension de l'établissement
- Les expertises sur le terrain : la mise en regard de l'évaluation interne avec l'évaluation externe
- Le rapport d'expert : l'illustration d'un travail individuel et d'une dynamique collective

#### Le rapport final

- La conception du rapport : une présentation unifiée qui respecte l'identité de l'établissement
- Le mode de validation : une méthode qui vise à garantir la qualité scientifique du rapport

#### Le suivi

## ❖ *Le CNÉ, acteur du débat international sur le management de la qualité et vecteur de sa diffusion et de sa pratique*

### *Liste des sigles*

Les *références et lignes directrices pour le management de la qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur*<sup>1</sup> ont été adoptées lors du sommet des ministres européens réunis à Bergen en mai 2005. Tous les textes encadrés présentés sont extraits de ce document. Ils désignent les directives auxquelles doivent se soumettre les établissements et les agences d'évaluation. Est ensuite décrite la manière dont le CNÉ y répond.

### **Références et lignes directrices pour le management de la qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur -(extraits des pages 9 à 13)**

#### ➤ Origine

« Au départ, les références et les lignes directrices répondent à la Déclaration de Graz de juillet 2003 de l'EUA, selon laquelle "l'objectif d'une dimension européenne du management de la qualité est le renforcement de la confiance réciproque et l'amélioration de la transparence, tout en respectant la diversité des contextes nationaux et des domaines d'application" ».

« Dans le communiqué de Berlin du 19 septembre 2003, les ministres des États signataires du Processus de Bologne ont invité le Réseau européen pour le management de la qualité dans l'enseignement supérieur (ENQA) "par l'intermédiaire de ses membres, en coopération avec l'EUA, l'EURASHE et l'ESIB" à mettre en place "un ensemble accepté conjointement de références, de procédures et de lignes directrices sur l'assurance de la qualité", à "rechercher les moyens pour mettre en place un système adéquat d'examen par les pairs pour les agences et organismes d'évaluation, et à rendre compte aux ministres via le Groupe de suivi du processus de Bologne en 2005" ».

#### ➤ Objectifs

« L'objectif de ces références et lignes directrices est de fournir une aide et un conseil aux établissements d'enseignement supérieur qui développent leurs propres systèmes de management de la qualité et aux agences qui entreprennent des actions de management externe de la qualité, tout en contribuant à établir un cadre commun de référence utilisable par tous. Les références et les lignes directrices ne dictent pas des modes opératoires et ne doivent pas être interprétées comme obligatoires ou intangibles ».

#### ➤ Principes

« Cependant, quelques principes fondamentaux sous-tendent l'ensemble du travail :

- l'intérêt des étudiants, comme de celui des employeurs et de la société en général, pour un enseignement supérieur de bonne qualité ;
- l'importance fondamentale de l'autonomie des établissements associée à l'acceptation, en contrepartie, des lourdes responsabilités qui leur sont ainsi conférées ;
- la nécessité que le management externe de la qualité soit adapté à ses objectifs, et qu'il ne pèse sur les établissements que de façon adaptée et nécessaire à la réalisation de ses objectifs ».

<sup>1</sup> Document original : Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area, Helsinki 2005. Traduit par le CNÉ - janvier 2006



## Le CNE, évaluateur public

### Caractéristiques et mission d'une agence d'évaluation

#### **Références et lignes directrices pour le management de la qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur- (extraits des pages 14 et 22 - 28)**

« Les références et lignes directrices proposées ... attribuent un rôle important au management externe de la qualité. La forme en varie d'un système à l'autre et peut inclure des évaluations institutionnelles de différentes sortes : évaluations d'une matière ou de programmes ; accréditation d'une matière, de programmes et d'établissements ; combinaisons des unes et des autres. La pleine efficacité d'une évaluation externe est très dépendante du fait qu'elle est assortie, d'une part, d'une stratégie explicite de management interne de la qualité, avec des objectifs bien définis et, d'autre part, de la mise en oeuvre au sein des établissements de mécanismes et de méthodes dédiés à l'atteinte de ces objectifs ».

**Statut officiel** : Les agences doivent être officiellement reconnues, par des autorités publiques compétentes dans l'EEES, comme des agences responsables pour le management externe de la qualité et être dotées d'un statut légal. Elles doivent respecter les exigences des législations en vigueur dans le cadre desquelles elles opèrent.

**Activités** : Les agences doivent exercer des activités de management externe de la qualité (au niveau institutionnel ou au niveau des programmes) sur une base régulière.

**Ressources** : Les agences doivent disposer de ressources adaptées, tant au plan humain que financier, de manière à organiser et à mener leurs travaux de façon efficace et rentable, et à assurer le développement de leurs méthodes et procédures.

**Définition des objectifs poursuivis** : Les agences doivent avoir des missions et des objectifs clairs et explicites, présentés dans une déclaration publique.

**Indépendance** : Les agences doivent être indépendantes à double titre, de façon à exercer leur responsabilité propre en toute autonomie, et pour que les conclusions et recommandations avancées dans leurs rapports ne puissent être influencées par des tierces parties, tels les établissements d'enseignement supérieur, les ministères ou autres acteurs intéressés.

**Procédures pour satisfaire à l'obligation de rendre compte** : Les agences doivent avoir des procédures leur permettant de satisfaire à l'obligation de rendre compte de l'exercice de leur mission.

**Évaluations périodiques** : Les démarches de management externe de la qualité des établissements et/ou des programmes doivent être réalisées de manière cyclique. La longueur du cycle et les procédures d'évaluation à suivre doivent être clairement définies et publiées au préalable.

**Analyses de portée générale** : Les agences de management externe de la qualité doivent produire périodiquement des rapports de synthèse qui décrivent et analysent les enseignements issus de leurs travaux, évaluations, contrôle, etc.



## Le CNÉ, promoteur de l'évaluation institutionnelle

### Les trois temps de l'expertise et le suivi

#### **Références et lignes directrices pour le management de la qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur - (extraits des pages 8 et 22)**

**Critères et méthodes du management externe de la qualité utilisés par les agences :** Les méthodes, critères et procédures utilisés par les agences doivent être prédéfinis et rendus publics. Ces procédures doivent normalement comprendre :

- une auto-évaluation, ou procédure équivalente, réalisée par l'établissement ou le programme objet de la démarche de management de la qualité ;
- une évaluation externe par un groupe d'experts, faisant appel, en tant que de besoin, à un ou des étudiant(s), et des visites sur place décidées par l'agence ;
- la publication d'un rapport, intégrant toutes les décisions, recommandations ou autres résultats officiels ;
- une procédure de suivi pour évaluer les actions entreprises par l'instance faisant l'objet de la démarche de management de la qualité au regard des recommandations inscrites dans le rapport.

La méthode du CNÉ pour mener à bien ses évaluations est conforme aux orientations des références européennes. Celles-ci prévoient la nécessité, pour les établissements, de mettre en place, préalablement à l'évaluation externe, une auto-évaluation et au-delà, des dispositifs permanents d'évaluation interne. Ces références préconisent également de procéder à un suivi des recommandations émises.

Dès l'origine, le CNÉ a conduit ses évaluations selon des principes (évaluation interne, évaluation externe, rapport public et évaluation par les pairs) qui ont jeté les bases du projet pilote européen sur la qualité dans l'enseignement supérieur, dans les années 1995-1998. Ce projet, conduit avec trois autres agences d'évaluation, a abouti en 2000 à la création de l'ENQA.



L'évaluation  
interne

L'évaluation  
externe

Le rapport  
final

Le suivi

## L'évaluation interne

### **Références et lignes directrices pour le management de la qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur - (extraits des pages 15 et 19)**

Les établissements doivent répondre à un ensemble de références et de lignes directrices qui concernent les domaines suivants :

- *la politique et les procédures pour le management de la qualité ;*
- *l'approbation, l'examen et la révision périodique des programmes et des diplômes ;*
- *l'évaluation des étudiants ;*
- *le management de la qualité du corps enseignant ;*
- *les outils pédagogiques et le soutien des étudiants ;*
- *les systèmes d'information ;*
- *l'information du public.*

**Utilisation des procédures de management interne de la qualité :** Les procédures de management externe de la qualité doivent prendre en compte l'efficacité des procédures de management interne mises en oeuvre par l'établissement. L'évaluateur externe doit s'assurer de l'existence et de l'efficacité de ces procédures pour construire son jugement.



L'évaluation  
interne

L'évaluation  
externe

Le rapport  
final

Le suivi

## La constitution de l'équipe d'évaluation : une association de compétences

C'est en vertu du pouvoir d'auto-saisine dont il dispose, que le Comité national d'évaluation décide d'évaluer un établissement, il en informe préalablement le président ou le directeur. Il transmet ensuite cette information au ministère et la rend publique par voie de presse et sur son site.

Le président et le délégué général du CNE procèdent à la constitution d'une équipe réunissant les compétences complémentaires<sup>1</sup> requises par la nature de l'établissement à évaluer. Cette équipe est composée de deux membres du comité, de un ou deux chargés de mission, d'un assistant et, le cas échéant, d'un consultant. Au moment de l'expertise externe, l'équipe est élargie au collège d'experts (entre 4 et 7 personnes).

La direction scientifique de l'évaluation et celle de l'équipe sont confiées aux deux représentants du Comité. Les chargés de mission sont responsables du déroulement de l'ensemble du processus : ils conçoivent la mise en œuvre de l'évaluation, en coordonnent les différentes étapes et participent à la rédaction du rapport final. Un consultant peut venir renforcer cette équipe, dès le lancement de la procédure, selon l'importance et les caractéristiques de l'établissement à évaluer. Les experts choisis ultérieurement apporteront par l'analyse et le diagnostic du domaine d'expertise qui leur est confié une contribution écrite essentielle à la production du rapport d'évaluation final.

## La première rencontre avec l'établissement : l'expression des attentes mutuelles

Dans une étape préparatoire le CNE et l'établissement s'adressent un ensemble de documents qui illustrent leurs missions et leurs caractéristiques. D'une part, le CNE remet ses statuts, diverses informations sur sa méthode et ses outils (*Livre des références, Références et lignes directrices pour le management de la qualité dans l'Espace européen de l'enseignement supérieur...*). D'autre part, l'établissement éclaire le CNE sur son activité, ses spécificités et son fonctionnement (plaquette de présentation, contrat quadriennal...).

La première visite à l'établissement de l'équipe d'évaluation est conduite par le président ou le délégué général du CNE. Elle engage les deux institutions dans le processus d'évaluation. Elle est une étape fondamentale pour que naisse une relation de confiance, au cours de laquelle le CNE informe l'ensemble de la communauté universitaire sur la nature de l'évaluation qu'il pratique (contexte, enjeux, méthode), rappelle les grands principes du management de la qualité. Le chef d'établissement s'exprime sur sa politique et précise ses attentes. Ses deux démarches concourent à dessiner la finalité de l'évaluation.

Lors de cette première visite, le CNE s'entretient avec le président, son équipe, les élus enseignants, les personnels IATOS et les étudiants, les responsables de composantes et de services. Les discussions ouvertes avec la communauté viennent compléter la connaissance mutuelle de chacune des institutions. Elles sont également l'occasion pour le CNE d'aborder avec l'établissement la démarche d'évaluation interne et de lui proposer un accompagnement méthodologique personnalisé pour sa mise en œuvre. À l'issue de cette rencontre, l'établissement désigne l'interlocuteur du CNE et le calendrier de l'évaluation est arrêté.

Ainsi, par la méthode adoptée, le CNE affiche-t-il, dès cette première rencontre, sa conception de l'évaluation fondée sur la concertation et le respect de l'autonomie de chacun.

## La démarche d'évaluation interne : la responsabilité de l'établissement

*Conformément au principe de l'autonomie des établissements, la responsabilité première en matière de management de la qualité dans l'enseignement supérieur incombe à chaque établissement lui-même, ce qui fonde les bases d'une responsabilisation du système universitaire dans le cadre national de la qualité<sup>2</sup>. Si cette déclaration des ministres européens de l'enseignement supérieur réunis à Berlin en 2003 engage la responsabilité pleine et entière de l'établissement, elle est pour le CNE fondatrice de l'actualisation de sa méthode qui place résolument l'évaluation interne qu'elle demande à l'établissement au centre de sa procédure d'évaluation institutionnelle. Au-delà de cet exercice ponctuel, le CNE encourage les établissements à adopter des procédures pérennes d'évaluation interne.*

<sup>1</sup> Outre la complémentarité des compétences, le CNE retient aussi d'autres critères : l'échéance du mandat des membres du Comité, l'implication passée ou présente d'un membre de l'équipe dans l'établissement afin de prévenir d'éventuels conflits d'intérêt.

<sup>2</sup> Déclaration des ministres européens de l'enseignement supérieur au sommet de Berlin, mai 2003





L'évaluation  
interne

L'évaluation  
externe

Le rapport  
final

Le suivi

Le CNÉ a mis au point un outil, adaptable à chaque établissement, et conçu pour l'aider à évaluer ses procédures, ses résultats, ses potentialités. Il est un outil de son autonomie : le *Livre des références (LDR)*. La conception du *LDR* en trois chapitres (politique de formation, politique scientifique, management) répondant aux missions fondamentales des institutions universitaires favorise l'exercice, car elle place d'emblée l'évaluation interne sous l'angle stratégique.

La méthode, que préconise le CNÉ à travers un tel outil, est fondée sur la logique de démonstration et laisse à l'établissement toute liberté de s'exprimer.

Ainsi ce guide, exploité avec rigueur et pertinence, va-t-il l'aider à faire la démonstration de la qualité et de l'efficacité de son fonctionnement, à partir des critères et des indicateurs de son choix. L'établissement est alors en mesure d'identifier ses forces, ses faiblesses, ses avancées ; il acquiert une vision globale de son fonctionnement. L'auto-évaluation est donc pour lui un véritable outil de mesure et de progrès qui va lui permettre d'illustrer ses spécificités.

Pour aller au bout de cette logique, l'exercice ne peut se limiter à l'équipe présidentielle, il nécessite que le *LDR* soit largement diffusé aux principaux acteurs de la communauté universitaire, notamment aux composantes et aux services, afin de les associer à la démarche d'auto-évaluation. Bien utilisé, le *Livre des références* s'avère un véritable outil de communication interne qui favorise d'une part, la mobilisation de la communauté universitaire et la concertation, et, d'autre part, établit le lien externe avec le CNÉ.

La phase d'organisation, de mise en œuvre et de rédaction de l'évaluation interne se déroule sur une période de trois à cinq mois.

Pendant que l'établissement mène son auto-évaluation, le CNÉ se consacre à une étude approfondie de celui-ci. Il complète la documentation déjà réunie, par des demandes spécifiques aux instances ministérielles qui disposent de données sur les établissements.

Il se met aussi à la disposition de l'établissement et peut intervenir à sa demande pour l'aider à concevoir méthodologiquement son évaluation interne. Il porte par exemple à sa connaissance les bonnes expériences d'établissements évalués et lui rappelle l'importance du principe de démonstration qui s'impose à la rédaction du dossier d'évaluation interne. De même, il lui précise que le dossier doit comporter une note descriptive de la méthode adoptée par l'établissement et un exposé faisant émerger ses stratégies et prospectives.

## La remise officielle du dossier d'évaluation interne : un acte d'engagement du chef d'établissement et de son établissement

La démarche d'auto-évaluation est clôturée par la remise officielle du dossier d'évaluation interne (DEI). Le chef de l'établissement, accompagné des collaborateurs de son choix, est invité à le présenter au siège du CNÉ et à le commenter à l'équipe d'évaluation. Il justifie ses choix, évoque les difficultés rencontrées et les apports de la méthode (conception de la démarche, constitution du comité de pilotage, élaboration du DEI), présente son diagnostic politique. À ce stade, le président est en mesure d'évoquer les thèmes qu'il souhaiterait voir prioritairement examinés par le CNÉ. Les dates de l'expertise externe sont arrêtées d'un commun accord entre les deux institutions.

Cette présentation est un acte symbolique de l'établissement qui porte ainsi à la connaissance du CNÉ son propre diagnostic et l'engage dans la procédure d'évaluation institutionnelle.



L'évaluation  
interne

L'évaluation  
externe

Le rapport  
final

Le suivi

## L'évaluation externe

### **Références et lignes directrices pour le management de la qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur - (extraits des pages 14 et 19-20)**

... Même parmi les spécialistes du management de la qualité il existe des différences de vue fondamentales quant à la relation adéquate à établir entre les établissements d'enseignement supérieur et leurs évaluateurs externes. Certains, pour la plupart issus des agences qui accréditent des formations ou des établissements, estiment que le management externe de la qualité est surtout une affaire de "défense du consommateur" et qu'une frontière nette doit être maintenue entre l'agence d'évaluation et les établissements d'enseignement supérieur qu'elle évalue, alors que d'autres estiment que le but principal du management externe de la qualité est de donner des avis et des recommandations pour l'amélioration des niveaux et de la qualité des filières d'études et des qualifications qu'ils offrent. Dans ce dernier cas, une relation étroite entre évaluateurs et évalués est une condition nécessaire. D'autres encore, cherchant un équilibre entre vérification et amélioration, adoptent une position qui se situe quelque part entre les deux.

**Mise en oeuvre des démarches de management externe de la qualité :** Les buts et objectifs des démarches de management de la qualité doivent être déterminés, avant que ces démarches soient elles-mêmes développées, par tous ceux qui en sont responsables ... et doivent être publiés avec la description des procédures qui seront utilisées.

Pour garantir la clarté des objectifs et la transparence des procédures, les méthodes de management externe de la qualité doivent être conçues et mises en oeuvre avec la participation des principaux partenaires, y compris les établissements d'enseignement supérieur...

**Démarches adaptées aux objectifs :** Les démarches de management externe de la qualité doivent être conçues de manière à garantir la réalisation des buts et objectifs qui leur sont assignés.

Les agences d'évaluation et d'accréditation de l'EEES conduisent différents types de processus externes dédiés à différents objectifs et de manières variées. Il est primordial que les agences utilisent des procédures adaptées à leurs propres buts, tels que définis et publiés. L'expérience a montré, cependant, que certains éléments largement utilisés lors des évaluations externes non seulement ont fait la preuve de leur justesse, de leur fiabilité et de leur utilité, mais encore fournissent une base pour la dimension européenne du management de la qualité.

Parmi ces éléments, les suivants sont particulièrement déterminants :

- les experts qui participent à une activité de management externe de la qualité doivent avoir le savoir-faire adéquat et être compétents pour la tâche à remplir ;
- l'attention portée au choix des experts ;
- les moyens mis en oeuvre pour informer et former les experts ;
- l'utilisation d'experts étrangers ;
- la participation des étudiants ;
- les procédures d'évaluation utilisées doivent suffire à donner les preuves nécessaires à l'appui des recommandations et des conclusions atteintes ;
- l'utilisation du modèle auto-évaluation / visite sur place / rapport préliminaire / rapport public / procédure de suivi ;
- la reconnaissance de l'importance des politiques (mises en oeuvre par les) établissements (pour se développer et s'améliorer) comme élément fondamental du management de la qualité.



L'évaluation  
interne

L'évaluation  
externe

Le rapport  
final

Le suivi

## L'analyse de l'auto-évaluation par le CNÉ : le lien entre l'évaluation interne et l'évaluation externe

La première expertise se fait au CNÉ. Le travail d'analyse du dossier d'évaluation interne (DEI), conduit par l'équipe d'évaluation, est une étape fondamentale qui met en interaction les phases d'auto-évaluation et d'évaluation externe. En effet, si l'analyse du DEI permet en première approche de juger la pertinence des stratégies de l'établissement et la qualité de son management, elle facilite ultérieurement le choix des thèmes d'évaluation.

La méthode d'analyse du DEI est fondée sur des critères de qualité. Traduite par les chargés de mission, en **une grille** (ou tableau), **qui va permettre d'apprécier la réponse de l'établissement aux attentes légitimes de ses usagers et partenaires**, elle met en perspective pour chaque référentiel (recherche, offre de formation, pédagogie, vie de l'étudiant et management) d'autres sources d'informations (tels contrat quadriennal, bilan, projet d'établissement, etc.). Le CNÉ peut ainsi identifier de manière objective les potentialités, les difficultés ou points faibles de l'établissement, sa capacité à s'évaluer. Sa présentation globale et transversale qui offre une lecture simplifiée constitue aussi pour l'expert un outil d'analyse qui l'aidera à mener ses investigations et entretiens.

De ce diagnostic dépend le choix des thèmes d'évaluation qui sont arrêtés dans une **lettre de mission**. Rédigée par l'équipe du CNÉ, elle donne, à partir de la problématique générale, les directives propres à chaque expert tout en soulignant la synergie existant entre les différents domaines d'évaluation.

Validée par le Comité, cette lettre de mission est communiquée à l'établissement ; le CNÉ confirme par cette démarche son attachement au principe de transparence.

## La constitution du collège d'experts : un choix décisif pour la réussite de l'expertise externe

Le choix de l'expert est avant tout une action politique qui engage la qualité de la relation entre le CNÉ et l'établissement, entre le CNÉ et l'expert, entre le CNÉ et son équipe d'évaluation. Le recrutement des experts parmi les pairs constitue l'un des fondements du système d'évaluation publique du CNÉ. Les experts sont indépendants dans leur jugement. La mission qu'ils remplissent pour le CNÉ les place en dehors de toute position hiérarchique face à l'établissement.

Le choix initial d'un expert se fait sur différents critères : scientifiques, institutionnel, expériences de l'évaluation en France et à l'étranger, auxquels s'ajoutent des critères déontologiques comme la neutralité de l'expert à l'égard de l'établissement. Pour une plus grande efficacité de l'expertise externe, le CNÉ constitue un groupe d'experts dont les compétences et qualités vont pouvoir agir en complémentarité. Il fait intervenir, suivant le domaine ciblé, des membres de la communauté académique (français et étrangers), des étudiants, des hauts fonctionnaires, des représentants qualifiés des milieux industriels, des organismes du secteur public, ..., reconnus et respectés par ceux dont l'activité va être évaluée.

Le CNÉ cherche également à associer des experts étrangers et des étudiants, en cela sa pratique est novatrice, et à respecter la mixité homme/femme. Le recrutement devient définitif à la signature d'un contrat d'engagement qui lie l'expert et le CNÉ représenté par son président ou son délégué général. Ce contrat précise l'objet de sa mission, les règles déontologiques auxquelles les deux parties s'engagent et fixe le montant de l'indemnité d'expertise.

Ces précautions prises pour la constitution du collège d'experts sont essentielles au bon déroulement des expertises, car elles sont une première garantie vers l'objectivité de l'expertise qui doit s'affirmer dans la qualité de la rédaction du rapport final. La composition du collège d'experts est communiquée au chef d'établissement, qui a la possibilité de demander la récusation d'un expert. Cette demande est examinée par l'équipe d'évaluation.

## La préparation des expertises : une première appréhension de l'établissement

La qualité de la communication entre le CNÉ et les experts garantit la bonne articulation entre l'évaluation interne et l'évaluation externe. L'expert fait partie d'une équipe constituée pour une opération spécifique, et le travail qu'il accomplit individuellement doit concourir à la qualité de l'ensemble de la procédure d'évaluation externe.



L'évaluation interne

L'évaluation externe

Le rapport final

Le suivi

Le CNÉ les prépare à leur mission en leur fournissant une information de qualité sur l'établissement, de même, il s'engage à leur communiquer les outils de diagnostic réalisés par les chargés de mission (grille d'analyse, lettre de mission, proposition d'interlocuteurs à rencontrer sur le terrain). Il leur remet également tous types de documents utiles (chiffres, comptes-rendus, plaquette de présentation, etc.) qui vont leur permettre de connaître l'établissement sous toutes ses dimensions, politique, administrative et de gestion, de formation et de recherche. La bonne connaissance de l'établissement que l'expert acquiert lui donne la possibilité d'appréhender celui-ci dans sa globalité, de se faire une idée précise du domaine qui lui est confié par la lettre de mission.

Au cours d'une première rencontre à caractère "pédagogique", les experts, les membres du Comité et les chargés de mission échangent sur le déroulement de l'évaluation externe et confrontent leurs analyses. Les outils de diagnostic réalisés par le CNÉ favorisent l'approche collective de l'établissement et la répartition des thèmes d'expertise. C'est là que s'amorce une véritable dynamique de groupe.

## Les expertises sur le terrain : la mise en regard de l'évaluation interne avec l'évaluation externe

Cette étape est la mise en regard de l'évaluation interne avec la réalité de terrain. L'établissement, qui a reçu du CNÉ la lettre de mission des experts et la proposition des interlocuteurs que ceux-ci souhaitent rencontrer lors de leur visite, en organise le planning. Cette planification représente une lourde charge pour lui et le CNÉ tant que faire se peut s'assure de la pertinence et du nombre d'entretiens (une centaine).

Les expertises qui se déroulent sur trois ou quatre journées sont menées par les experts auprès de représentants de l'établissement sous forme d'entretiens collectifs ou individuels. L'équipe du CNÉ mène une réflexion approfondie, au cas par cas, pour suggérer l'interlocuteur qu'elle estime le plus adapté au thème de l'évaluation. Son profil est défini selon différents critères : par la position qu'il occupe dans l'organigramme de l'établissement, sa responsabilité institutionnelle, sa compétence spécifique, etc. En dépit de ses demandes précises, le CNÉ laisse une certaine souplesse à l'établissement pour organiser les rencontres et respecte le délai raisonnable d'un mois entre l'envoi de la liste des interlocuteurs et l'arrivée de l'équipe d'évaluation.

Les chargés de mission accompagnent les experts lors des entretiens. Les membres du Comité ouvrent et clôturent la procédure, et interviennent systématiquement pour des échanges au niveau politique avec le chef d'établissement. Ils animent les réunions de restitution collective sur le déroulement de l'évaluation.

L'expertise est pour les membres du Comité et les chargés de mission un moment favorable à la rencontre des personnalités extérieures, comme les représentants concernés des collectivités territoriales, ville, département, Région ou encore le recteur d'académie, le directeur du CROUS, etc. Ces contacts permettent au CNÉ de situer l'établissement dans son environnement académique, géographique, social et économique et de recueillir des avis autres que ceux de la communauté universitaire.

## Le rapport d'expert : l'illustration d'un travail individuel et d'une dynamique collective

Le **rapport d'expertise**, qui doit être remis au CNÉ dans un délai de cinq semaines, est l'illustration d'un travail individuel et d'une dynamique collective qui respecte les règles de déontologie du CNÉ. Le rapport final étant élaboré à partir des rapports d'experts, l'expert engage sa responsabilité morale lors de sa propre rédaction. Mais il doit toutefois se sentir libre dans ses diagnostics et ses jugements. En effet, le rapport qu'il remet exclusivement au CNÉ est un rapport confidentiel destiné à l'équipe d'évaluation. Seul le rapport final dont le CNÉ assume la responsabilité est rendu public.

Le rapport d'expertise n'est pas un compte-rendu d'entretiens ni une analyse exhaustive du fonctionnement de l'établissement. Il est un argumentaire fondé sur des faits concrets, objectifs, vérifiés, qui conduit l'expert à la formulation d'appréciations et de recommandations. Le rapport rend compte, dans le périmètre de la lettre de mission, de l'implication de l'établissement dans une démarche qualité. Il met en évidence les lacunes, les réalisations et les progrès de l'établissement depuis son dernier contrat, depuis sa dernière évaluation institutionnelle ou sur une période significative pour lui.

Chaque rapport rédigé est transmis aux membres de l'équipe d'évaluation (CNÉ et collègue d'experts) et soumis à la discussion lors d'une seconde réunion, dont l'objet est de dégager, à partir des recommandations des experts, la problématique générale du rapport final, ses lignes directrices et enfin d'élaborer un projet de plan. C'est par cette seconde réunion, interne au CNÉ, que se clôture l'étape d'évaluation externe.



L'évaluation  
interne

L'évaluation  
externe

Le rapport  
final

Le suivi

## Le rapport final

### *Références et lignes directrices pour le management de la qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur - (extraits des pages 20 et 21)*

**Critères de décision :** *Les décisions officielles résultant d'une activité de management externe de la qualité doivent être fondées sur des critères explicites, rendus publics et appliqués de manière constante.*

*... Les conclusions doivent être tirées au vu de faits avérés et les agences doivent avoir les moyens d'harmoniser ces conclusions en cas de besoin.*

**Communication des résultats :** *Les rapports doivent être publiés et écrits dans un style clair et adapté au lectorat visé. Toutes les décisions, signalements de bonnes pratiques et recommandations contenus dans le rapport doivent être faciles à trouver par le lecteur.*

*... De manière générale, les rapports doivent être conçus pour présenter descriptions, analyses (comprenant les faits qui les justifient), conclusions et recommandations. Ils doivent inclure un préambule suffisamment explicite pour permettre au lecteur non-spécialiste de comprendre le propos de l'évaluation, sa forme et les critères utilisés pour prendre les décisions. Les constats principaux, les conclusions et les recommandations doivent être facilement repérables par les lecteurs.*

*Les rapports doivent être publiés sous un format commode à la lecture, et les lecteurs et utilisateurs (que ce soit au sein de l'établissement concerné ou en dehors) doivent pouvoir en commenter l'utilité.*



## La conception du rapport : une présentation unifiée qui respecte l'identité de l'établissement

L'évaluation des établissements est en effet le corollaire indispensable de leur autonomie. Cette mesure est capitale pour la bonne réalisation des contrats passés avec l'État<sup>1</sup>, particulièrement depuis la mise en place de la LOLF qui oblige les institutions à rendre compte de leurs performances. Elle répond par là même à la demande de transparence exprimée par les étudiants et plus généralement la société dans une Europe universitaire qui se construit sur une confiance mutuelle entre les établissements.

C'est donc le contexte politique qui a amené le CNE à réformer la philosophie de sa méthode d'évaluation et la conception de ses rapports pour porter un regard plus aigu sur la stratégie des établissements et l'appréciation de leurs résultats. Chaque établissement est unique, il a une identité propre. La question centrale est donc bien de montrer quelles sont ses spécificités, son originalité et, à partir de ses résultats, son importance, de montrer aussi comment il s'inscrit dans la dynamique européenne.

Tels qu'ils ont été conçus, les nouveaux rapports du CNE mettent clairement en évidence la diversité des politiques universitaires et permettent au lecteur de se familiariser rapidement avec l'établissement.

L'idée de "collection" qui a présidé à ce changement (en 2004) a permis de définir un nouveau format du rapport, de calibrer son volume (une cinquantaine de pages), d'identifier l'établissement par une image qu'il propose au CNE. Pour faciliter la lecture, la composition interne du rapport a été standardisée autour de trois chapitres<sup>2</sup> qui donnent une information complète sur l'établissement de façon à être lisible et compréhensible par des publics français et étranger. Cette option reproduite dans chaque rapport permet au lecteur de mieux se repérer et de comparer les données et caractéristiques des établissements évalués.

Cette présentation nouvelle de ses publications, qui se veut plus attractive, est l'expression d'un choix politique débattu en interne par les membres du Comité. En effet, le changement de présentation de ses publications a été concomitant au changement d'image et de logo du CNE, modifications profondes pour signifier le changement structurel fondamental de l'institution.

## Le mode de validation : une méthode qui vise à garantir la qualité scientifique du rapport

Le rapport final est construit selon la présentation adoptée par le CNE. Il est précédé d'un pré-rapport qui en est l'ébauche. Bâti sur les thématiques repérables dans la transversalité des expertises, il est un assemblage logique de points de vue, qui puise dans les rapports d'experts les éléments pertinents de la démonstration exigée par le CNE. Il est rédigé par l'équipe d'évaluation. Il se présente comme le premier argumentaire qui révèle les caractéristiques de l'établissement.

Communiqué aux experts pour avis sur sa pertinence et sa fidélité à la conclusion de l'expertise, le pré-rapport est ensuite examiné en séance plénière par les membres du Comité, afin de recueillir leurs remarques et propositions d'amendements. Quand le Comité se prononce sur un établissement, il le fait en tenant compte à la fois des orientations de la politique nationale universitaire et de sa propre expérience de l'évaluation, qui lui permet de calibrer ses appréciations en s'appuyant sur la référence comparative fournie par les établissements ayant fait l'objet de ses précédentes missions.

L'établissement intervient lui-même dans la chaîne de production. Le rapport validé par le Comité est adressé au président pour appréciation et correction d'éventuelles erreurs factuelles. Cet envoi prépare l'ultime rencontre entre le CNE et le chef d'établissement qui officialise, avant publication, la présentation des résultats de l'évaluation (diagnostic, recommandations) et qui permet de lever les dernières ambiguïtés.

---

<sup>2</sup> - Une partie "constat et recommandations" présente d'emblée aux lecteurs les points forts, les points faibles de l'établissement et expose les recommandations adressées aux établissements, à ses partenaires et à l'État ;  
- Un chapitre présente en détails l'établissement (caractéristiques, données chiffrées, environnement) dans une perspective comparative ;  
- Un chapitre est consacré à l'appréciation de la démarche d'évaluation, à la qualité du dossier d'évaluation interne et des outils d'évaluation et de pilotage ;  
- Un chapitre est consacré à l'évaluation ciblée des résultats. Elle porte un jugement sur les stratégies que l'établissement a mises en œuvre ;  
- Une partie finale laisse la parole au chef de l'établissement.



L'évaluation  
interne

L'évaluation  
externe

Le rapport  
final

Le suivi

Le CNÉ peut tenir compte dans sa rédaction finale des remarques de l'établissement, si elles lui paraissent fondées et pertinentes. Le rapport est à nouveau proposé au Comité en séance plénière pour une validation définitive. Par ce dernier acte qui autorise la publication du rapport, le Comité engage son entière responsabilité.

Le dernier mot du rapport appartient au chef de l'établissement évalué qui peut s'exprimer en toute liberté sur le rapport, faire passer de nouveaux messages, exposer les réalisations entreprises depuis les expertises externes.

L'édition du rapport est assurée par le CNÉ. Toutes les étapes de la production sont exécutées par un personnel compétent dans les techniques éditoriales : de la réalisation de la maquette par un graphiste PAO, aux différentes relectures du manuscrit et des épreuves par une correctrice confirmée. Le travail éditorial accompli, la maquette du rapport est remise à l'imprimeur pour un tirage en 700 exemplaires ; ce document est mis simultanément en ligne sur le site du CNÉ. 170 000 visiteurs se sont connectés sur le site du CNÉ en 2005 et 95 000 téléchargements de rapports ont été effectués.

La diffusion du rapport imprimé est faite en direction des établissements, des grands organismes de recherche et des différentes directions du ministère chargé de l'enseignement supérieur, des collectivités territoriales, des partenaires institutionnels, des parlementaires...

Depuis sa création, le CNÉ a publié 240 rapports d'évaluation et 14 rapports au Président de la République.

Le CNÉ organise des conférences de presse pour présenter ses publications. Elles se font en présence des représentants des établissements évalués.

Les délais nécessaires pour réaliser l'ensemble du processus d'évaluation sont de 12 à 18 mois entre la remise du rapport d'auto-évaluation et jusqu'à la validation définitive.



L'évaluation  
interne

L'évaluation  
externe

Le rapport  
final

Le suivi

## Le suivi

### *Références et lignes directrices pour le management de la qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur - (extraits de la page 21)*

**Procédures de suivi :** Les démarches de management de la qualité faisant état de recommandations d'action ou qui doivent être suivies par un plan d'action doivent comporter une procédure prédéterminée de suivi mise en place de manière systématique.

L'objectif principal du management de la qualité n'est pas l'observation ponctuelle d'événements : il s'agit d'inciter à une amélioration constante du travail. Le management externe de la qualité ne trouve pas son aboutissement dans la publication du rapport et doit prévoir une procédure de suivi organisée assurant que les recommandations sont prises en compte et les plans d'action requis bien élaborés et mis en place. Ceci peut inclure des réunions avec des représentants de l'établissement ou des programmes, ceci afin d'assurer que les domaines identifiés comme nécessitant une amélioration sont rapidement pris en charge et que leur amélioration ultérieure sera encouragée.





L'évaluation  
interne

L'évaluation  
externe

Le rapport  
final

Le suivi

Depuis 2003, le CNÉ a entrepris de lancer une procédure de suivi de ses évaluations, 2 à 4 ans après la publication d'un rapport. Cette initiative répond à l'attente des responsables d'établissement, mais au-delà, elle est pour le CNÉ le moyen d'évaluer *a posteriori* l'efficacité de ses propres travaux. Elle met également le CNÉ en conformité avec les pratiques préconisées dans les *Références et lignes directrices pour le management de la qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur*. Enfin, elle est bénéfique, car elle maintient le lien entre le CNÉ et l'établissement, et éclaire les tutelles sur les progrès réalisés par l'institution.

Pour lancer le suivi, le CNÉ examine le rapport d'auto-évaluation, le bilan du contrat précédent et le projet d'établissement - documents élaborés dans le cadre de la politique contractuelle -, la sollicitation de l'établissement est donc assez légère. Cette pratique donne au CNÉ la possibilité d'analyser, d'une part, les évolutions de l'établissement, ses réalisations depuis son dernier passage, d'en comprendre le sens, de mesurer l'impact de ses recommandations et de vérifier à long terme la fiabilité de ses conclusions ; elle lui permet, d'autre part, d'apprécier, en particulier, les avancées accomplies par l'établissement pour améliorer le management de sa qualité.

Pour chaque établissement, le CNÉ décide, prévoit et définit le champ du suivi de ses évaluations. Il en informe ses membres en séance plénière et envoie au président de l'établissement concerné une grille d'interrogations établie à partir des recommandations de son rapport. L'équipe d'évaluation, structure légère composée de chargés de mission et de consultants ou d'experts, organise une rencontre, sur place, avec le président et son équipe. Le rapport, d'une quinzaine de pages, une fois rédigé est soumis au Comité pour validation, puis transmis au président pour corrections factuelles et remarques. Comme tout rapport d'évaluation du CNÉ, le chef de l'établissement a le dernier mot. Sa contribution écrite est annexée au rapport de suivi qui, comme le rapport d'évaluation, est public. Le rapport de suivi est également consultable sur le site web du CNÉ.



## Le CNÉ, acteur du débat international sur le management de la qualité et vecteur de sa diffusion et de sa pratique

Le caractère public des rapports d'évaluation produits par le CNÉ, unique instance d'évaluation institutionnelle des établissements d'enseignement supérieur en France, est à la fois une des exigences et une des manifestations de son rôle de médiateur des relations entre l'État et les établissements et de "facilitateur" de leur reconnaissance nationale et internationale.

L'activité internationale du CNÉ est primordiale pour valider cette double fonction. Elle lui permet d'inscrire son action au plan international et de confronter ses pratiques de l'évaluation aux exigences internationales. Elle permet également à l'enseignement supérieur français de promouvoir ses valeurs auprès de la communauté internationale.

La reconnaissance du CNÉ par les réseaux européens et mondiaux dont il est un des membres actifs<sup>1</sup>, sa responsabilité qu'il a engagée dans des actions d'évaluation transnationales et les sollicitations dont il fait l'objet pour assister les pays à mettre en place des systèmes d'évaluation sont le résultat d'une longue pratique d'échanges et de consolidation de relations de confiance. L'objectif du CNÉ est de promouvoir ces acquis et de participer activement aux avancées des agences européennes d'évaluation. C'est à cette condition qu'il pourra figurer dans le futur registre européen des agences d'évaluation.

### Le CNÉ, "promoteur" de valeurs pour la qualité de l'enseignement supérieur

Les valeurs qui fondent l'action du CNÉ et dont il fait la promotion au niveau international sont de deux ordres.

Elles résident d'une part dans le respect des spécificités : spécificité du système français d'éducation et de sa dimension sociale et spécificité de chaque établissement, évalué dans son contexte et dans ses missions à des fins de progrès. Cet objectif est atteint par le dialogue permanent entre évalués et évaluateurs, par la reconnaissance du rôle premier de l'établissement dans le processus et par la transparence des critères d'évaluation.

Elles consistent d'autre part, en la recherche d'une compréhension mutuelle entre agences et entre systèmes différents d'enseignement supérieur, compréhension qui suppose des relations suivies et des échanges permanents afin de favoriser la reconnaissance des pratiques de chacun.

### Le CNÉ, acteur de la réflexion internationale sur l'évaluation

L'activité internationale du CNÉ est caractérisée par sa participation à la réflexion sur l'assurance qualité et par son engagement dans des actions concrètes qui s'inscrivent dans la continuité.

En qualité de membre de l'ENQA, il porte un intérêt marqué à la création d'un cadre de réflexion pour l'évaluation et le management de la qualité en Europe. Il a co-piloté avec l'agence britannique QAA l'étude sur les possibilités de convergence européenne (*Quality Convergence Study*) qui a mis en évidence les difficultés de compréhension entre cultures différentes et qui a défini les conditions pour établir une confiance mutuelle entre systèmes d'enseignement supérieur. Il entend porter aujourd'hui avec les agences membres de l'ENQA, une réflexion épistémologique (*Quality Convergence Study 2*) sur l'assurance qualité et l'évaluation. Cette réflexion devrait notamment trouver un écho lors du premier Forum sur l'assurance qualité en Europe (Munich, novembre 2006).

Les participations aux manifestations de l'ENQA et de l'INQAHE<sup>2</sup> sont continues. En juin 2005, le CNÉ a organisé à Paris le séminaire de l'ENQA sur l'analyse croisée du communiqué de Bergen.

L'évaluation doit également s'adapter à l'évolution des systèmes d'enseignement supérieur et de recherche. À cette fin, le CNÉ participe à une expérience d'évaluation transnationale des programmes conjoints Erasmus Mundus (TEEP2).

<sup>1</sup> Le CNÉ est membre de l'Association européenne pour le management de la qualité dans l'enseignement supérieur (ENQA) depuis 1999. Un de ses chargés de mission est membre du bureau depuis 2003.

<sup>2</sup> L'INQAHE est une association internationale des agences d'accréditation et d'évaluation de l'enseignement supérieur.



Les membres du CNÉ sont sollicités pour apporter leurs compétences lors d'évaluation de programmes institutionnalisés (évaluation de l'Université UM5 de Rabat sous couvert d'un programme TEMPUS) ou à la demande d'agences étrangères ou d'universités (agence argentine CONEAU, agence catalane AQU, agence suisse OAQ).

Le CNÉ anime et enrichit ses partenariats avec les agences d'évaluation étrangères. Dans le cadre de ses relations avec l'Amérique latine, plusieurs accords-cadres de coopération ont été conclus avec la CONAES au Brésil ou la CONEAU en Argentine. Ces accords organisent des échanges de personnels, des participations croisées aux évaluations ou un appui à la réflexion.

Par ailleurs, Le CNÉ répond à des demandes d'informations et de conseils émanant des ambassades, des ministères de l'enseignement supérieur, des conférences de recteurs, des agences d'évaluation ou des universités du monde entier. Ces demandes portent soit sur les méthodes d'évaluation, soit sur la constitution de référentiels sur la qualité et la reconnaissance de diplômes, soit sur le système universitaire français. Il reçoit, en moyenne, une quarantaine de visites de responsables de l'enseignement supérieur, d'universitaires et de membres d'agences par an.

## Le choix du professionnalisme comme mode de fonctionnement

L'efficacité de l'action internationale est rendue possible au CNÉ par la réunion de multiples compétences comme la pratique confirmée de l'évaluation des établissements, la connaissance actualisée des systèmes d'enseignement supérieur et des débats qui les traversent et, bien entendu, la capacité à communiquer en langues étrangères.

Les orientations et le programme de travail sont définis et suivis par la commission internationale du Comité et par le délégué général. Cette commission est composée de 4 à 5 membres français et de ses membres étrangers. Les membres du Comité interviennent lors de séminaires, colloques ou participent aux comités de pilotage des études dans lesquelles s'engage le CNÉ. Enfin, les 3 membres étrangers du Comité sont systématiquement sollicités sur les activités internationales ; ils facilitent notamment les prises de contact avec les établissements étrangers et les institutions au plus haut niveau.

Dans un souci de cohérence et de suivi, l'activité internationale s'appuie sur une équipe de quatre chargés de mission plurilingues qui continuent parallèlement à participer aux évaluations des établissements français. Cette équipe rend compte de son activité au secrétariat général lors des réunions hebdomadaires et rédige des comptes rendus de mission disponibles sur l'Intranet du CNÉ. L'action internationale concerne aussi l'ensemble du secrétariat général puisque tous les chargés de mission du Comité peuvent être amenés à assurer des interventions ou accueillir des délégations étrangères. À ce titre, une formation en langues (anglais, allemand, espagnol) est proposée aux chargés de mission et assistants. Ainsi, la liaison entre les activités internationales et les missions nationales du CNÉ est permanente.

Le centre de documentation du CNÉ, qui reçoit les revues et journaux français et internationaux spécialisés dans l'assurance qualité et l'enseignement supérieur, fournit les informations nécessaires aux activités de l'équipe internationale et lors de l'accueil de visiteurs étrangers.

Une assistante polyglotte organise les missions et en assure la logistique. Elle actualise la base de données des experts internationaux. Elle est chargée de la coordination des activités de traduction des documents produits ou reçus par le CNÉ.

Le centre de documentation et l'assistante aux relations internationales constituent la mémoire de l'activité internationale du CNÉ (archivage des textes, mise en ligne, traduction).



## Les perspectives de développement

Les besoins d'évaluation et de régulation de l'enseignement supérieur s'accroissent dans les pays émergents. De plus, partout dans le monde, il est probable que les établissements, désormais inscrits dans la compétition mondiale, chercheront à se soumettre à une évaluation internationale pour confirmer leur position ou améliorer leurs performances.

Face aux sollicitations d'agences, d'institutions ou d'établissements étrangers, le CNÉ choisit deux axes de développement, en adéquation avec ses capacités et les valeurs qu'il défend :

- participer, en tant qu'évaluateur public, à l'évaluation d'établissements et d'organismes de recherche étrangers, prioritairement dans les zones géographiques qu'il connaît et dans un cadre institutionnel national ou transnational (à travers un programme européen par exemple, ou à la demande d'une agence nationale ou d'un ministère) ;
- aider à l'émergence de capacités de réflexion sur les mécanismes et systèmes d'assurance qualité ("*capacity building*") au niveau d'un État, d'un établissement ou d'une autre institution (région, conférence de présidents d'université, etc.). Cette activité peut se décliner sous forme de sensibilisation, formation, expérimentation de programmes, visant à la création ou à l'évaluation de mécanismes ou systèmes d'assurance qualité.



## Liste des sigles



<b>AQU</b>	<i>Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya</i>
<b>CONAES</b>	<i>Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior</i>
<b>CONEAU</b>	<i>Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria</i>
<b>CROUS</b>	<i>Centre régional des œuvres universitaires et scolaires</i>
<b>DEI</b>	<i>Dossier d'évaluation interne</i>
<b>EEES</b>	<i>Espace européen de l'enseignement supérieur</i>
<b>ENQA</b>	<i>European Association for Quality Assurance in Higher Education</i>
<b>ESIB</b>	<i>European Student Information Bureau</i>
<b>EUA</b>	<i>European University Association</i>
<b>EURASHE</b>	<i>European Association of institutions of Higher Education</i>
<b>IATOS</b>	<i>(Personnels) ingénieur, administratif, technique, ouvrier et de service</i>
<b>INQAAHE</b>	<i>International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education</i>
<b>LDR</b>	<i>Livre des références</i>
<b>LOLF</b>	<i>Loi organique relative aux lois de finances</i>
<b>OAQ</b>	<i>Organe d'accréditation et d'assurance qualité des hautes écoles suisses</i>
<b>PAO</b>	<i>Publication assistée par ordinateur</i>
<b>QAA</b>	<i>Quality Assurance Agency for Higher Education</i>
<b>TEEP2</b>	<i>Transnational European Evaluation Project 2</i>
<b>TEMPUS</b>	<i>Trans-European mobility scheme for university studies</i>

**Comité national d'évaluation**

**43 rue de la Procession  
75015 PARIS**

tél. +33 (0)1 55 55 60 97  
fax +33 (0)1 55 55 63 94