


# 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.