

# HCERES

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

Evaluation des coordinations territoriales

## Référentiel de l'évaluation externe des coordinations territoriales

Novembre 2016



## Sommaire

Sommaire	3
Introduction	4
Domaine 1 : Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement de la coordination territoriale	6
<b>Champ 1</b> : L'analyse du positionnement institutionnel	6
<b>Champ 2</b> : La stratégie de développement	6
Domaine 2 : La gouvernance et le pilotage de la coordination territoriale	7
<b>Champ 1</b> : L'organisation interne de la coordination territoriale	7
<b>Champ 2</b> : La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite du projet stratégique	7
<b>Champ 3</b> : Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique	8
Domaine 3 : Les missions et compétences de la coordination territoriale	9
Règle d'interprétation :	9
<b>Champ 1</b> : Le suivi des activités de coordination territoriale	9
<b>Champ 2</b> : La trajectoire suivie par la coordination territoriale	9
Annexe 1 : Les constituants du référentiel	10
Annexe 2 : Les cinq dimensions clés de la gouvernance centrale d'une coordination territoriale	11

## Introduction

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

### 1 – Rappel législatif

Les articles L 781-2 à L 718-5 du code de l'éducation prévoient que les établissements d'enseignement supérieur relevant du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (MENESR) doivent se regrouper sur un territoire académique ou inter-académique, en partenariat avec les organismes de recherche. Les établissements d'enseignement supérieur et les organismes de recherche partenaires doivent coordonner, dans le cadre d'un projet partagé, leur offre de formation, leur stratégie de recherche et de transfert des résultats de la recherche et coopérer pour une amélioration de la vie étudiante (on parle de coordination territoriale). Des établissements relevant d'autres ministères que le MENESR, ou des établissements privés contribuant aux missions du service public de l'enseignement supérieur et/ou de la recherche, peuvent participer à ce projet partagé. Un seul contrat pluriannuel de site est conclu entre le MENESR et les établissements regroupés relevant de sa tutelle. Les établissements relevant d'autres tutelles et ces tutelles peuvent toutefois être parties prenantes du contrat de site. Les regroupements d'établissements prennent la forme de fusion d'universités, de Comue ou d'association par convention à l'établissement coordinateur, ou d'une combinaison de ces dispositifs.

### 2 – Les références européennes pour le management de la qualité

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

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

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

### 3 – Contexte et enjeux

Conformément au plan stratégique 2016-2020 du HCERES, les établissements de la vague D bénéficieront du processus d'évaluation intégrée d'une part et de la mise en œuvre de l'instruction de l'accréditation des offres de formation d'autre part. Rappelons que la loi prévoit que les établissements ont également la possibilité de demander à être évalués par une autre instance que le HCERES. Un cahier des charges, adopté par le Conseil du HCERES, en définit les modalités. Par ailleurs, la charte de l'évaluation encadre l'ensemble des actes d'évaluation qui sont décrits dans le présent document.

C'est dans un contexte d'affirmation de l'importance des regroupements d'établissements et des stratégies qu'ils portent, associé à celui du développement de l'autonomie et de la responsabilité des établissements, que le HCERES conçoit un dispositif qui prend en compte les interdépendances des différentes entités constitutives de la stratégie de coordination territoriale et la nécessité d'en articuler les évaluations, pour celles qui y sont soumises de par la loi ou à leur initiative.

Le HCERES se fixe comme objectif de réaliser une évaluation globale et cohérente des coordinations territoriales et de ses entités soumises à évaluation :

- en analysant la stratégie de l'établissement porteur de la coordination territoriale, sa mise en œuvre opérationnelle au sein des établissements du site, et son articulation avec les politiques de développement spécifiques à chacun d'entre eux ;
- en s'assurant de l'exhaustivité et du continuum de l'ensemble des évaluations conduites par le HCERES (coordination territoriale, établissement, formation, recherche) ;
- en limitant les recouvrements des périmètres d'analyse de ces différentes évaluations, avec un souci d'éviter des sollicitations redondantes des établissements ;
- en apportant une plus-value à la conduite stratégique d'un site et de ses entités par la production d'un rapport final d'évaluation intégrée de la coordination territoriale, et de différents rapports concernant les entités évaluées, chacun assorti de recommandations visant à contribuer aux processus d'amélioration continue.

#### 4 – Des évolutions méthodologiques

Ce nouveau dispositif d'évaluation induit des changements d'organisation des référentiels établissements et coordinations territoriales et de libellés de certaines références, traduisant ainsi deux modifications importantes au niveau méthodologique :

- une analyse plus affinée, dans le cadre de l'évaluation des établissements, de la prise en compte de la coordination territoriale par l'établissement et de sa contribution à celle-ci, à mettre en regard de l'évaluation amont de la coordination territoriale ;
- une dimension plus stratégique de l'évaluation institutionnelle de la coordination territoriale : il s'agit d'évaluer la capacité de la coordination territoriale à élaborer sa stratégie, à la mettre en œuvre en son sein par une organisation adaptée, à se doter d'outils de pilotage et de suivi de ses activités et à réajuster sa stratégie si besoin, et ceci pour tous ses champs d'activité. L'évaluation est ainsi plus focalisée sur la politique de la qualité et, notamment, sur la conduite des cycles d'amélioration continue.

L'évaluation externe se fonde sur le rapport d'autoévaluation produit par la coordination territoriale. Celle-ci reste libre de l'organiser indépendamment de la grille de lecture apportée par le référentiel. Un nouveau document « Repères pour l'autoévaluation » a été produit pour expliciter les enjeux du rapport d'autoévaluation en lien avec les évolutions méthodologiques associées au nouveau référentiel.

#### 5 – Les spécificités du référentiel de l'évaluation externe des coordinations territoriales

Le référentiel a donc été revu afin d'intégrer les évolutions méthodologiques. Il est structuré en 3 grands domaines, eux-mêmes déclinés en 7 champs d'activité. Il comprend au total 13 références, chacune accompagnée d'un ensemble de critères.

Cette nouvelle version permet de faciliter l'organisation conjointe des évaluations de la coordination territoriale et de l'établissement en charge de cette coordination, dans le cas des regroupements organisés selon le mode association.

Les deux premiers domaines du référentiel s'appuient sur cinq dimensions clés de la gouvernance centrale d'une institution (cf. Annexe 2). Ils présentent une organisation très proche des deux premiers domaines du référentiel établissement, seules quelques références et critères spécifiques diffèrent.

Le premier domaine regroupe les deux dimensions du positionnement institutionnel et de la stratégie de développement qui lui est associée, dans l'objectif de bien identifier la trajectoire de développement que s'est fixée la coordination territoriale pour la période évaluée, ainsi que ses orientations futures. L'organisation interne, la gouvernance (au service de l'élaboration et de la conduite du projet stratégique) et le pilotage (au service de la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie), sont regroupés dans le deuxième domaine afin d'en analyser toutes les contributions au développement de la coordination territoriale.

# Domaine 1 : Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement de la coordination territoriale

## Champ 1 : L'analyse du positionnement institutionnel

**Référence 1 : la coordination territoriale identifie son positionnement actuel dans l'espace de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (ESRI) et en définit les évolutions futures**

- Le périmètre des acteurs, des missions et des compétences de la coordination territoriale est explicité.
- Les établissements de la coordination territoriale disposent d'un diagnostic partagé pour identifier leur positionnement actuel et définir des objectifs d'évolution, au travers notamment de *benchmarks* au plan international.
- Les objectifs de positionnement de la 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.

## Champ 2 : La stratégie de développement

**Référence 1 : la coordination territoriale définit ses champs d'activité et ses modalités de mise en œuvre**

- Les champs d'activité choisis par la 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.

**Référence 2 : la coordination territoriale porte une stratégie de développement au regard de ses missions, de ses compétences et de son environnement**

- La stratégie de développement de la période de référence de l'évaluation est identifiée.
- Les objectifs, projets et actions inscrits dans la stratégie de développement sont explicités ainsi que les résultats attendus. Ils définissent une politique de développement spécifique à chaque champ d'activité.
- La stratégie de développement prend en compte le contexte national et international de l'ESRI et les besoins du territoire d'implantation de la coordination territoriale.
- Les principaux projets d'investissement auxquels participe la coordination territoriale (CPER, plan Campus, investissements d'avenir, etc.) sont intégrés à la stratégie.
- Le cas échéant, la politique contractuelle, ou conventionnelle, avec la ou les tutelles, et la stratégie de la coordination territoriale sont en concordance.
- L'origine des ressources et leur développement répondent à un modèle économique clairement défini.
- Les axes et orientations stratégiques futurs sont identifiés et en accord avec l'ensemble des missions.

**Référence 3 : la coordination territoriale inscrit son développement dans des alliances et des partenariats aux niveaux local, national et international**

- Les actions locales de la 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 le pilotage de la coordination territoriale

### Champ 1 : L'organisation interne de la coordination territoriale

**Référence 1 : la coordination territoriale met en place une organisation interne répondant aux enjeux de sa stratégie de développement**

- La coordination territoriale dispose d'un organigramme structurel et fonctionnel identifiant les services, les acteurs et les missions. Cet organigramme tient compte des formes de coopération adoptées.
- Cette organisation fait l'objet de conventions avec les établissements concernés dans le cas de mutualisation de ressources (ressources humaines, équipements, locaux, moyens financiers, etc.).
- Cette organisation définit différentes fonctions de support et de soutien et articule leurs attributions en cohérence avec les activités déployées et l'organisation des établissements impliqués.

### Champ 2 : La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite du projet stratégique

**Référence 1 : la gouvernance de la coordination territoriale s'appuie sur des instances et des circuits de décision adaptés à la stratégie et aux formes choisies d'action**

- Les instances et les acteurs de la gouvernance politique et administrative ont des attributions et des rôles définis ; les principaux partenaires de la coordination territoriale y sont associés.
- Les types d'actions choisies (interne, délégation, subsidiarité, coopération, mutualisation etc.) font l'objet d'une formalisation adaptée des circuits de décision, permettant l'efficacité et la lisibilité des dispositifs.
- Le fonctionnement des instances et les processus de gouvernance favorisent l'expression et la participation des différentes catégories de personnels et des étudiants.
- 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.
- 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.

**Référence 3 : la coordination territoriale a engagé une politique globale de la qualité, prenant en charge le suivi de l'ensemble des activités et des résultats, ainsi que la mise en œuvre des actions correctrices**

- La coordination territoriale s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue de son fonctionnement et de ses activités.
- Une politique de la qualité est définie et portée par l'équipe de direction ; elle est explicitée et diffusée auprès des acteurs de la coordination territoriale.
- La coordination territoriale dispose d'un système d'information et des outils lui permettant le suivi des activités et la mesure fiable et pérenne des résultats associés.
- La coordination territoriale évalue et maîtrise les risques associés à ses circuits de décision et à ses activités.
- La coordination territoriale explicite une démarche en matière d'éthique et met en œuvre des dispositifs associés.

**Référence 4 : la coordination territoriale affirme son identité et développe une politique de communication**

- 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 l'identité de la coordination territoriale s'articulent avec ceux du territoire, ils contribuent à son rayonnement et à l'adhésion des personnels et des étudiants des établissements.
- La communication interne contribue, sous des formes variées, à l'information des personnels et des étudiants des établissements et favorise l'adhésion des communautés.

**Champ 3 : Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique****Référence 1 : la coordination territoriale pilote la mise en œuvre pluriannuelle de sa stratégie en s'appuyant sur des outils d'analyse prospective**

- La coordination territoriale dispose d'une analyse prospective pluriannuelle de ses besoins et de ses ressources, en accord avec sa stratégie.
- La coordination territoriale développe une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, en lien avec son projet stratégique.
- La coordination territoriale connaît et maîtrise sa masse salariale ; elle développe des outils d'analyse prospective de son évolution.
- Le modèle économique de référence des différents champs d'activité est identifié et soutenable.
- Des analyses prospectives sont réalisées en vue d'une politique de diversification des ressources financières.

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

- Le développement d'un système d'information permettant le suivi des activités de la coordination territoriale est coordonné avec les établissements selon des modalités appropriées aux formes d'action et de coopération.
- Les procédures de recrutement et de gestion des personnels propres à la coordination territoriale tiennent compte des pratiques des établissements membres. Une politique pluriannuelle des emplois est définie.
- L'organisation budgétaire de la coordination territoriale est lisible au regard de ses activités, propres ou mutualisées.
- Les processus budgétaires de la coordination territoriale et des établissements membres sont concertés et permettent des prises de décisions partagées entre les différentes instances délibératives.
- Des conventions financières pluriannuelles sont établies avec chacun des établissements membres de la coordination territoriale.



## Domaine 3 : Les missions et compétences de la coordination territoriale

### Règle d'interprétation :

Ce domaine a une formulation générique indépendamment des missions et compétences de la coordination territoriale et de son modèle d'organisation. A l'exception de la dernière référence qui a une dimension globale et conclusive, il est donc nécessaire de décliner et d'appliquer les références de ce domaine pour chaque champ d'activité de la coordination territoriale.

### Champ 1 : Le suivi des activités de coordination territoriale

**Référence 1 : la coordination territoriale est en capacité de suivre, d'analyser et de qualifier les résultats de ses différents champs d'activité.**

- La coordination territoriale dispose d'une vision globale de ses activités reposant sur un suivi consolidé des différentes actions menées, quelles qu'en soient les modalités.
- Pour chaque champ d'activité, des données et des indicateurs fiables et pérennes sont disponibles.
- La coordination territoriale est en mesure de quantifier la valeur ajoutée de ses activités.
- La coordination territoriale développe des méthodes et outils d'appréciation de l'impact de ses activités sur son environnement social, culturel et économique.

### Champ 2 : 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 stratégie de coordination territoriale.
- La trajectoire parcourue par chaque champ d'activité est identifiée.
- Les communautés des établissements membres 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 stratégie de coordination territoriale**

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

## Annexe 1 : Les constituants du référentiel

### Les domaines et les champs

Les domaines et les champs définissent le périmètre global de l'évaluation.

Le référentiel comprend 3 domaines. Les deux premiers domaines couvrent globalement les différentes dimensions de la gouvernance centrale de la coordination territoriale (cf. Annexe 2). Le troisième domaine donne une trame générique d'analyse des différentes missions et activités mises en oeuvre par la coordination territoriale.

Chaque domaine est subdivisé en différents champs, permettant ainsi de préciser pour chaque secteur d'activité les principaux éléments du périmètre concerné. A chaque champ est associé une ou plusieurs références.

### Les références

Une référence exprime des attendus (grands objectifs, engagements, valeurs) dont l'évaluation estimera le niveau de réalisation. Ces attendus reprennent les missions des coordinations territoriales issues du code de l'éducation ainsi que les grandes orientations et les pratiques qui caractérisent l'enseignement supérieur et de la recherche. Elles sont exprimées par une action mettant la coordination territoriale en situation.

### Les critères

Un ensemble de critères est associé à chaque référence. Les critères précisent la façon dont la réalisation de la référence va être appréciée par les évaluateurs. Sans avoir un caractère exclusif ni exhaustif, ils définissent les principaux éléments d'analyse utilisés lors de l'évaluation pour vérifier le niveau de réponse de l'entité évaluée aux attendus exprimés par la référence à laquelle ils sont associés.

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

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

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

## Annexe 2 : Les cinq dimensions clés de la gouvernance centrale d'une coordination territoriale

### Le positionnement :

Il correspond à ce que la coordination territoriale considère représenter dans le paysage national et international de l'ESR pour chacune de ses missions. La définition du positionnement (actuel et futur) suppose une analyse stratégique interne (atouts et fragilités) et externe (opportunités et menaces), associée à une démarche de *benchmark*.

### La stratégie de développement :

Pour la période analysée, elle consiste en la réunion de l'ambition choisie et portée par la coordination territoriale pour son positionnement futur et des moyens (projets, ressources et compétences) mobilisés pour y parvenir. Elle conduit à la définition des politiques de développement dans les différents domaines d'activités de la coordination territoriale (formation, recherche, vie étudiante, etc.). Elle inclut une déclinaison des outils d'analyse prospective utilisés pour définir les choix stratégiques, ainsi qu'une analyse du rôle des partenaires et de la communauté des acteurs dans son élaboration.

### L'organisation :

Il s'agit ici d'explicitier les choix structurels d'organisation interne opérés par la coordination territoriale, pour assurer la déclinaison de ses missions et la mise en œuvre de sa stratégie.

### La gouvernance :

Elle inclut l'ensemble des mesures, des règles, des instances et circuits de décision, des outils d'information et de suivi permettant d'assurer le bon fonctionnement de la coordination territoriale, au service de l'élaboration et de la mise en œuvre de sa stratégie. Elle contribue à la bonne articulation entre la sphère politique et la sphère administrative et elle mobilise la politique de la qualité.

### Le pilotage :

Il se traduit par les méthodes et outils de management utilisés par la coordination territoriale pour la conduite opérationnelle de son développement : le système d'information utilisé pour assurer le suivi des activités et l'aide au pilotage, la mobilisation pluriannuelle des ressources et compétences au service du déploiement des choix stratégiques dans tous les champs d'activité, le dialogue social.