

L'évaluation externe des coordinations territoriales
par le HCERES
Vague D

15 Novembre 2016

HCERES

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



- ✓ **DECT**: département nouvellement créé au sein du HCERES (1^{er} sept. 2016)
- ✓ Organisation interne "légère", appui en RH sur le DEE.
- ✓ Parmi ses **missions**: mission de coordination des activités des différents départements pour réussir une "**évaluation intégrée de site**", ambition nouvelle du HCERES mise en oeuvre à partir de la vague D.

- ✓ Organisation territoriale de l'ESR, suite à la loi de Juillet 2013, très variable selon les sites.
- ✓ Mais dans chaque cas: en charge de la **coordination** des activités (recherche/formation/vie étudiante/politique numérique pour le moins) des acteurs du site et de la définition d'une **stratégie globale** de développement ("**politique de site**" explicitée dans un projet partagé, base de la contractualisation avec l'Etat).
- ✓ Le HCERES adapte son approche à ces évolutions structurantes en mettant en place une évaluation intégrée.

2. Evaluation intégrée de site

✓ **Constat:** des coordinations territoriales (CT) qui entrent dans une phase de mise en application opérationnelle de leur stratégie, ambitions et trajectoire de développement.

✓ **L'évaluation doit accompagner, et même anticiper, ces évolutions:**

Ce qui amène à évaluer la capacité du site

- à fixer des objectifs,
- à les mettre en œuvre,
- à en réaliser le suivi,
- à analyser l'efficacité des actions menées.

2. Evaluation intégrée de site

- ✓ Une **approche multi-échelle**, pour partie « **coarse to fine** » (du gros grain au grain plus fin) : de la CT vers les établissements (processus de spécification/différenciation).
- ✓ L'évaluation de la CT avant celle des établissements permet:
 - ° d'analyser comment se concrétise la stratégie collective d'une CT au niveau de chaque acteur en identifiant ses **contributions** à la politique de site (problématique des délégations, transferts,...);
 - ° d'analyser comment chaque acteur articule sa **stratégie propre** avec celle de la CT (respect des principes de subsidiarité);
 - ° d'analyser comment la CT et les établissements se dotent d'**outils** et de **processus de pilotage** pour apprécier la **plus value effective** des stratégies de la CT comme des établissements.

2. Evaluation intégrée de site

- ✓ Cette approche multi-échelle « coarse to fine » est doublée d'une approche « fine to coarse » (du grain fin au grain plus gros): des UR et formations vers l'établissement et le site (analyse des résultats, processus d'agglomération).
- ✓ La **consolidation** des évaluations recherche et formation au niveau de la CT permet, dans un travail de synthèse final:
 - de relier les résultats constatés à la mise en œuvre des objectifs stratégiques visés;
 - d'apprécier la cohérence au niveau du site de l'ensemble des niveaux évalués;
 - de formuler des recommandations finales croisant la subsidiarité de chaque acteur avec la dynamique de site.

2. Evaluation intégrée de site

Les convictions sous-tendant une évaluation centrée sur des **dimensions stratégiques** en amont de l'évaluation de la formation et de la recherche:

- ✓ elle assume les principes de **responsabilité et d'autonomie** des entités évaluées porteuses de stratégies, et leur confie la tâche d'apprécier elles-mêmes leurs propres résultats;
- ✓ elle permet de se dérouler (**égalité de traitement**) indépendamment
 - du mode de structuration du site (fusion, association, Comue...)
 - de la taille du site (gros, moyen, petit regroupement)
 - des moyens/performances du site (Idex, Isite, Labex,...).

Chaque site est ainsi analysé avec le **même intérêt**, afin de lui apporter des recommandations les plus utiles possibles à la conduite de son projet.

Des conditions de réussite de ce processus

- ✓ Une **autoévaluation exigeante** attendue du site évalué:
doit en particulier montrer la capacité du site à suivre et qualifier ses résultats, et à les confronter aux objectifs stratégiques visés pour éventuellement procéder à des modifications de trajectoire ou la mise en œuvre de nouvelles actions (doc. Repères pour l'autoévaluation sera disponible sur site HCERES).

- ✓ Une **collaboration accrue** entre les différents départements du HCERES:
mise en place d'équipe-projet associant des délégués scientifiques/chargés de projet de chaque département pour chaque site.

- ✓ Un **référentiel revisité**:
un focus plus prononcé sur les processus d'amélioration continue au sein de l'entité évaluée.

Un référentiel revu

Un **référentiel décliné en 3 domaines**, adapté à toutes les typologies de CT:

✓ Deux premiers domaines ciblant les dimensions clés de la gouvernance centrale d'une CT, avec une architecture identique aux deux premiers domaines du référentiel « établissement » pour faciliter l'articulation ultérieure des évaluations aux deux niveaux institutionnels.

-Domaine 1: **positionnement et stratégie de développement**

Quel diagnostic partagé et quel positionnement identifié ?

Quel périmètre et compétences de la CT?

Quelles ambitions visées, quels moyens mobilisés, quelle identification de champs d'action?

Quelle politique d'alliances et de partenariats?

Un référentiel revu

- Domaine 2 : **gouvernance et pilotage** (et organisation interne)

Quelle organisation interne au service de la stratégie

Quelles instances, quels circuits de décision ?

Quelle politique de la qualité ?

Quelle politique de communication ?

Quels outils de pilotage ?

Quel modèle de management et de gestion ?

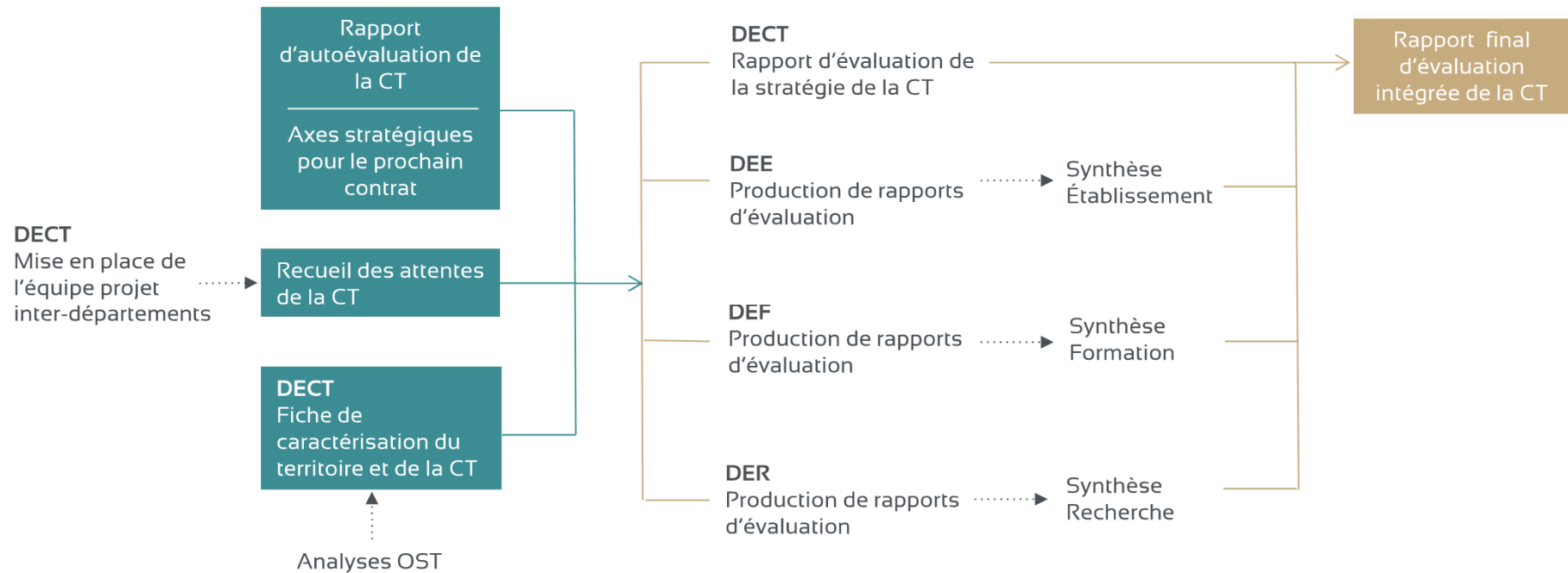
✓ Le Domaine 3 porte sur le suivi des **missions et compétences de la coordination territoriale**

Quels outils de suivi des résultats des différents champs d'activité ?

Quelle qualification des résultats ?

Quelle analyse de la trajectoire de la CT ?

Schéma cible du processus d'évaluation intégrée



CT = coordination territoriale
DECT = département d'évaluation des coordinations territoriales
DEE = département d'évaluation des établissements

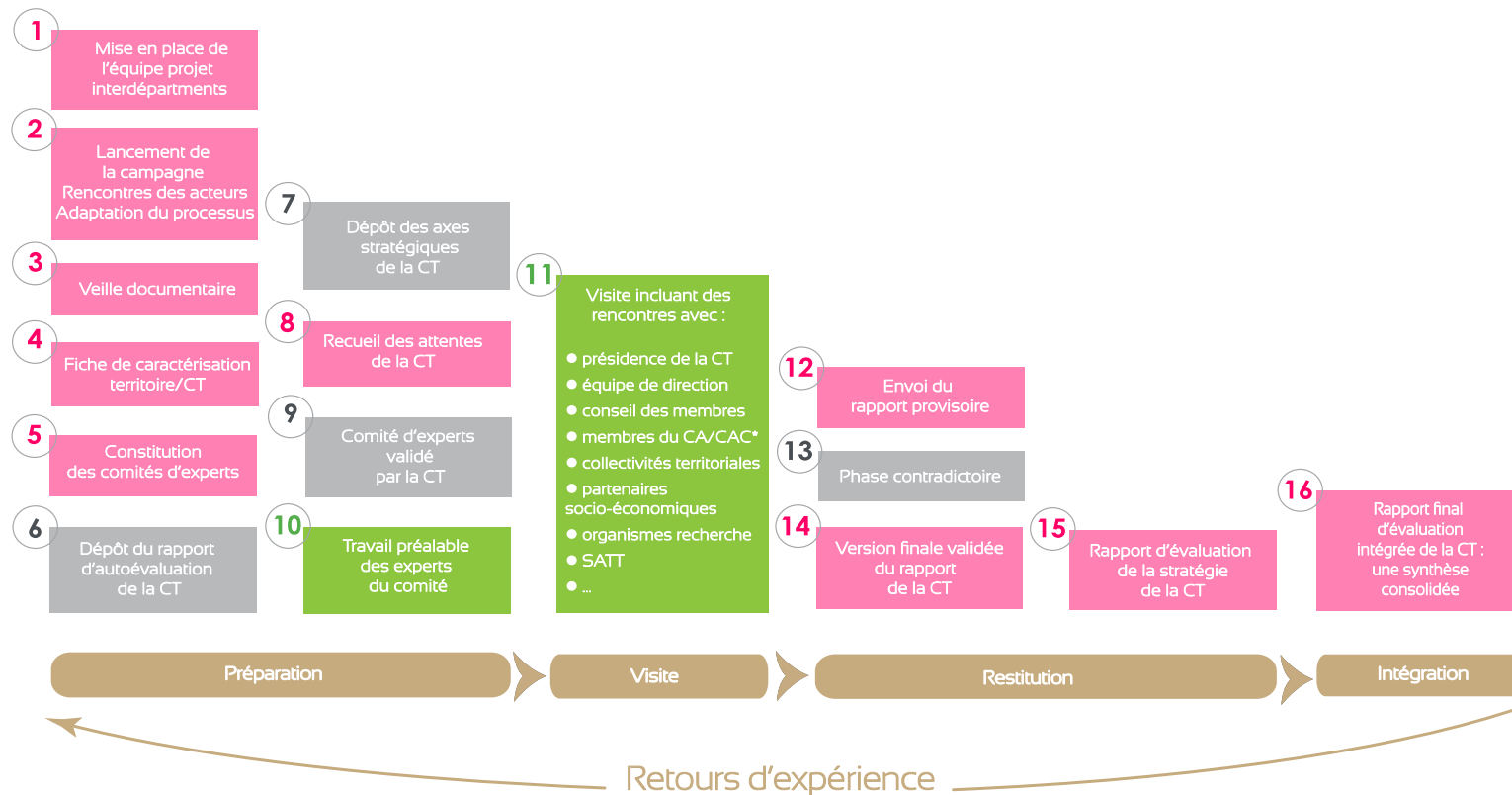
DEF = département d'évaluation des formations
DER = département d'évaluation de la recherche
OST = observatoire des sciences et techniques

Novembre 2016

- ✓ **Valeurs** du HCERES (collégialité, expertise par des pairs, égalité, transparence, ...).
- ✓ Evaluation résultant de la consolidation d'un travail en trois temps:
 - **temps établissement**: production d'un rapport d'autoévaluation (RAE) qui fait de l'évaluation un acte ancré dans le cycle de développement de l'institution;
 - **temps HCERES**: évaluation externe par un comité d'experts (neutralité bienveillante), basée sur ce RAE et les éléments de contexte;
 - **temps contradictoire**: production d'un rapport public.

3. Le déroulé du processus

Évaluation des coordinations territoriales (CT)



● Ce qui relève du HCERES ● Ce qui relève de l'établissement ● Ce qui relève des experts

* CA/CAC : Conseil d'administration/Conseil académique

Novembre 2016

3. Le déroulé du processus

-Une concertation entre le HCERES et le site évalué en amont de l'évaluation:

- ✓ Constitution du comité d'experts (une dizaine de membres):
 - le site est sollicité pour faire des propositions;
 - le site est consulté formellement sur la composition du comité formé (détection des éventuels conflits ou liens d'intérêts)

- ✓ Rencontre entre le HCERES (équipe projet interdépartements) et le site (environ 3 mois avant la visite) :
 - recueil des attentes du site et de ses partenaires;
 - organisation logistique de la visite (planning, documents, etc...).

3. Le déroulé du processus

- Le cœur de l'évaluation externe :

- ✓ La préparation de la visite par le comité : problématisation de l'évaluation
- ✓ La visite : un planning et un choix d'interlocuteurs qui reflètent le fonctionnement et les ambitions du site, à la lumière des éléments de problématique identifiés par le comité
- ✓ L'écriture du rapport d'évaluation de la stratégie de la CT:
 - par les experts, sous la responsabilité du président du comité
 - Le HCERES garant de la cohérence, de la méthode (objectivation) et des formulations des jugements (sur la forme).

Output: Rapport d'évaluation de la stratégie de la CT

3. Le déroulé du processus

-La phase d'intégration des évaluations réalisées sur le site:

✓Phase à différencier de celle d'évaluation: il n'y a pas de nouveau processus d'évaluation, il y a **consolidation** et **synthèse** des évaluations réalisées.

✓Ecriture du **rapport final** d'évaluation intégrée sous la responsabilité du (de la) président(e) du comité de visite du site, à partir des synthèses formation/recherche/établissements compilant les rapports produits au sein des départements, et à la lumière du rapport d'évaluation de la stratégie du site.

Output: Rapport final d'évaluation intégrée de la CT

3. Le déroulé du processus

- Une concertation entre le HCERES et le site évalué en aval de l'évaluation:

(non différente de ce qui a été présenté pour l'évaluation des établissements)

✓ Phase contradictoire relative:

- au rapport provisoire de l'analyse de la stratégie de la coordination territoriale
- au rapport provisoire final d'évaluation intégrée

✓ Retours d'expérience sur le processus d'évaluation :

- le site est sollicité pour répondre à un questionnaire de satisfaction.

4. Les sites de la vague D

La vague D inclut les 4 regroupements d'établissements suivants:

- ✓ **heSam Université**: hautes écoles Sorbonne arts et métiers
ComUE qui fédère 12 établissements (dont 2 organismes de recherche)
(5 établ. évalués par le HCERES en vague D)
- ✓ **Paris Sciences et Lettres** (PSL Research University) :
ComUE qui comprend 25 membres (dont 3 organismes de recherche) (10
établ. évalués par le HCERES en vague D)
- ✓ **Sorbonne Universités/Université** (SU) :
ComUE *en transformation* qui regroupe 11 membres (dont 4 organismes
de recherche) et des associés (4 établ. évalués par le HCERES en
vague D)
- ✓ **Université Sorbonne Paris Cité** (USPC) :
ComUE qui comprend 14 membres (dont 5 organismes de recherche) et
des associés (10 établ. évalués par le HCERES en vague D)

5. Evaluation de la stratégie de la COORDINATION TERRITORIALE de
Paris Sciences & Lettres (PSL)

HCERES

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

DECT, présentation PSL, 15 nov 2016

- ✓ Chimie ParisTech
 - ✓ Mines ParisTech
 - ✓ Collège de France
 - ✓ Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales (EHESS)
 - ✓ Ecole nationale des chartes
 - ✓ Ecole normale supérieure (ENS Ulm)
 - ✓ Ecole Pratique des Hautes Etudes (EPHE)
 - ✓ Ecole supérieure de physique et de chimie industrielles de la ville de Paris (ESPCI Paris)
 - ✓ Observatoire de Paris
 - ✓ Université Paris-Dauphine
- ✓ La stratégie de coordination territoriale portée par la Comue Paris Sciences et Lettres (PSL): qui comprend d'autres établissements non évalués par le HCERES en vague D, ainsi qu'un réseau de partenariats divers.

✓ Suite à entrevue au HCERES:

- dépôt du rapport d'autoévaluation (RAE) de PSL décalé au 21 septembre 2017
- travail de concertation avec l'ANR pour ne pas alourdir le travail à réaliser dans le cadre du RAE pour le HCERES et du dossier Idex.

✓ Un comité d'une dizaine d'experts pour l'évaluation de PSL :

- Au moins 1 expert en lien avec monde socioéconomique
- Au moins 1 expert avec expérience de restructurations induites par mise en œuvre de politique publique
- Au moins 1 expert administratif
- Au moins 1 expert doctorant
- Au moins 1 étranger parmi les experts académiques
- Des profils d'experts académiques à définir selon les attentes de l'évaluation et les axes du RAE, mais nécessité évidente de compétences dans le domaine du pilotage d'une université de recherche intensive à forte ambition internationale.

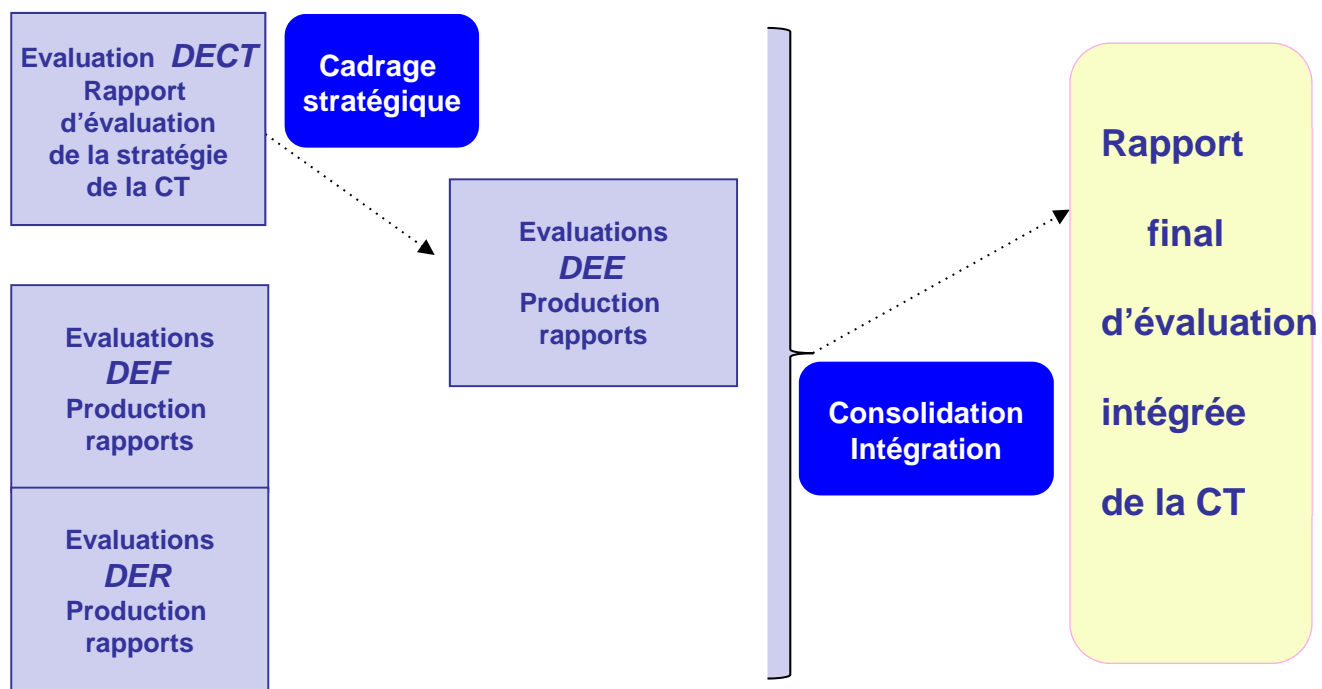
- ✓ Prise en compte des établissements, non évalués par le HCERES, membres ou associés à PSL, ainsi que de ses principaux partenaires :
 - Echanges avec ces établissements lors des entretiens planifiés pour la visite
 - Ou/et demande d'une « note de positionnement »
- ✓ Planning possible, à affiner dans les mois à venir:
 - Réunion de recueil des attentes des partenaires du site: fin octobre 2017 ?
 - Visite du site en janvier 2018 ?
 - Rapport provisoire autour d'avril 2018 ?
 - Rapport publié autour de mai 2018 ?
 - Rapport final d'évaluation intégrée autour de décembre 2018 ?

COORDINATIONS TERRITORIALES

Laura ARMALET	Adjointe à la déléguée administrative	01 55 55 60 92
Danièle KERNEÏS	Déléguée administrative	01 55 55 63 93
Annie VINTER	Directrice	01 55 55 61 92
Robert FOUQUET	Délégué scientifique coordinateur	01 55 55 61 81
Stéphane ONNEE	Délégué scientifique coordinateur	01 55 55 63 29
2 Chargés de Projet en cours de recrutement		

Pour toute question : dir.coordinations@hceres.fr

Schéma cible du processus d'évaluation intégrée



LANCEMENT SUR SITE DE LA VAGUE D D'ÉVALUATION

EVALUATION DES ÉTABLISSEMENTS

15 Novembre 2016

HCERES

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

Sommaire

1. missions et périmètre
2. contexte de l'évaluation externe des établissements
3. principes de l'évaluation externe des établissements
4. évolutions méthodologiques de l'évaluation externe des établissements
5. Référentiel de l'évaluation externe des établissements
6. les attentes en matière d'autoévaluation
7. le calendrier et les principales étapes de l'évaluation externe

✓ Missions du DEE

Organisation et mise en œuvre de l'évaluation institutionnelle des établissements et des organismes

✓ Périmètre actuel

- universités et écoles
- organismes de recherche
- établissements publics et privés (autres ministères)
- établissements privés sous contrat avec le MENESR
- autres



✓ *Contexte international*

- le processus de Bologne
- les ESG
- l'inscription au registre EQAR des agences européennes
- l'évaluation du HCERES par l'ENQA - European Association for Quality Assurance in Higher Education

✓ *Contexte national*

- la loi ESR 2013
- la nécessaire articulation entre l'évaluation institutionnelle des établissements et celle des stratégies de coordinations territoriales (site) portées par les regroupements auxquels elles sont reliées

- ✓ **Objectif prioritaire** : aide à l'institution évaluée dans le respect de ses choix passés et à venir *(et non pas contrôle)*
- ✓ **Evaluation globale d'un établissement** *(et non pas par composantes)*
- ✓ **Evaluation par les pairs**
 - vivier d'experts
 - collégialité de l'évaluation
 - comité responsable du contenu du rapport final signé par le président du comité

-
- ✓ **L'évaluation vise à poser un diagnostic sur la capacité de l'établissement à :**
 - élaborer une stratégie pour ses différents champs d'activité
 - s'assurer de sa mise en œuvre et de son suivi
 - modifier éventuellement sa trajectoire

 - ✓ **L'acte d'évaluation s'appuie sur :**
 - les principes d'objectivité, de transparence et d'égalité de traitement entre les différentes structures évaluées
 - des experts choisis :
 - sur les principes de neutralité et de prévention des conflits et liens d'intérêts
 - sur le critère premier d'une expérience de la gouvernance et du pilotage institutionnel
 - Un dialogue amont et aval avec l'établissement évalué (recueil des attentes, propositions d'experts et phase contradictoire)

 - l'autoévaluation considérée comme acte politique majeur de l'institution et comme point d'appui principal de l'évaluation externe

- L'articulation avec la stratégie de coordination territoriale (CT)
 - La stratégie propre de l'établissement (subsidiarité)
 - Les contributions de l'établissement à la stratégie de CT
 - Une coordination des évaluations de la CT et des établissements

- Une évaluation externe plus focalisée sur la capacité de l'établissement à maîtriser la mise en œuvre de sa stratégie
 - capacité à exprimer une stratégie globale (passée et future)
 - capacité à décliner la stratégie en politique opérationnelle
 - capacité à effectuer le suivi pour la période évaluée des résultats
 - capacité de l'établissement à situer la qualité de ses résultats par rapport à sa propre trajectoire et à son environnement (local, national, international)

❑ 4 points majeurs

- ✓ l'association de la communauté de travail
- ✓ la description de la méthode mise en œuvre pour l'autoévaluation
- ✓ l'analyse des capacités opérationnelles de l'établissement
- ✓ le contenu évaluatif du rapport

❑ Des diagnostics de forme libre

- ✓ Points forts, faibles,... SWOT
- ✓ analyse des risques
- ✓ identification des enjeux

❑ Pas d'obligation d'organiser le RAE selon le plan du référentiel de l'évaluation externe. Deux seules prescriptions :

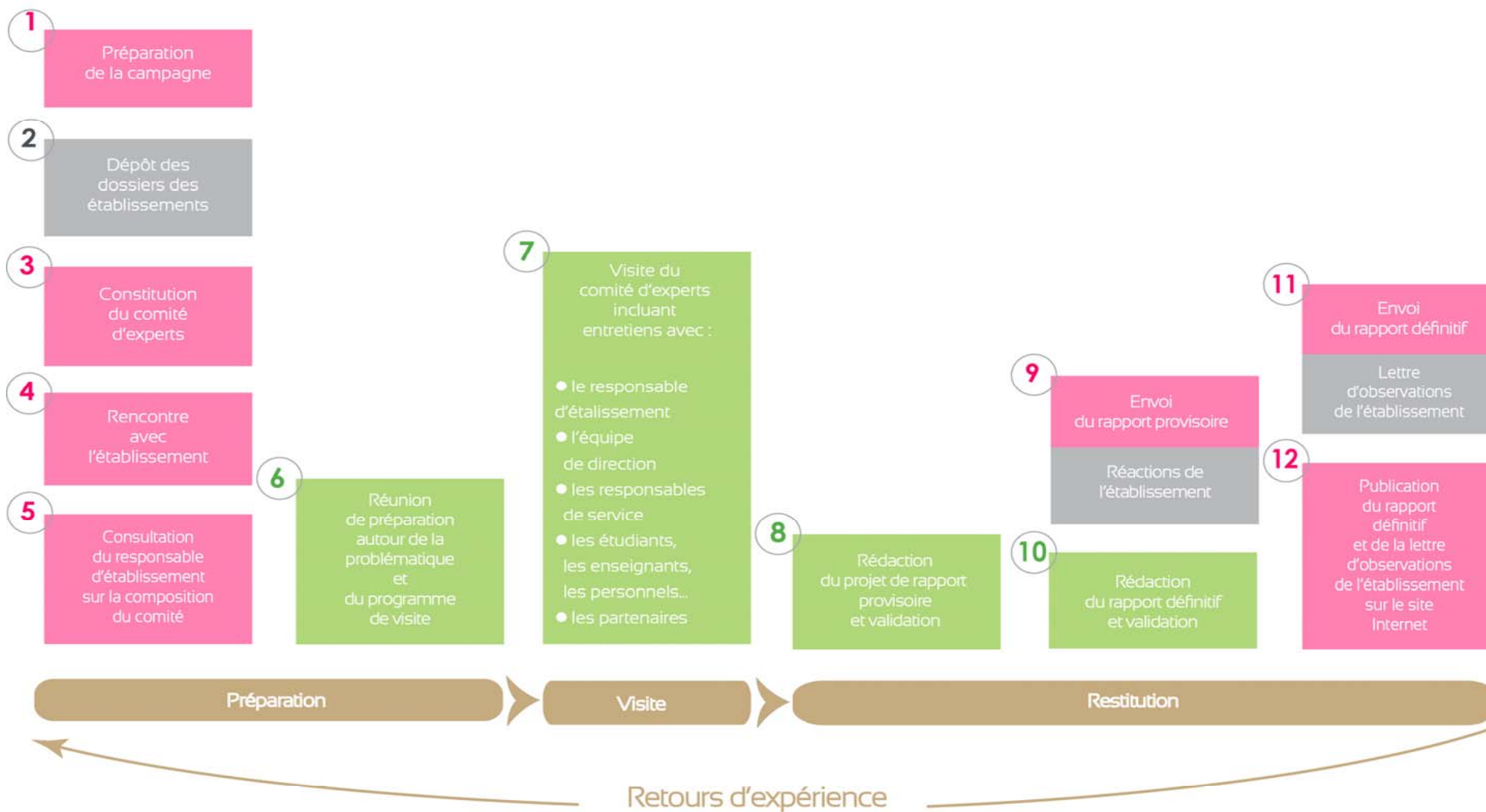
- *un rapport de taille raisonnable (60 pages)*
- *des annexes organisées et pertinentes*

❑ Un document d'aide méthodologique mis à disposition : « repères pour l'autoévaluation (en cours de révision: livraison décembre)

Évaluation des établissements

HCERES

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



● Ce qui relève du HCERES ● Ce qui relève de l'établissement ● Ce qui relève des experts

Novembre 2016

Les principales étapes et modalités de l'évaluation externe : les étapes 3, 4, 5

- ✓ **Suivi HCERES par un binôme "DS-CP"** (Délégué Scientifique, Chargé de Projet)
 - *Rôle d'interface (information, organisation, relecture)*
 - *Accompagnement du comité avant, pendant et après la visite*

- ✓ **Constitution du comité d'experts**
 - entre 6 et 8 personnes dont un étranger
 - une majorité d'académiques
 - un cadre administratif, un étudiant, un socioéconomique
 - les suggestions de l'établissement sont les bienvenues

- ✓ **Rencontre HCERES-établissement**
 - les attentes de l'établissement
 - caractéristiques, sujets ouverts, critères
 - les aspects organisationnels
 - le « menu » et le planning
 - documents, logistique, etc.

- ✓ **Consultation de l'établissement sur la composition du comité**
 - détection des liens d'intérêt

✓ la visite

- une préparation structurée (note de problématique)
- un planning
 - aux objectifs définis par les experts
 - environ 40 entretiens et plus de 100 interlocuteurs
 - des interlocuteurs externes et internes variés
 - aucune restitution devant l'établissement

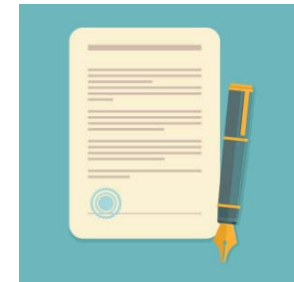
✓ l'écriture du rapport

- par les experts, animée par le président
- les interventions du HCERES (interaction avec le comité)
 - cohérence interne
 - méthode (objectivation)
 - formulations

✓ la validation du rapport

- lors de la réunion de restitution, puis après la phase contradictoire par les experts
- signé par le président du Comité et le président du HCERES

- ✓ **La phase contradictoire avec l'établissement**
 - un rapport provisoire
 - les premières réactions de l'établissement (erreurs, omissions, précisions, erreurs de compréhension, formulations impropres et assertions mal fondées)
 - la version définitive du rapport
 - la lettre d'observations de l'établissement



- ✓ **La publication du rapport**

- ✓ **Le retour d'expériences (REX)**
 - questionnaire de satisfaction
 - réunion avec les établissements