



Département d'évaluation des établissements

RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION DES COORDINATIONS TERRITORIALES

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2024-2025
VAGUE E

Septembre 2023



PRÉAMBULE

Le référentiel d'évaluation permet de définir les trois catégories structurantes de l'autoévaluation et de l'évaluation externes :

- **Les domaines** : Ils définissent le périmètre global de l'évaluation. À chaque domaine est associée au moins une référence. Le référentiel comprend 2 domaines. Le premier domaine couvre les différentes dimensions clés de la conduite d'une coordination territoriale (coordination territoriale). Le domaine 2 couvre le champ des activités des coordinations territoriales.
- **Les références** : Elles expriment les attendus de l'évaluation en reprenant les missions des coordinations territoriales telles que les définit le code de l'éducation, ainsi que les grandes orientations et les pratiques qui caractérisent l'enseignement supérieur et 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 référence peut se traduire dans le rapport d'autoévaluation de la coordination territoriale. Sans avoir un caractère exclusif ni exhaustif, les critères définissent les sujets qui seront analysés par les évaluateurs pour vérifier le niveau de réponse de l'entité évaluée aux attendus exprimés par la référence à laquelle ils sont associés.

Le référentiel d'évaluation institutionnelle s'appuie sur une modélisation de la conduite d'une coordination territoriale à partir des dimensions clés suivantes :

Le positionnement institutionnel : La notion de positionnement intègre l'identification de la place occupée par la coordination territoriale dans son environnement local, national et international, du rôle qu'elle y joue et de l'ambition globale qu'elle porte. Le positionnement est défini en début et en fin de période, son évolution traduisant la trajectoire de la coordination territoriale.

La définition du positionnement implique une analyse stratégique orientée vers l'intérieur (atouts et fragilités) et vers l'extérieur (possibilités et risques).

La stratégie institutionnelle : Pour la période de référence, elle associe d'une part, la traduction en grands objectifs opérationnels de l'ambition portée par la coordination territoriale en lien avec son positionnement et, d'autre part, la mobilisation des moyens (ressources et compétences) pour y parvenir. La stratégie se décline dans les différents domaines d'activités et est sous-tendue par des analyses prospectives.

L'organisation : Elle correspond aux choix structurels d'organisation interne faits par la coordination territoriale pour assurer ses missions, la mise en œuvre de sa stratégie et l'obtention de ses résultats.

La gouvernance : Elle inclut l'ensemble des instances, des mesures, des règles et circuits de décision au service de l'élaboration et de la conduite de la stratégie de la coordination territoriale. La gouvernance articule la sphère politique et la sphère administrative.

Le pilotage : Il se traduit par l'ensemble des dispositifs et outils mobilisés par la coordination territoriale pour la mise en œuvre opérationnelle de ses orientations stratégiques. Sont inclus les dispositifs de conduite du changement et de suivi des activités et des résultats, en particulier les systèmes d'information et les outils d'aide au pilotage, tels que les outils de programmation pluriannuelle des ressources humaines et des moyens financiers.

Les activités et les résultats : Les dimensions clés de la conduite d'une coordination territoriale sont au cœur du premier domaine du référentiel de l'évaluation. Elles sous-tendent également l'évaluation de ses missions (domaines 2) dans le but d'examiner les conditions dans lesquelles les différentes activités de la coordination territoriale sont réalisées et les principaux résultats obtenus. Ainsi, l'autoévaluation et l'évaluation externe sont invitées à mettre en regard de la stratégie de la coordination territoriale, les résultats obtenus et les moyens déployés pour la mettre en œuvre.

Ce référentiel est complété par un document « **Repères pour l'autoévaluation des établissements** ». Ce document précise le contexte dans lequel s'inscrit l'évaluation par le Hcéres, ainsi que les bonnes pratiques et les attendus de l'autoévaluation des coordinations territoriales.

DOMAINE 1 : PILOTAGE STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL

Cinq références (1 à 5) précisent le champ d'application de ce domaine. Elles ont pour objet d'apprécier le positionnement, la stratégie, la gouvernance, l'organisation et le pilotage opérationnel de la coordination territoriale. Il s'agit plus précisément d'évaluer leur incidence sur les activités et les résultats de la coordination territoriale et de la façon dont elle en assure le suivi, au regard de ses objectifs stratégiques.

Référence 1. La coordination territoriale définit son positionnement institutionnel au niveau local, national et international.

C1. La coordination territoriale démontre la pertinence de son périmètre institutionnel et précise son positionnement en lien avec le projet qu'elle partage avec les établissements qui la composent.

C2. Elle analyse la place qu'elle occupe et le rôle qu'elle joue dans le paysage de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation en prenant en compte, pour étayer son positionnement, les schémas locaux et régionaux de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation.

Référence 2. La coordination territoriale définit ses domaines d'activité, les compétences qu'elle exerce et leurs modalités de mise en œuvre.

Nota : Il s'agit d'une approche globale à ce niveau, qui renvoie au domaine 2 pour le détail des actions mises en œuvre et l'analyse des résultats effectivement obtenus.

C1. La coordination territoriale explicite ses domaines d'activité et ses compétences en lien avec son positionnement et les attributions des coordinations territoriales prévues par le code de l'éducation et par ses statuts.

C2. Les formes de coopération mise en place par la coordination territoriale sont explicitées pour chaque activité, et sont en cohérence avec sa capacité à porter ses missions.

Référence 3. La coordination territoriale définit à partir de son positionnement une stratégie au niveau local, national et international, dont elle assure le suivi.

Stratégie

C1. La coordination territoriale définit une stratégie, pour la période de référence, en lien avec son positionnement et ses domaines de compétences.

C2. La stratégie de la coordination territoriale intègre ses propres engagements structurants dans le champ de la responsabilité sociétale.

Objectifs opérationnels

C3. La stratégie de la coordination territoriale est déclinée en objectifs opérationnels, traduits dans des plans d'action.

C4. La coordination territoriale est en mesure de décrire la trajectoire parcourue au cours de la période de référence et d'en analyser la cohérence par rapport à ses orientations stratégiques et à ses objectifs opérationnels.

C5. La coordination territoriale réalise un suivi de sa stratégie institutionnelle et de sa trajectoire à l'aide de tableaux de bord et d'indicateurs articulés à son projet.

Référence 4. La gouvernance de la coordination territoriale s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie.

C1. La coordination territoriale définit les instances en charge de la gouvernance de l'ensemble de ses activités. Elle analyse leur fonctionnement, notamment les principaux circuits de décision et de suivi des activités.

C2. La coordination territoriale identifie les personnels qui lui sont affectés en propre. Elle est également en capacité de préciser les modalités de délégation et/ou de mutualisation de personnel avec les établissements membres.

C3. La coordination territoriale dispose d'une politique de communication interne et externe adaptée à son périmètre, son positionnement et sa stratégie.

C4. La coordination territoriale s'est dotée d'un système d'information sécurisé dont l'organisation et les moyens répondent à ses besoins de pilotage.

Référence 5. La coordination territoriale pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de gestion adaptés à son périmètre et à ses missions.

C1. La coordination territoriale appuie son action sur un modèle économique viable, défini par l'ensemble des ressources humaines et financières qui soutiennent durablement l'exercice de ses compétences.

C2. La coordination territoriale assure un suivi de sa situation financière globale, et elle définit les principes, les étapes et la qualité de sa procédure budgétaire.

C3. La coordination territoriale dispose de processus de gestion des ressources humaines propres ou mutualisés avec les établissements qui la composent, et elle en assure le suivi.

C4. Le cas échéant, la coordination territoriale dispose de processus propres de gestion des ressources immobilières ou mutualisées avec les établissements qui la composent, et elle en assure le suivi.

DOMAINE 2 : PILOTAGE DES ACTIVITÉS DE LA COORDINATION TERRITORIALE

Nota : Ce domaine a une formulation générique indépendante des missions et compétences spécifiques de la coordination territoriale et de son modèle d'organisation. Il est donc nécessaire de décliner la référence de ce domaine pour chaque activité propre à la coordination territoriale. Pour les coordinations territoriales qui exercent la tutelle de certaines formations (études doctorales comprises) et en assurent le pilotage, les références du domaine 3 « Politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus » du référentiel « évaluation des établissements » devront être utilisées.

Référence 6. La coordination territoriale démontre sa capacité à organiser, suivre, analyser et qualifier les résultats de ses différentes activités.

C1. La coordination territoriale définit des objectifs opérationnels pour chaque domaine d'activité.

C2. La coordination territoriale réalise un suivi consolidé des différentes actions menées pour chaque domaine d'activité, en en précisant les modalités.

C3. Les outils de pilotage et les moyens mobilisés pour chaque activité sont identifiés et analysés.

C4. Pour chaque activité, des données et des indicateurs de pilotage fiables et pérennes sont disponibles.

C5. La coordination territoriale est en mesure d'apprécier la valeur ajoutée de ses activités au profit des établissements.

C6. La coordination territoriale est en mesure d'apprécier l'impact de ses activités sur son environnement social, culturel et économique, à toutes les échelles géographiques pertinentes.



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10
hceres.fr

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