

# RÉFÉRENTIEL DE L'ÉVALUATION EXTERNE DES COORDINATIONS TERRITORIALES

—  
**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2018-2019**  
VAGUE E

Novembre 2017



## SOMMAIRE

<b>Introduction</b> .....	<b>3</b>
<b>Domaine 1 : Le positionnement et la stratégie institutionnels de la coordination territoriale</b> .....	<b>6</b>
Sous-domaine 1.1 : L'analyse du positionnement institutionnel.....	6
Sous-domaine 1.2 : La stratégie institutionnelle.....	6
<b>Domaine 2 : La gouvernance et le pilotage de la coordination territoriale</b> .....	<b>8</b>
Sous-domaine 2.1 : L'organisation interne de la coordination territoriale.....	8
Sous-domaine 2.2 : La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de sa stratégie.....	8
Sous-domaine 2.3 : Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique.....	9
<b>Domaine 3 : Les compétences et activités de la coordination territoriale</b> .....	<b>11</b>
Règle d'interprétation : .....	11
Sous-domaine 3.1 : Le pilotage et le suivi des activités de la coordination territoriale.....	11
Sous-domaine 3.2 : La trajectoire suivie par la coordination territoriale.....	11
<b>Annexe : Les constituants du référentiel</b> .....	<b>12</b>

## INTRODUCTION

Ce document présente le référentiel de l'évaluation externe des coordinations territoriales mise en place par le Hcéres. 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.

### I. Rappel législatif

Conformément à la loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche, le Hcéres est une autorité administrative indépendante. Au niveau de l'évaluation institutionnelle, le Hcéres est chargé d'évaluer les établissements d'enseignement supérieur et leurs regroupements, les organismes de recherche, les fondations de coopération scientifique et l'Agence nationale de la recherche ou, le cas échéant, de s'assurer de la qualité des évaluations conduites par d'autres instances.

### II. 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 qui concernent trois grandes dimensions de l'assurance qualité : l'assurance qualité interne relative aux établissements, l'assurance qualité externe mise en œuvre par les agences d'évaluation et les modalités d'évaluation des agences d'assurance qualité.

S'agissant des processus d'évaluation externe des établissements et des structures proches telles que les coordinations territoriales, les ESG 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.

Plus globalement, la reconnaissance du Hcéres et son inscription au registre européen EQAR (European quality assurance register) garantissent une bonne adéquation entre ses pratiques et les principes européens.

### III. Contexte et enjeux de l'évaluation institutionnelle

La charte de l'évaluation encadre l'ensemble des actes d'évaluation qui sont décrits dans le présent document.

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 de chaque établissement, le Hcéres se fixe comme objectif de réaliser une évaluation globale et cohérente de chaque regroupement.

Ce processus articule d'une part, des évaluations institutionnelles de la structure en charge de la coordination territoriale et de ses établissements (prévus par la loi ou à leur initiative) et, d'autre part, des évaluations individuelles des formations et des unités de recherche.

Dans le contexte de l'autonomie et de la responsabilité de chaque coordination territoriale, l'évaluation institutionnelle porte les enjeux suivants :

- un périmètre de l'évaluation qui couvre les missions de coordination définies par la loi ESR n° 2013-660 du 22 juillet 2013 et les différentes activités conduites par la coordination territoriale (diverses en fonction des choix opérés par les acteurs, elles peuvent concerner : la recherche, la valorisation, la formation, la vie étudiante, l'internationalisation....) ;
- une analyse des modes d'élaboration de la stratégie de la coordination territoriale et de sa mise en œuvre opérationnelle ;

- une analyse des mécanismes de gouvernance de la coordination territoriale et de sa capacité à maîtriser le pilotage de ses activités, en lien avec sa stratégie et en appui sur une politique identifiée de la qualité ;
- une analyse de la capacité de la coordination territoriale à suivre et qualifier sa trajectoire au cours de la période de référence (la période soumise à l'évaluation, voir infra) dans ses différentes activités et à en déduire ses forces et faiblesses ;
- une analyse de la cohérence globale des politiques de la coordination territoriale dans ses différentes activités, respectant ses choix stratégiques.

#### IV. Le contexte méthodologique

Le processus d'évaluation ex post porte sur **une période de référence** de quatre à cinq années qui peut se définir comme l'intervalle de temps entre les deux dernières auto-évaluations réalisées par la coordination territoriale. Elle peut également, en fonction des choix opérés par la coordination territoriale dans le cadre de son auto-évaluation, se limiter à la période écoulée depuis le début du dernier contrat pluriannuel avec sa tutelle.

Le **référentiel d'évaluation** permet de définir le périmètre de l'évaluation (domaines et sous-domaines), les attentes (références) du processus d'évaluation et les critères que le comité devra mettre en œuvre pour évaluer le niveau de réponse de la coordination territoriale. Les caractéristiques de ces différents constituants sont présentées en annexe.

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

##### Le positionnement institutionnel :

Il est défini en début de la période de référence et se décline ainsi :

- le positionnement constaté par la coordination territoriale au début de la période de référence et ceci pour chacune de ses missions ;
- le positionnement visé par la coordination territoriale qui traduit son ambition pour le terme de la période de référence.

La définition du positionnement (constaté et visé) implique une analyse stratégique orientée en interne (atouts et fragilités) et orientée vers l'externe (opportunités et menaces), enrichie d'une démarche d'analyse comparative pour chacune des missions de la coordination territoriale.

##### La stratégie institutionnelle :

Pour la période de référence, elle associe d'une part, l'ambition choisie pour son positionnement et portée par la coordination territoriale à travers la fixation d'objectifs et, d'autre part, la mobilisation des moyens (ressources et compétences) pour y parvenir. La stratégie se décline dans les différents domaines d'activités de la coordination territoriale 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 et la mise en œuvre de sa stratégie.

##### 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 de la coordination territoriale articule la sphère politique et la sphère administrative et 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 mise en œuvre opérationnelle de sa stratégie. Cela inclut le système d'information utilisé pour assurer le suivi des activités et l'aide au pilotage, la mobilisation pluriannuelle des ressources humaines et matérielles dans toutes les activités.

L'évaluation externe se fonde sur le rapport d'auto-évaluation produit par la coordination territoriale. Le document « repères pour l'auto-évaluation » fourni dans la base méthodologique de l'évaluation institutionnelle décrit les enjeux de l'auto-évaluation et les attendus de ce rapport.

## V. Les évolutions du référentiel de l'évaluation externe des coordinations territoriales de la vague E (2017-2018)

Le référentiel de la vague E n'a pas fait l'objet de modifications majeures de son architecture, qui est toujours organisée en 3 domaines.

Les évolutions portent essentiellement sur des ajustements de certaines références et critères qui résultent des retours d'expérience des vagues précédentes auprès des coordinations territoriales et des experts, ainsi que de différents travaux de concertation avec les acteurs de l'ESR. Les principaux ajustements portent sur les éléments suivants :

- un renforcement de l'exigence de responsabilité de la coordination territoriale dans sa capacité à faire la preuve de la maîtrise de son pilotage (références 7,11);
- pour les coordinations territoriales exerçant la tutelle de certaines formations, et afin de permettre la mise en œuvre des attentes liées aux ESG, un renvoi au référentiel utilisé pour l'évaluation des établissements est effectué (domaine 3);
- une intégration des dimensions de la responsabilité sociétale (éthique, intégrité scientifique, parité H/F) et du développement durable (gestion environnementale) (références 3, 6, 11);
- le suivi des recommandations issues de l'évaluation précédente (référence 7) ;
- des ajustements liés aux cinq dimensions clés de l'analyse de la conduite d'une coordination territoriale (référence 1).

Le référentiel s'organise en 3 domaines, 7 sous-domaines et 12 références.

## DOMAINE 1 : LE POSITIONNEMENT ET LA STRATÉGIE INSTITUTIONNELS DE LA COORDINATION TERRITORIALE

### Sous-domaine 1.1 : L'analyse du positionnement institutionnel

Référence 1 : la coordination territoriale identifie son positionnement au regard de ses missions et de ses valeurs dans l'espace de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (ESRI)

- Le périmètre des acteurs, des missions et des compétences de la coordination territoriale est explicite.
- Les établissements de la coordination territoriale se sont appuyés sur une analyse partagée pour définir leur positionnement constaté au début de la période de référence et leur positionnement visé pour le terme de cette période, au travers notamment de benchmarks au plan international.
- Le positionnement de la coordination territoriale est lisible et clairement articulé avec celui de chacun des établissements.
- Le positionnement prend en compte l'environnement des établissements, notamment les schémas locaux et régionaux de l'ESRI, et s'inscrit dans une politique formalisée avec les différentes tutelles et les autres partenaires.
- La coordination territoriale a mis en place une analyse lui permettant de définir son positionnement pour la période à venir.

### Sous-domaine 1.2 : La stratégie institutionnelle

Référence 2 : la coordination territoriale définit ses activités et leurs modalités de mise en œuvre

- Les activités choisies par la coordination territoriale en accord avec ses établissements membres sont lisibles et cohérentes avec le positionnement de la coordination territoriale.
- Les activités confiées à la coordination territoriale sont pertinentes au regard des coopérations antérieures des établissements et des compétences exercées par chacun d'eux ; elles s'inscrivent dans une perspective d'évolution.
- Les formes de coopération (délégation, subsidiarité, coordination, mutualisation, etc.) sont explicitées pour chaque activité et sont cohérentes avec les capacités d'intervention des établissements.

Référence 3 : la coordination territoriale porte une stratégie institutionnelle au regard de ses missions, de son positionnement, de ses compétences et de son environnement

- La stratégie institutionnelle de la période de référence de l'évaluation est identifiée.
- Les objectifs, projets et actions inscrits dans la stratégie institutionnelle sont explicités ainsi que les résultats attendus. Ils définissent une politique spécifique à chaque activité.
- La stratégie institutionnelle 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.
- La stratégie institutionnelle intègre un modèle économique soutenable.
- La stratégie institutionnelle prend en considération les problématiques de responsabilité sociétale, notamment en matière d'éthique et de parité H/F, et celles de développement durable, notamment en matière de gestion environnementale.
- La coordination territoriale a mis en place une analyse lui permettant d'identifier les axes et orientations stratégiques de ses activités pour la période à venir.

Référence 4 : la coordination territoriale inscrit sa stratégie institutionnelle 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 la coordination territoriale de façon effective et cohérente.

## DOMAINE 2 : LA GOUVERNANCE ET LE PILOTAGE DE LA COORDINATION TERRITORIALE

### Sous-domaine 2.1 : L'organisation interne de la coordination territoriale

Référence 5 : la coordination territoriale met en place une organisation interne répondant aux enjeux de ses activités et de sa stratégie

- 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.

### Sous-domaine 2.2 : La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de sa stratégie

Référence 6 : 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 dans les différentes activités

- Les instances et les acteurs de la gouvernance politique d'une part, et administrative d'autre part, 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 sont identifiées et permettent de soutenir les initiatives de coopération qui peuvent émerger entre acteurs, entre laboratoires, entre équipes pédagogiques, etc., en cohérence avec la stratégie de la coordination territoriale.
- Les formes de coopération choisies évoluent selon un processus de décision assurant l'adhésion des établissements concernés et la concertation avec les personnels et étudiants.
- Le fonctionnement des instances et les processus de gouvernance répondent aux engagements de la coordination territoriale dans les domaines de la responsabilité sociétale, notamment en matière d'éthique et de parité H/F, et du développement durable, notamment en matière de gestion environnementale.



Référence 7 : la coordination territoriale porte 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 est engagée dans une démarche d'amélioration continue de son fonctionnement et de ses activités.
- La politique de la qualité est lisible et portée par l'équipe de direction ; elle est explicitée et diffusée auprès des acteurs de la coordination territoriale et les implique. Elle intègre l'évaluation et la maîtrise des risques associés à ses circuits de décision et à ses activités.
- La coordination territoriale dispose d'un système d'information et des outils lui permettant le suivi de ses activités, la mesure fiable et pérenne de ses résultats. Ces outils contribuent notamment à l'identification des trajectoires parcourues au cours de la période de référence et à l'identification des indicateurs de pilotage nécessaires à la gouvernance.
- La coordination territoriale dispose d'outils de mise en œuvre des cycles d'amélioration continue (programmation, opérationnalisation, suivi, correction-remédiation) articulés avec des pratiques d'auto-évaluation, d'évaluation externe et d'analyse prospective.
- La politique de la qualité de la coordination territoriale intègre, le cas échéant, le suivi des recommandations de la précédente évaluation du Hcéres (ou d'autres instances).

Référence 8 : 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.

### Sous-domaine 2.3 : Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique

Référence 9 : 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 pilotage et la programmation pluriannuelle sont en cohérence avec le modèle économique défini dans le cadre de la stratégie institutionnelle.
- Des analyses prospectives sont réalisées en vue de diversifier les ressources financières de la coordination territoriale.

Référence 10 : 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 et des compétences 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 décision partagées entre les différentes instances délibératives.
- Des conventions financières pluriannuelles sont établies avec chacun des établissements membres de la coordination territoriale.

## DOMAINE 3 : LES COMPÉTENCES ET ACTIVITÉS 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. Il est donc nécessaire de décliner et d'appliquer les références de ce domaine pour chaque activité de la coordination territoriale.

Pour les CT qui exercent la tutelle de certaines formations et en assurent le pilotage, les références du sous-domaine 3.2 « politique de formation » et celles du domaine 4 « réussite des étudiants » du référentiel «évaluation des établissements » devront être utilisées pour répondre aux exigences des ESG.

### Sous-domaine 3.1 : Le pilotage et le suivi des activités de la coordination territoriale

Référence 11 : la coordination territoriale démontre sa capacité à suivre, analyser et qualifier les résultats de ses différentes activités.

- 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.
- Les outils de pilotage et les moyens mobilisés pour chaque activité sont identifiés et analysés.
- La coordination territoriale dispose des outils et de moyens pour l'internationalisation de ses activités en cohérence avec sa stratégie institutionnelle.
- Pour chaque activité, des données et des indicateurs de pilotage fiables et pérennes sont disponibles.
- La coordination territoriale est en mesure de quantifier la valeur ajoutée de ses activités au profit du regroupement d'établissements.
- La coordination territoriale développe des méthodes et outils d'appréciation de l'impact de ses activités sur son environnement social, culturel et économique.
- La coordination territoriale dispose d'une politique d'intégrité scientifique à destination de ses personnels et étudiants intégrant notamment des mesures de sensibilisation, de prévention, et de détection et traitement des manquements avérés.

### Sous-domaine 3.2 : La trajectoire suivie par la coordination territoriale

Référence 12 : les activités menées et les résultats obtenus concourent à l'atteinte des objectifs de positionnement

- Les activités et les résultats attestent la dynamique de la stratégie de coordination territoriale.
- La trajectoire parcourue par chaque activité est identifiée et analysée.
- Les communautés des établissements membres en ont une perception avérée.

## ANNEXE : LES CONSTITUANTS DU RÉFÉRENTIEL

### Les domaines et les sous-domaines

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

Le référentiel comprend 3 domaines. Les deux premiers domaines couvrent globalement les différentes dimensions clés de la conduite de la coordination territoriale. Le troisième domaine donne une trame générique d'analyse des différentes missions et activités mises en œuvre par la coordination territoriale.

Chaque domaine est subdivisé en différents sous-domaines, permettant ainsi de préciser pour chaque secteur d'activité les principaux éléments du périmètre concerné. A chaque sous-domaine 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 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. Les critères sont essentiellement exprimés par une caractéristique devant permettre à l'évaluateur de réaliser un constat et une analyse.

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.



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