

# RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS EXPÉRIMENTAUX

## 1<sup>ÈRE</sup> CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2022

Référentiel adapté en vue de l'évaluation des expérimentations menées par les établissements publics créés dans le cadre de l'ordonnance n° 2018-1131 du 12 décembre 2018 (articles 19 et 20 de l'ordonnance).

Février 2022



Préambule .....	3
Domaine 1 : Pilotage stratégique et opérationnel de l'établissement public expérimental .....	5
Référence 1. L'établissement public expérimental déploie une stratégie clairement définie, articulée à son positionnement et révélatrice d'un fort degré d'intégration institutionnelle des entités qui le composent. ....	5
Référence 2. La gouvernance de l'établissement public expérimental s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie intégrative. ....	5
Référence 3. L'établissement public expérimental pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de projection prévisionnelle partagés, sur une programmation budgétaire intégrée et sur un dialogue de gestion interne structuré. ....	6
Référence 4. La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie intégrative de l'établissement public expérimental. ....	7
Domaine 2 : Résultats significatifs obtenus depuis la création de l'établissement public expérimental .....	8
Référence 5. L'établissement public expérimental qualifie précisément les principaux résultats obtenus grâce à l'expérimentation. ....	8
Référence 6. L'établissement public expérimental s'est donné les moyens de répondre aux objectifs singuliers ayant justifié sa création. ....	8

## PRÉAMBULE

Le présent référentiel a vocation à servir de base à l'évaluation des établissements publics expérimentaux (EPE) en sortie d'expérimentation. Il intègre l'ensemble des attendus de l'évaluation de sortie d'expérimentation des EPE créés dans le cadre de la loi pour un État au service d'une société de confiance (Loi n° 2018-727 du 10 août 2018) et de l'ordonnance n° 2018-1131 du 12 décembre 2018 relative à l'expérimentation de nouvelles formes de rapprochement, de regroupement ou de fusion des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

Le premier domaine de ce référentiel « Pilotage stratégique et opérationnel de l'établissement public expérimental » pourra se substituer à celui du référentiel d'évaluation des établissements dans les cas de relative concomitance de l'évaluation de sortie d'expérimentation et de l'évaluation quinquennale de l'établissement.

Ce référentiel dessine le cadre dans lequel l'établissement se livre à l'autoévaluation de l'expérimentation qu'il a menée, après **les réunions d'échange stratégique** qui permettent au Hcéres de préparer avec lui son travail d'analyse.

Cette autoévaluation répond, du point de vue du fond, aux attentes suivantes :

- **Une analyse critique des attendus formulés par chaque référence** qui s'appuie sur tous les critères d'appréciation qui la précisent ; cette analyse veille à exposer, pour la période de l'expérimentation, les objectifs qui ont été poursuivis, les moyens qui ont été mobilisés et les résultats objectivables qui ont été obtenus.
- **Un rapport focalisé sur des dimensions d'analyse critique et limitant les approches descriptives au minimum** nécessaire à la compréhension de l'organisation des activités et du cadre de gouvernance.
- **L'explicitation de la trajectoire de l'établissement** précisant comment l'expérimentation, la stratégie institutionnelle associée, les moyens qui leur ont été consacrés et les résultats obtenus ont pu évoluer entre le début et la fin de la période d'expérimentation.

Du point de vue matériel, l'autoévaluation prendra la forme suivante :

- **Un rapport d'autoévaluation synthétique** (RAE) comportant environ 20 pages au sein duquel chaque référence fait l'objet d'un traitement individualisé.
- **Une introduction du rapport présentant brièvement le processus d'autoévaluation mis en place** : on recommandera un processus resserré, centré pour son élaboration sur les cadres principaux de gouvernance de l'établissement (direction de l'établissement expérimental et des établissements composantes, services impliqués, instances délibératives).
- **Quelques annexes**, le cas échéant, valant notamment éléments de preuve en appui de l'autoanalyse développée dans le RAE : ces annexes seront clairement reliées au rapport grâce à des renvois précis, structurées, sélectionnées et numérotées, l'objectif étant de rédiger un dossier concis et pertinent.

Comme le référentiel d'évaluation des établissements, ce référentiel s'appuie sur une modélisation de la conduite de l'établissement public expérimental à partir des dimensions clés suivantes :

- **Le positionnement institutionnel** : la notion de positionnement intègre l'identification de la place occupée par l'établissement dans son environnement local, national et international, du rôle qu'il y joue et de l'ambition globale qu'il porte. La définition du positionnement implique une analyse stratégique de type SWOT ou reposant sur des benchmarks internationaux.
- **La stratégie institutionnelle** : pour la période de référence, ici la période correspondant à l'expérimentation (de 2 à 9 ans), elle associe d'une part, la traduction en grands objectifs opérationnels de l'ambition portée par l'établissement 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 l'établissement 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 l'établissement. La gouvernance articule la sphère politique et la sphère administrative.
- **Le pilotage** : il se traduit par l'ensemble des dispositifs et des outils mobilisés par l'établissement 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** : ils seront abordés dans le domaine 1 à travers le degré d'intégration stratégique de l'établissement public expérimental (référence 1) et à l'aune des dispositions de l'ordonnance n° 2018-1131 dont il s'agira d'apprécier le degré de prise en compte par l'établissement public expérimental à l'occasion de sa sortie de l'expérimentation. Ces dispositions portent notamment sur le cadre de gouvernance particulier mis en place au sein de l'établissement public expérimental, sur ses compétences propres et sur celles qu'ils coordonnent avec les établissements-composantes, sur le degré de subsidiarité induit et son efficience relative, sur la répartition interne des moyens et leurs modalités de contrôle. Les résultats des activités essentielles de l'EPE seront également abordés de manière ciblée et en termes d'impact à travers les références 5 et 6 du domaine 2.

## DOMAINE 1 : PILOTAGE STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL DE L'ÉTABLISSEMENT PUBLIC EXPÉRIMENTAL

Quatre références (1 à 4) 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 l'établissement public expérimental en lien avec les dispositions spécifiées par l'ordonnance 2018-1131 pour servir de cadre à l'organisation des établissements publics expérimentaux.

### **Référence 1. L'établissement public expérimental déploie une stratégie clairement définie, articulée à son positionnement et révélatrice d'un fort degré d'intégration institutionnelle des entités qui le composent.**

C1. L'établissement public expérimental a défini une stratégie, pour la période d'expérimentation, en lien avec son ambition à long terme.

C2. L'établissement public expérimental analyse la manière dont chaque établissement-composante et chaque composante contribue effectivement à son positionnement et à la mise en œuvre de sa stratégie institutionnelle. Il rend compte de la valeur ajoutée effective, pour la conduite de ses activités, d'un tel alignement stratégique.

C3. Les activités conduites par l'établissement public expérimental ou sous sa coordination ont renforcé la cohérence du groupement, son intégration stratégique et fonctionnelle, ainsi que la complémentarité entre ses composantes qui se traduit par un décloisonnement mesurable et des programmes de recherche et de formation conjoints effectivement mis en œuvre.

C4. L'établissement public expérimental et ses établissements-composantes ont mis en commun de manière substantielle leurs stratégies partenariales structurantes, tant en ce qui concerne leurs partenariats académiques nationaux et internationaux que ceux qu'ils ont noués avec le monde socio-économique et culturel.

C5. L'établissement public expérimental est en mesure de décrire la trajectoire parcourue au cours de la période de l'expérimentation et de suivre sa stratégie à l'aide de tableaux de bord et d'indicateurs adaptés.

C6. L'établissement public expérimental s'est doté d'une stratégie immobilière propre articulant la stratégie de ses établissements-composantes dans ce domaine et lui permettant de programmer de manière soutenable son développement immobilier.

### **Référence 2. La gouvernance de l'établissement public expérimental s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie intégrative.**

#### Gouvernance

C1. Les missions et compétences propres de l'établissement public expérimental, des établissements-composantes et des composantes sont clairement définies, ainsi que les missions et compétences qu'il coordonne ou partage avec eux.

C2. Les conditions de délégation de compétences entre la gouvernance centrale de l'établissement public expérimental, les établissements-composantes et les composantes sont précisément fixées et mises en œuvre en lien avec sa stratégie.

C3. L'établissement public expérimental a mis en place, dans le cadre de son activité de recherche et de celle de ses établissements-composantes, des règles et modalités claires de signature des publications scientifiques qui concourent à son rayonnement.

C4. Les modalités d'élaboration des projets de décision, de délibération et d'exécution des actions qui en résultent sont clairement établies au sein de l'établissement public expérimental. Celui-ci dispose des

moyens effectifs de vérifier la conformité à ses statuts et à la politique générale de l'établissement des actions menées par les établissements-composantes.

C5. L'établissement public expérimental a identifié les éventuels dysfonctionnements de son organisation et de sa gouvernance, tant en termes de répartition de compétences, de mise en œuvre de ces dernières que de circuits de décision ; il a remédié à ces dysfonctionnements ou identifié les améliorations nécessaires pour y remédier.

C6. L'établissement public expérimental favorise la démocratie interne et la participation de toutes les parties prenantes à la vie de l'établissement, qui ont contribué, dans le cadre de l'expérimentation, à fédérer la communauté universitaire.

#### Communication

C7. La communication externe met en valeur l'identité de l'établissement public expérimental et participe à sa visibilité.

C8. La communication interne contribue à l'information des personnels et des étudiants et au développement de leur sentiment d'appartenance.

#### Système d'information

C9. L'établissement s'oriente vers un système d'information intégré dont l'organisation et les moyens répondent à ses besoins de pilotage.

### **Référence 3. L'établissement public expérimental pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de projection prévisionnelle partagés, sur une programmation budgétaire intégrée et sur un dialogue de gestion interne structuré.**

#### Politique budgétaire et dialogue de gestion

C1. Le processus d'élaboration budgétaire de l'établissement public expérimental comporte un dialogue de gestion avec ses établissements-composantes et ses composantes, qui renforce ses capacités de pilotage stratégique et opérationnel.

#### Prospective financière, mutualisation de moyens et développement des ressources propres

C2. En cohérence avec sa stratégie, l'établissement public expérimental élabore une vision prospective de ses besoins et de ses ressources en s'appuyant sur les schémas directeurs appropriés, ainsi que sur une parfaite connaissance des déterminants de sa trajectoire financière, y compris de masse salariale, et de celle de ses composantes.

C3. L'établissement public expérimental a mis en place une gestion coordonnée des ressources humaines en son sein, notamment pour ce qui concerne le personnel académique.

C4. L'établissement public expérimental a engagé des mutualisations de services support et soutien, qui lui permettent de bénéficier de nouvelles marges de manœuvre consécutives à ses choix organisationnels structurants.

C5. L'établissement public expérimental, ses établissements-composantes et ses composantes déploient une stratégie concertée de développement de leurs ressources propres.

#### Démarche qualité

C6. L'établissement public expérimental a recours à des outils d'amélioration continue associés à des pratiques d'analyse prospective, d'évaluation interne et d'évaluation externe.

## **Référence 4. La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie intégrative de l'établissement public expérimental.**

### Politique de ressources humaines

C1. L'établissement public expérimental porte une politique de recrutement et d'emploi des enseignants, des enseignants-chercheurs, des chercheurs, des personnels techniques et administratifs cohérente avec son positionnement et sa stratégie ; elle conduit à une intégration effective de la gestion des ressources humaines entre le niveau central et celui des composantes.

C2. Les modalités d'affectation et d'exercice de leurs fonctions par les agents de l'établissement public expérimental et de ses établissements-composantes sont clairement établies et participent d'une gestion fluide des ressources humaines au service de la stratégie globale.

### Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences

C3. L'établissement public expérimental formalise des procédures de recrutement, d'emploi et de promotion des enseignants-chercheurs, des enseignants et des personnels techniques et administratifs. Celles-ci articulent compétences de l'établissement public expérimental et compétences des établissements-composantes en la matière, au service de la stratégie globale.

### Dialogue social et qualité de vie au travail

C4. L'établissement public expérimental est en mesure de rendre compte de la qualité du dialogue social interne : il analyse l'impact de son organisation précise sur son fonctionnement (CT, CHSCT, comités paritaires communs ou séparés entre l'établissement public expérimental et les établissements-composantes).

## DOMAINE 2 : RÉSULTATS SIGNIFICATIFS OBTENUS DEPUIS LA CRÉATION DE L'ÉTABLISSEMENT PUBLIC EXPÉRIMENTAL

### **Référence 5. L'établissement public expérimental qualifie précisément les principaux résultats obtenus grâce à l'expérimentation.**

*L'établissement public expérimental sera invité, à travers les critères qui déclinent la référence 5, à dégager le plus synthétiquement possible et de manière claire et objectivée, la plus-value de l'expérimentation dans l'exercice de ses missions de base. Il s'agira notamment pour lui d'apporter la preuve d'une dynamique collective ayant permis d'obtenir de nouveaux résultats significatifs en matière de programmes de recherche et de formation de haut niveau, d'attractivité et de visibilité internationale et, d'une façon générale, de promotion réussie de la nouvelle université. Ces critères pourront être modulés en fonction de leur plus ou moins grande pertinence, au regard de la spécificité de l'établissement public expérimental et de ses missions.*

#### Impact, rayonnement et attractivité de l'établissement public expérimental

C1. L'expérimentation a permis à l'établissement public expérimental et à ses composantes d'accroître le rayonnement et la visibilité de leur production scientifique, tant sur le plan national qu'international.

C2. L'expérimentation a renforcé l'attractivité nationale et internationale de l'établissement public expérimental et de ses composantes, tant auprès des étudiants que des personnels qu'il a été amené à recruter.

C3. L'expérimentation a consolidé le rôle de l'établissement public expérimental en tant qu'acteur reconnu de la diffusion de la culture scientifique et du dialogue entre science et société.

C4. L'expérimentation a conduit à des résultats tangibles dans l'amélioration de la vie étudiante et de la vie de campus, au bénéfice des étudiants et des personnels.

### **Référence 6. L'établissement public expérimental s'est donné les moyens de répondre aux objectifs singuliers ayant justifié sa création.**

*Il s'agit là d'évaluer, au moyen de critères adaptés, la prise en compte par l'établissement public expérimental des « objectifs singuliers » mentionnés au IV de l'article 52 de la loi du 10 août 2018 (ESSOC) qui prévoit explicitement leur évaluation. Ces « objectifs singuliers », en tant que marqueurs de certaines des spécificités de l'établissement public expérimental, devront être précisés dans la saisine du Hcéres, ainsi que les modulations (points d'attention, focus, limitations, etc.) proposées pour l'application des critères exposés ci-après.*

C1. L'établissement public expérimental énonce clairement les objectifs singuliers qui lui ont été assignés à l'occasion de sa création et il explicite la manière dont il les a effectivement intégrés à sa stratégie.

C2. L'établissement public expérimental s'est attaché à traduire dans sa gouvernance les spécificités organisationnelles et fonctionnelles qu'induisent les objectifs singuliers qui lui incombent.

C3. L'établissement public expérimental analyse les principaux résultats qu'il est parvenu à atteindre, dans le cadre de l'expérimentation, relativement aux objectifs singuliers qui lui ont été assignés : ces derniers lui permettent d'objectiver l'évolution de son positionnement et de rendre compte des principaux aspects de son impact économique, social, culturel et sociétal.