

Les évaluations institutionnelles conduites par le Hcéres: un changement progressif de paradigme

Robert FOUQUET : Conseiller scientifique Hcéres
Professeur Université Jean Monnet Saint Etienne

Stéphane ONNEE : Conseiller scientifique Hcéres
Professeur Université d'Orléans

- 1- Evolutions du mandat de l'évaluation institutionnelle du Hcéres
- 2- La modélisation d'une institution
- 3- Les principes méthodologiques de l'évaluation externe institutionnelle
- 4- Les trois référentiels de l'évaluation institutionnelle du Hcéres
- 5- Les attendus des processus d'autoévaluation
- 6- Conclusion

Les trois questions clés du mandat de l'évaluation :

◆ Quel périmètre de l'évaluation ?

La nature de l'entité évaluée / Les structures internes concernées / Les activités internes concernées

Hcéres:

Tous les établissements (publics et privés) dotés d'une personnalité morale et contractualisés avec l'Etat (MESRI et autres ministères techniques):

- 25 coordinations territoriales
- 20 organismes de recherche et assimilés
- 250 établissements

Evolutions :

les fusions en cours

les évolutions des coordinations territoriales

Des interrogations sur les établissements dotés d'une organisation en trois niveaux (la question de l'évaluation de certaines composantes)

◆ Quelle exploitation de l'évaluation ?

Les destinataires des rapports d'évaluation

institutions, tutelles, usagers, partenaires (statut public des rapports)

La nature et la proximité des décisions en lien avec les résultats de l'évaluation:

Pas de décisions ni labels opérés par le Hcéres

Proximité avec le processus de contractualisation de l'Etat mais un élément parmi d'autres

1- Evolutions du mandat de l'évaluation institutionnelle du Hcéres



◆ Quels objectifs de l'évaluation ?

La nature des investigations et analyses réalisées:

- **Vérification de conformité** (*contrôle des dispositifs imposés par la réglementation*)
- **Analyse de la performance** (*trajectoire relative interne, résultats directs*)
- **Analyse des mécanismes de pilotage des activités** (*stratégie, procédures, dispositifs, circuits de décision et outils de développement des activités*)
- **Analyse de la capacité à maîtriser la conduite du développement des activités** (*La chaîne des processus d'amélioration continue : qualité interne*)

Evolution

Quasiment hors champ
uniquement grandes attentes

Essentiellement les
trajectoires internes

Focalisation en cours

L'enjeu majeur de l'autonomie et de la responsabilité de chaque institution

La nature des jugements évaluatifs produits:

- **Identification des forces et faiblesses**
- **Formulation de recommandations**
- **Identification des enjeux**
- **Identification des risques et opportunités**
- **Pas d'indicateurs de performance**
- **Pas de notation ni classement**

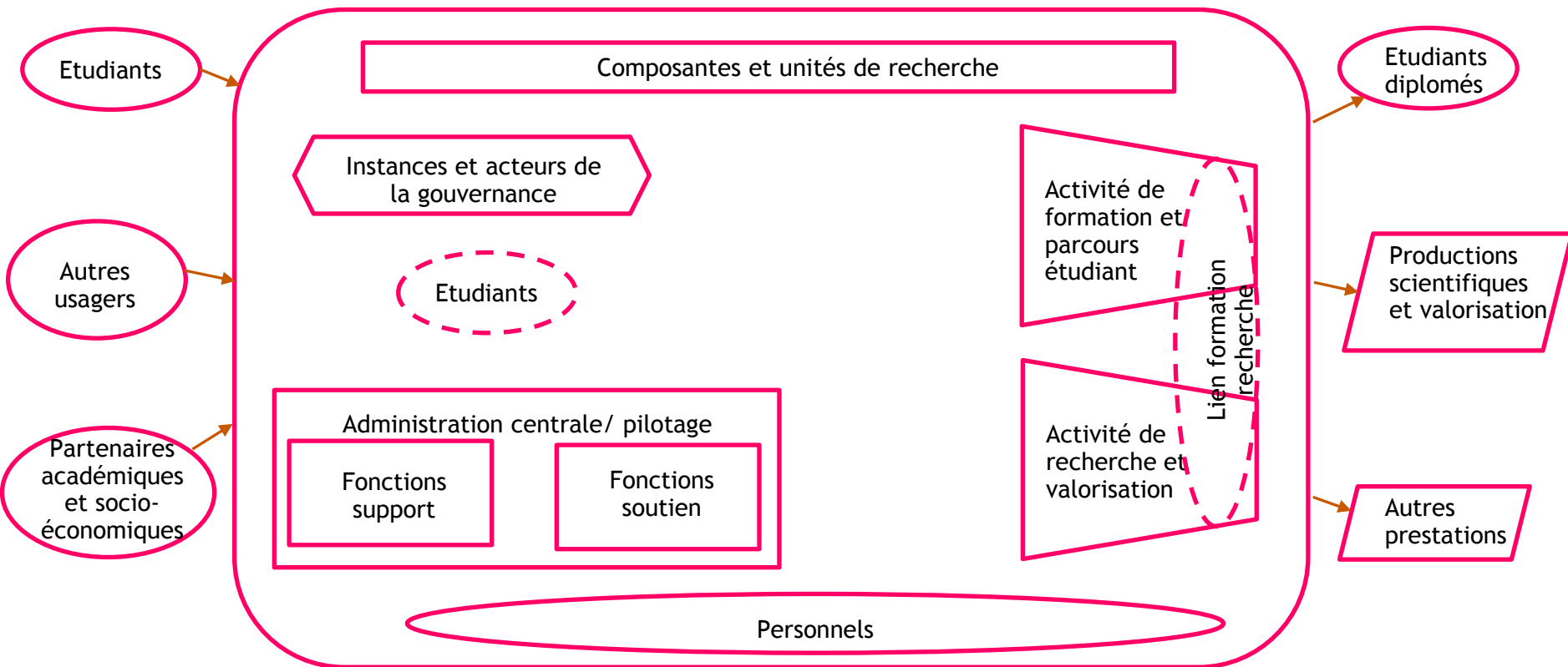
Une dimension
essentiellement qualitative

Pas de quantification de la
performance

2- La modélisation d'une institution

Les éléments clés d'une institution ESR :

Etablissement / Université -Ecole



2- La modélisation d'une institution

Les cinq dimensions clés caractérisant une institution ESR :

Le positionnement institutionnel :

- le positionnement constaté par l'organisme au début de la période de référence et ceci pour chacune de ses missions ;
- le positionnement visé par l'organisme qui traduit son ambition pour le terme de la période de référence.
- implique une analyse stratégique interne et externe

La stratégie institutionnelle :

Pour la période de référence, elle associe l'ambition choisie pour son positionnement et portée à travers la fixation d'objectifs et la mobilisation des moyens (ressources et compétences) pour y parvenir. La stratégie se décline dans les différents domaines d'activités de l'organisme et est sous-tendue par l'usage d'outils d'analyse prospective.

2- La modélisation d'une institution



L'organisation :

Elle correspond aux choix structurels d'organisation interne faits par l'institution pour assurer 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 au service de l'élaboration et de la conduite de la stratégie. La gouvernance de l'organisme 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 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 tous les champs d'activité.

Éléments d'interprétation des cinq dimensions clés :

Stratégie et Positionnement :

- une stratégie "encastrée" dans un environnement institutionnel international, national et territorial
- Des parties prenantes internes et externes, un écosystème
- une stratégie globale déclinée à l'échelle locale : « *glocal* »
- une stratégie dynamique : explicitation d'une trajectoire (« *path dependent* »)

Stratégie et Organisation :

- Un lien d'influence bidirectionnel entre les choix stratégiques et les choix organisationnels
- Analyse du lien : Soutenabilité, adaptabilité, cohérence

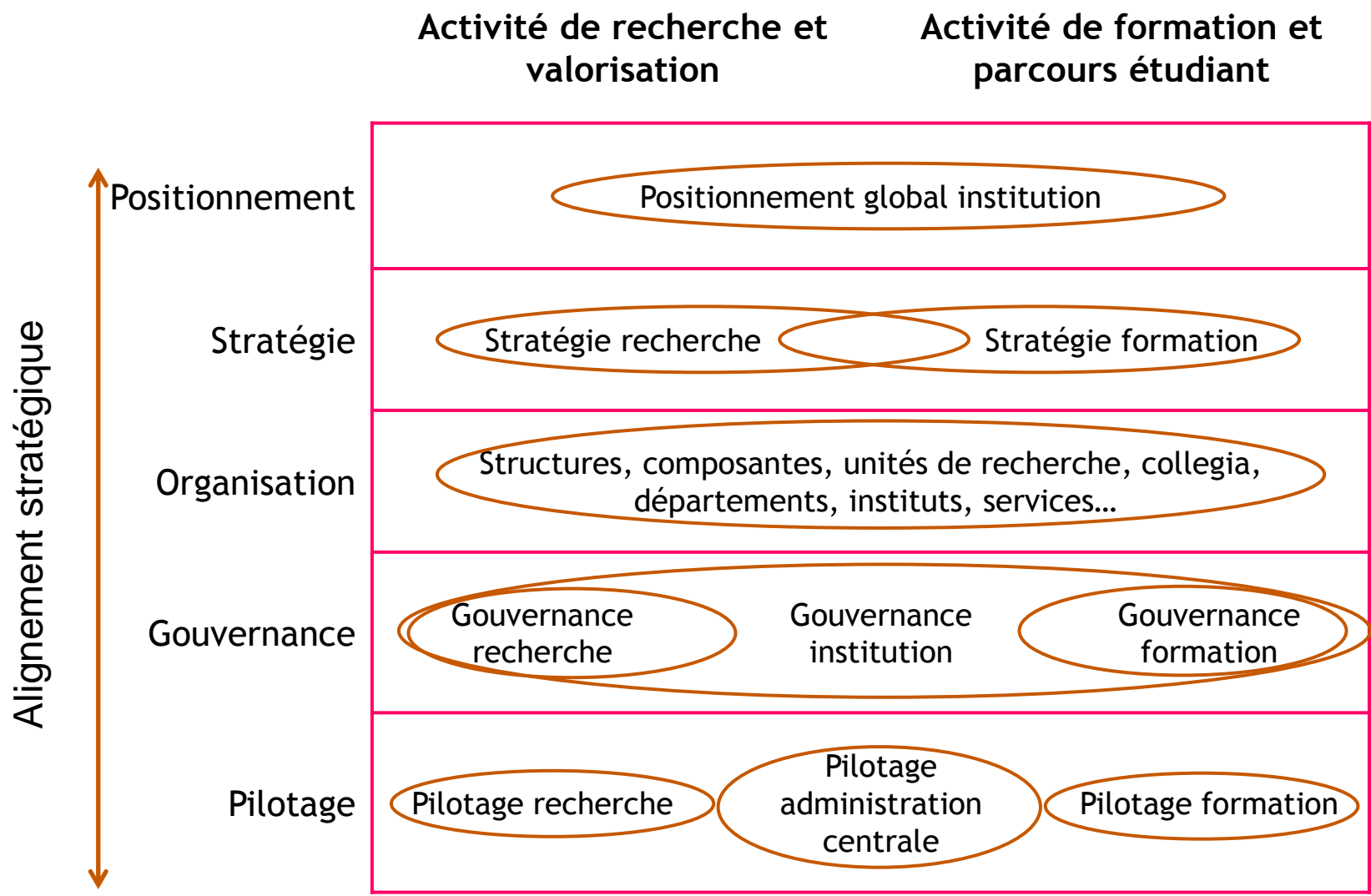
Gouvernance : renvoie à la capacité à

- s'appuyer sur des circuits de décision efficaces par des jeux de délégation, mutualisation, subsidiarité
- faire des choix (vision stratégique, projet)
- opérationnaliser une politique et mettre en œuvre des orientations (pilotage stratégique)
- -faire l'adhésion (communautés d'acteurs, parties prenantes)

Pilotage

- Des dispositifs de gestion, des indicateurs
- Indicateurs d'activité, indicateurs d'impacts
- Distinguer l'existence, l'appropriation et l'usage

La déclinaison des cinq dimensions clés en fonction des activités :

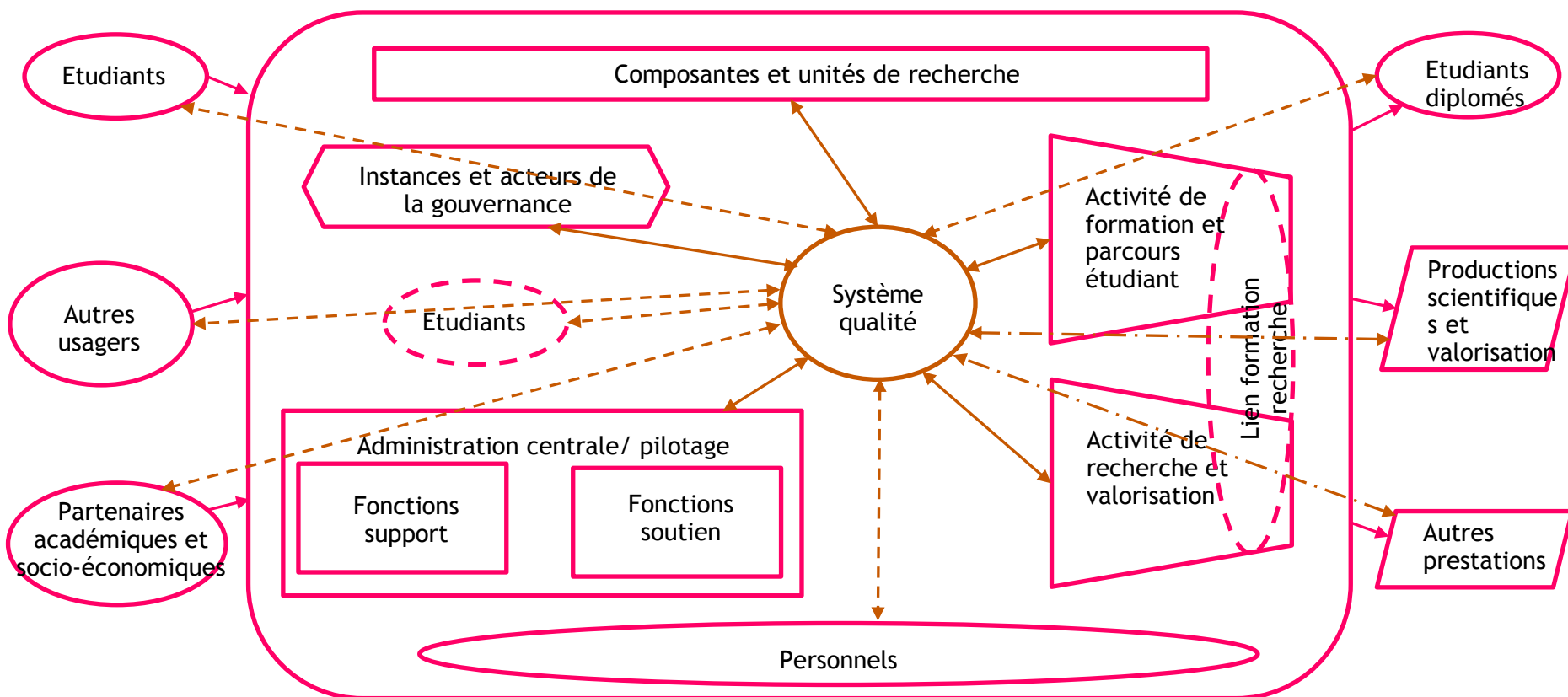


3- Les principes méthodologiques de l'évaluation externe institutionnelle

La focalisation sur deux dimensions:

- Analyse des mécanismes de pilotage des activités
- Analyse de la « qualité interne » / la capacité à maîtriser la conduite du développement des activités

Etablissement / Université -Ecole



Les principes de l'analyse du pilotage des activités:

- ◆ **Une analyse s'appuyant sur des grandes attentes liées au cadre législatif et réglementaire des établissements**
 - Les grands principes de gouvernance des établissements de l'ESR
 - Les missions et grandes orientations des activités de formation et de recherche
 - Le contexte particulier des standards européens (ESG) pour l'activité de formation
 - Pas de démarche de normalisation
- ◆ **Une analyse respectant les choix stratégiques des établissements**
 - Le respect des spécificités et de l'autonomie de chaque établissement
 - La mise en regard des choix réalisés, des moyens mobilisés et des résultats obtenus
- ◆ **Une analyse focalisée sur l'opérationnalisation des choix stratégiques**
 - L'exigence d'une identification claire de la stratégie dans chaque champ d'activité
 - Le regard sur les actions concrètes traduisant les choix stratégiques et leur déploiement dans l'établissement
- ◆ **Une analyse focalisée sur la capacité à identifier les résultats des activités**
 - L'exigence d'une identification des résultats de chaque action majeure en lien avec la stratégie
 - Le regard sur la capacité de l'établissement à identifier les trajectoires parcourues

Les principes de l'analyse de la « qualité interne »:

- ◆ Une analyse portant l'exigence de l'existence d'une politique de la qualité
 - La formalisation d'une politique de la qualité à l'échelle de l'établissement
 - Exigence majeure des ESG
- ◆ Une analyse portant l'exigence d'un portage politique du système qualité et respectant les choix d'organisation de l'établissement
 - Pas de structuration type imposée du système qualité
 - Une attention particulière à ce que l'équipe de direction de l'établissement porte la politique de la qualité en lien avec sa stratégie d'établissement (pas uniquement un service technique)
- ◆ Une analyse focalisée sur la relation privilégiée entre gouvernance et politique de la qualité
 - La politique de la qualité levier de la gouvernance
 - Une attention particulière aux outils de pilotage en appui sur le système qualité
- ◆ Une analyse focalisée sur les mécanismes d'amélioration continue
 - Les dimensions centrales : programmation, opérationnalisation, suivi des résultats, remédiation
 - Une attention particulière à la complétude des boucles d'amélioration continue

Les principes d'intervention des experts:

- ◆ **Un point d'appui majeur sur le rapport d'autoévaluation produit par l'établissement**
 - Une attente renforcée concernant la pratique de l'autoévaluation
 - Une analyse focalisée sur la qualité de l'analyse critique portée par l'établissement sur la mise en œuvre de sa stratégie
- ◆ **Une visite focalisée sur la vérification de la dynamique d'établissement**
 - La réalité de l'appropriation et du déploiement de la stratégie et des mécanismes qualité associés
 - L'adhésion des acteurs et la cohérence de leurs actions
- ◆ **Des jugements évaluatifs focalisés sur les mécanismes de gouvernance et pilotage plutôt que sur la qualification des résultats**
 - Une appréciation de la trajectoire propre de chaque établissement dans ses domaines d'activité
 - Des jugements évaluatifs ciblés sur la maîtrise du pilotage et sur la cohérence d'ensemble de la mise en œuvre des activités
- ◆ **Un changement progressif de formulation des rapports privilégiant les jugements évaluatifs et les analyses et preuves associées**
 - Des rapports moins descriptifs et plus évaluatifs
 - L'énoncé premier des jugements évaluatifs puis les développements nécessaires à leur compréhension et acceptation

3- Les principes méthodologiques de l'évaluation externe institutionnelle



Les principes d'accompagnement du Hcéres:

◆ La responsabilité de la définition de la méthodologie

Une approche coordonnée des différents référentiels d'évaluation institutionnelle
Des procédures adaptées en fonction des différents types d'institutions

◆ Un dialogue renforcé avec les équipes de direction des établissements

Les étapes de lancement des vagues d'évaluation, de recueil des attentes et de propositions d'experts

Un projet de séminaire de présentation et d'analyse des méthodologies à destination des équipes de direction

Une réflexion prospective dans le cadre de rencontres et groupes de travail

◆ Un effort de formation des experts aux évolutions méthodologiques

Des sessions de formation pour chaque vague d'évaluation

Des projets d'outils de formation à distance

◆ La responsabilité d'un traitement équitable de chaque établissement

Une attention permanente à l'amélioration des procédures

◆ Une responsabilité éditoriale au niveau des rapports d'évaluation

Une signature des rapports par les présidents de comité au niveau du contenu des rapports et de leur dimension évaluative

Une intervention du Hcéres sur la forme, la cohérence et le respect des principes méthodologiques

◆ Trois référentiels distincts:

- Référentiel Etablissements : 6 domaines déclinés en 16 champs d'activité et 31 références (ou attendus) au total
- Référentiel Coordinations territoriales : 3 domaines déclinés en 7 champs d'activité avec 13 références au total
- Référentiel Organismes de recherche : 3 domaines déclinés en 7 champs d'activité avec 11 références au total.

➡ une nécessaire prise en compte de la diversité des missions et des activités déployées au sein des établissements:

◆ Avec une trame générique :

- Le troisième domaine des référentiels « Coordinations territoriales » et « Organismes de recherche » propose ainsi une trame générique d'analyse des différentes missions et activités mises en œuvre par l'établissement

4- Les trois référentiels de l'évaluation institutionnelle du Hcéres



◆ Trois référentiels articulés :

Le référentiel Etablissements et le référentiel Organismes font référence à la politique de site et aux coordinations territoriales

« Les objectifs de positionnement de l'établissement tiennent compte de ceux de la coordination territoriale dont il est partie prenante ; il contribue également à la définition du positionnement de la coordination territoriale » (Ref Etbs - D1 - Champ 1)

« Les actions de l'organisme localisées dans les territoires sont articulées avec celles des autres acteurs présents notamment dans le cadre des coordinations territoriales. »

- ◆ Une référence commune à la démarche qualité au travers des deux premiers domaines qui les constituent (positionnement institutionnel et stratégie ; Gouvernance et pilotage) :
« l'établissement déploie 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 »

affichant ainsi un couplage Portage politique de la démarche qualité / Appareillage et opérationnalisation de la démarche qualité

◆ Trois référentiels qui évoluent dans une démarche d'amélioration continue

- Evolution liées aux cadres réglementaires ou à des évolutions structurelles de l'ESR :
exemple des coordinations territoriales, PIA, Satt
- Evolutions volontaires :
 - les référentiels de la vague D proposent une dimension plus stratégique de l'évaluation institutionnelle
 - Les domaines relevant de la stratégie et du pilotage ont été rapprochés afin de favoriser leur articulation.
 - le rôle des conseils centraux de l'établissement est également explicité plus clairement dans le domaine 3, concernant le pilotage de la recherche et de la formation
 - la place des étudiants dans la gouvernance de l'établissement fait l'objet d'un champ particulier dans le domaine 4.
- Des évolutions discutées, voire souhaitées par les représentants des évalués :
 - Exemple : DD et RSE

Le document Hcéres « repères pour l'autoévaluation des établissements »

- ◆ Pas de méthode imposée pour l'organisation de l'autoévaluation
 - Renvoi aux bonnes pratiques à l'international

- ◆ Les attentes concernant l'organisation du rapport d'autoévaluation :
 - Une période de référence correspondant à la contractualisation en cours
 - Un rapport synthétique
 - Un plan du rapport reprenant les grands chapitres du référentiel du Hcéres
 - Des annexes clairement reliées au RAE, structurées et sélectionnées

5- Les attendus des processus d'autoévaluation

◆ Les attentes concernant le contenu du rapport d'autoévaluation :

- L'explicitation de la méthode utilisée et des acteurs mobilisés pour l'autoévaluation
- La présentation de la stratégie par activité, pour la période de référence de l'évaluation
- La présentation des dispositifs mis en œuvre au regard de la stratégie
- L'explicitation de l'exploitation par l'institution des résultats de la précédente évaluation
- Un rapport focalisé sur des dimensions d'analyse critique
- Un rapport traitant les différentes thématiques identifiées par le référentiel du Hcéres.

◆ La démonstration par l'institution de différentes capacités d'analyse :

- La capacité de l'institution à se situer dans son environnement local, national et international
- La capacité de l'institution à identifier et à qualifier les résultats de sa stratégie
- La capacité de l'institution à apprécier l'efficacité de son action et à mobiliser sa communauté
- La capacité de l'institution à exprimer ses forces et faiblesses en explicitant les analyses et les éléments de preuve qui ont permis de les identifier

Le changement de paradigme induit des évolutions à venir auprès des évalués et des évaluateurs :

◆ Pour les objets évalués :

- renforcer la culture qualité par la démonstration de processus internes adaptés
- Partager et impliquer leurs personnels tant dans la phase amont (avant la visite des experts) qu'après la production du rapport
- Se doter d'outils de production d'indicateurs d'activités tant au niveau des résultats que des impacts, et en rendre compte

◆ Pour les évaluateurs :

- Prendre davantage en compte les spécificités des objets évalués
- Privilégier la logique de l'accompagnement à celle du contrôle
- Se centrer sur l'opérationnalisation des choix stratégiques et la capacité des objets évalués à faire la démonstration de leur efficacité
- Privilégier le gros grain et l'analyse de la trajectoire de l'objet évalué dans l'élaboration des jugements évaluatifs

Le changement de paradigme induit aussi des évolutions dans les rapports publiés par le Hcéres :

- Révision des référentiels sur lesquels s'adosse la trame des rapports d'évaluation
- Privilégier une dimension qualitative des jugements évaluatifs produits
- Bien isoler la période évaluée de la période à venir afin d'éviter toute confusion
- Analyser et évaluer les processus d'amélioration continue mis en œuvre par les objets évalués
- S'adapter davantage aux spécificités des établissements évalués, sans rompre avec le critère d'égalité de traitement