



Département d'évaluation
des établissements

RÉFÉRENTIEL DE L'ÉVALUATION EXTERNE DES ORGANISMES DE RECHERCHE

—
CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2018-2019
VAGUE E

Novembre 2017



SOMMAIRE

Sommaire	2
Introduction	3
Domaine 1 : Le positionnement et la stratégie institutionnels	5
Sous-domaine 1 : L'analyse du positionnement institutionnel	5
Sous-domaine 2 : La stratégie institutionnelle	5
Domaine 2 : La gouvernance et le pilotage	6
Sous-domaine 1 : L'organisation interne de l'établissement	6
Sous-domaine 2 : La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de la stratégie	6
Sous-domaine 3 : Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique	7
Domaine 3 : Les activités de l'organisme	8
Règle d'interprétation :	8
Sous-domaine 1 : Le pilotage et le suivi des activités de l'organisme	8
Sous-domaine 2 : La trajectoire suivie par l'organisme	8
Annexe : Les constituants du référentiel	9

INTRODUCTION

Ce document présente le référentiel de l'évaluation externe des organismes de recherche mise en place par le Hcéres. Il s'inscrit dans le cadre des pratiques internationales de l'évaluation externe des institutions.

I. Rappel législatif

L'article L. 114-3-1 du code de la recherche prévoit que le Hcéres est chargé « d'évaluer les établissements d'enseignement supérieur et leurs regroupements, définis à l'article L. 718-3 du code de l'éducation, 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 ».

Ce même article définit le socle méthodologique de l'évaluation externe par les éléments suivants :

« Pour l'exercice de ses missions, le Haut Conseil s'inspire des meilleures pratiques internationales. Il fonde son action, en ce qui concerne les critères d'évaluation, sur les principes d'objectivité, de transparence et d'égalité de traitement entre les structures examinées et, en ce qui concerne le choix des personnes chargées de l'évaluation, sur les principes d'expertise scientifique au meilleur niveau international, de neutralité et d'équilibre dans la représentation des thématiques et des opinions. Il veille à la prévention des conflits d'intérêts dans la constitution des comités d'experts chargés de conduire les évaluations ».

Ces règles générales sont inscrites dans la charte de l'évaluation publiée par le Hcéres qui constitue le cadre de la mission de chaque expert mobilisé par le Hcéres.

II. Les objectifs et les principes méthodologiques de l'évaluation externe du Hcéres

L'évaluation externe des organismes mise en œuvre par le Hcéres porte sur la gouvernance globale de l'organisme et l'ensemble de ses activités conformes à son statut et à ses missions. Il s'agit donc d'évaluer la capacité de l'organisme à élaborer sa stratégie, à la mettre en œuvre en son sein par une organisation adaptée, à se doter d'outils de pilotage et de suivi de ses activités et à réajuster sa stratégie si besoin.

Cette évaluation concerne les dernières années d'exercice de l'organisme (évaluation ex post) constituant la période de référence de l'ensemble des analyses du comité d'experts. Elle se veut respectueuse des choix politiques effectués par l'organisme. Elle se focalise sur l'analyse de la trajectoire parcourue par l'organisme au cours de la période de référence et notamment sur la conduite des politiques de développement des activités et des cycles d'amélioration continue associés, relatifs à la stratégie déployée au cours de cette période. Elle conduit à l'identification par le comité d'évaluation des forces et faiblesses de l'organisme et à la formulation de recommandations non prescriptives prenant en compte les orientations stratégiques futures de l'organisme.

Le référentiel de l'évaluation externe constitue le document méthodologique majeur. Il contribue à la garantie de la transparence, de l'impartialité et de l'égalité de traitement des évaluations. Ce document définit le périmètre de l'évaluation institutionnelle, les grandes attentes liées à la stratégie de l'organisme et les critères appliqués pour apprécier le niveau et la qualité des réponses à ces attentes.

L'évaluation externe se fonde sur le rapport d'auto-évaluation produit par l'organisme. Aucune contrainte n'est imposée pour l'organisation de cette auto-évaluation. Cependant, un document « Repères pour l'auto-évaluation » explicite les enjeux d'un processus d'auto-évaluation, les bonnes pratiques de l'auto-évaluation à l'international et les attendus d'un rapport d'auto-évaluation.

III. Les spécificités du référentiel de l'évaluation externe des organismes de recherche

Le référentiel est structuré en 3 grands domaines, eux-mêmes déclinés en 7 sous-domaines. Il comprend au total 11 références, chacune accompagnée d'un ensemble de critères.

Le premier domaine regroupe les deux dimensions institutionnelles que sont le positionnement et la stratégie associée, dans l'objectif de bien identifier, pour la période de référence, la trajectoire de développement que s'est fixée l'organisme dans le paysage national et international de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (ESRI), ainsi que ses orientations futures pour le prochain contrat. La trajectoire de l'organisme s'appuie dans son élaboration sur une analyse du rôle de ses partenaires et des autres acteurs de son environnement.

Le positionnement institutionnel :

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

- 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.

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

La stratégie institutionnelle :

Pour la période de référence, elle associe d'une part, l'ambition choisie pour son positionnement et portée par l'organisme 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 l'organisme et est sous-tendue par des analyses prospectives.

Le deuxième domaine regroupe l'organisation interne et la gouvernance de l'organisme au service de l'élaboration et de la conduite de la stratégie, ainsi que les outils de pilotage mobilisés pour la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie.

L'organisation :

Elle correspond aux choix structurels d'organisation interne faits par l'organisme 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 de l'organisme. 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 l'organisme 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.

Le troisième domaine décline de manière générique le suivi des différentes activités et l'analyse de leurs résultats pour l'ensemble des missions et compétences de l'organisme.

L'annexe à ce document définit les différents constituants du référentiel.

DOMAINE 1 : LE POSITIONNEMENT ET LA STRATÉGIE INSTITUTIONNELS

Sous-domaine 1 : L'analyse du positionnement institutionnel

Référence 1 : l'organisme identifie son positionnement et son modèle, d'organisme de recherche, au regard de ses missions dans le paysage national et international de l'ESRI et il en définit les évolutions futures

- Dans le cadre défini par ses tutelles, l'organisme a une vision claire de ses missions et de son engagement au service de l'État et de la société ; ces éléments présentent un lien avec ses valeurs, son histoire et ses statuts.
- L'organisme définit son modèle (structuration des équipes, territorialité, partenariat) ainsi que son rôle (opérateur, agence, modèle mixte, autre) et les types de recherche et d'activités qu'il entend développer (recherche, valorisation, expertise, appui aux politiques publiques, aide au développement etc.).
- L'organisme s'appuie sur un diagnostic partagé pour définir son positionnement, notamment au travers d'analyses comparatives au plan international.
- Le positionnement de l'organisme est cohérent avec ses missions ; il est lisible et clairement articulé avec les politiques publiques.
- L'organisme définit son positionnement par rapport aux coordinations territoriales de l'ESRI français dans lesquelles il est impliqué.

Sous-domaine 2 : La stratégie institutionnelle

Référence 2 : l'organisme porte une stratégie institutionnelle au regard de ses missions et de ses compétences dans le paysage national et international de l'ESRI

- L'organisme définit ses domaines d'activité stratégique en s'appuyant sur une prospective scientifique et sur une identification de ses forces et faiblesses.
- La stratégie pour la période de référence de l'évaluation est lisible et formalisée, notamment avec les différentes tutelles (contrat pluriannuel, lettre de mission...).
- Les objectifs, projets et actions inscrits dans la stratégie sont explicités ainsi que les résultats attendus.
- La stratégie de l'organisme est cohérente avec son positionnement ; elle est articulée avec la stratégie nationale de la recherche, et les grands projets d'intérêt national, européen ou international.
- La stratégie définie par l'organisme prend en considération la prise de risque scientifique.
- La stratégie définie par l'organisme prend en considération les problématiques de responsabilité sociétale, notamment en matière d'éthique et de parité H/F, et de développement durable, notamment en matière de gestion environnementale.
- L'origine des ressources et leur développement répondent à un modèle économique clairement défini.
- Les axes et orientations stratégiques futurs sont identifiés pour la période à venir et en accord avec l'ensemble des missions.

Référence 3 : l'organisme inscrit sa stratégie dans des alliances et des partenariats aux niveaux local, national et international

- Les alliances et les partenariats nationaux et internationaux contribuent à la stratégie de l'organisme, de façon effective et cohérente.
- Les actions de l'organisme localisées dans les territoires sont articulées avec celles des autres acteurs présents notamment dans le cadre des coordinations territoriales.

DOMAINE 2 : LA GOUVERNANCE ET LE PILOTAGE

Sous-domaine 1 : L'organisation interne de l'établissement

Référence 4 : l'organisme définit une organisation fonctionnelle et géographique pour la mise en œuvre de ses activités au service de ses missions et de sa stratégie

- L'organisation géographique sur le plan national et, le cas échéant, international est adaptée aux activités et à la stratégie.
- La structuration en entités opérationnelles est cohérente et adaptée à la stratégie.
- Les fonctions support et soutien sont pertinentes et efficaces.

Sous-domaine 2 : La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de la stratégie

Référence 5 : la gouvernance de l'organisme s'appuie sur des instances et des circuits de décision adaptés à la stratégie et aux formes choisies d'action

- Les instances et les acteurs de la gouvernance politique et administrative ont des attributions et des rôles définis ; les principaux partenaires de l'organisme y sont associés.
- Les circuits de décision sont explicités et permettent l'efficacité des actions, qu'elles soient menées en interne ou en partenariat.
- Le fonctionnement des instances et les processus de gouvernance favorisent l'expression et la participation des différentes catégories de personnels.
- Le fonctionnement des instances et les processus de gouvernance répondent aux engagements de l'organisme dans les domaines de responsabilité sociétale, notamment en matière d'éthique et de parité H/F, et de développement durable, notamment en matière de gestion environnementale.

Référence 6 : l'organisme 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 d'actions correctrices

- L'organisme s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue de son fonctionnement et de ses activités.
- Une politique de la qualité est définie et portée par l'équipe de direction ; elle est explicitée et diffusée auprès des acteurs de l'organisme.
- L'organisme dispose d'un système d'information et des outils lui permettant le suivi des activités et 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 des indicateurs de pilotage nécessaires à la gouvernance.
- L'organisme identifie, évalue et maîtrise les risques associés à ses circuits de décision et à ses activités.
- La politique de la qualité de l'organisme contribue à la mise en œuvre des engagements dans les domaines de responsabilité sociétale, notamment en matière d'éthique et de parité H/F, et de développement durable, notamment en matière de gestion environnementale.
- La politique de la qualité de l'établissement intègre, le cas échéant, le suivi des recommandations de la précédente évaluation du Hcéres (ou autres instances).

Référence 7 : l'organisme développe une politique de communication

- La politique de communication externe favorise la compréhension des missions et activités de l'organisme et valorise ses résultats.
- La politique de communication interne contribue à l'adhésion des personnels à la stratégie.

Sous-domaine 3 : Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique

Référence 8 : l'organisme pilote la mise en œuvre pluriannuelle de sa stratégie en mobilisant des outils d'analyse prospective

- L'organisme dispose d'une analyse prospective pluriannuelle de ses besoins et de ses ressources, en accord avec sa stratégie.
- L'organisme développe une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, en lien avec sa stratégie et son bilan social.
- Le modèle économique de référence des différents domaines d'activité est identifié et soutenable. Il fait l'objet d'un dialogue avec les tutelles.
- Des analyses prospectives sont réalisées en vue d'une politique de diversification des ressources.

Référence 9 : l'organisme structure ses processus de pilotage et s'appuie sur un ensemble adapté de fonctions support et de soutien

- L'organisation budgétaire de l'organisme et ses outils d'arbitrage budgétaires sont lisibles et cohérents au regard de ses activités et de sa stratégie. Ils s'appuient sur un dialogue de gestion interne.
- La politique de gestion des ressources humaines, notamment les processus de gestion des recrutements et de formation des personnels sont adaptés à la stratégie de l'organisme et aux politiques de développement de ses activités.
- La gestion logistique et immobilière est organisée de façon appropriée et efficace. L'organisme dispose d'un schéma directeur immobilier constitutif de sa stratégie, et pertinent au regard de ses implantations, de ses besoins et de ses ressources.
- L'organisme dispose d'un système d'information répondant aux besoins de son pilotage, au niveau central comme à celui de ses entités internes.
- L'organisation et les services offerts des fonctions de soutien sont cohérents au regard des activités et des implantations de l'organisme.

DOMAINE 3 : LES ACTIVITÉS DE L'ORGANISME

Règle d'interprétation :

Ce domaine a une formulation générique indépendamment des activités de l'organisme (recherche, valorisation, expertise, appui aux politiques publiques, aide au développement, etc.) et de son modèle d'organisation. Il est donc nécessaire de décliner et d'appliquer les références de ce domaine pour toutes les activités de l'organisme.

Sous-domaine 1 : Le pilotage et le suivi des activités de l'organisme

Référence 10 : l'organisme démontre sa capacité à suivre, analyser et qualifier les résultats de ses différentes activités.

- L'organisme 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.
- L'organisme déploie des outils et moyens pour l'internationalisation de ses activités.
- Pour chaque activité, l'organisme dispose de données et d'indicateurs fiables et pérennes.
- L'organisme est en mesure de quantifier la valeur ajoutée de ses activités.
- L'organisme développe des méthodes et outils d'appréciation de l'impact de ses activités sur son environnement social, culturel et économique.
- L'organisme dispose d'une politique d'intégrité scientifique à destination de ses personnels intégrant notamment des mesures de sensibilisation, de prévention, et de détection et traitement des manquements avérés.

Sous-domaine 2 : La trajectoire suivie par l'organisme

Référence 11 : l'organisme maîtrise sa trajectoire de développement

- Les activités et les résultats sont cohérents avec la stratégie de la période de référence.
- La trajectoire parcourue est identifiée pour chaque activité.
- Les acteurs de l'organisme en ont une perception avérée.
- L'évolution souhaitée de la stratégie de l'organisme pour chaque activité fait l'objet de débats et de validations politiques réguliers.
- L'évolution de la trajectoire de chaque activité est expliquée et programmée dans des documents stratégiques validés et diffusés.

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 de la gouvernance centrale de l'organisme. Le troisième domaine donne une trame générique d'analyse des différentes missions et activités mises en œuvre par l'organisme.

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 sont associées 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 organismes ainsi que les grandes orientations et les pratiques qui caractérisent la recherche. Elles sont exprimées par une action mettant l'organisme 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.

Aucune hiérarchisation a priori des critères n'est imposée afin de préserver la capacité d'adaptation du référentiel à la grande variété des organismes. 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