

# RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION DES ORGANISMES DE RECHERCHE

Octobre 2021



## SOMMAIRE

<b>Introduction</b> .....	<b>3</b>
Principes.....	3
Objectifs de l'évaluation.....	3
Dimensions-clés de l'évaluation.....	3
Adaptation de l'évaluation de chaque organisme.....	4
Contenu du référentiel.....	4
<b>Domaine 1 : Le positionnement et la stratégie</b> .....	<b>5</b>
Sous-domaine 1.1 : Le positionnement de l'organisme.....	5
Sous-domaine 1.2 : La stratégie.....	5
<b>Domaine 2 : L'organisation et la gouvernance</b> .....	<b>6</b>
Sous-domaine 2.1 : L'organisation interne.....	6
Sous-domaine 2.2 : La gouvernance au service de la mise en œuvre de la stratégie.....	6
<b>Domaine 3 : Les éléments-clés de la mise en œuvre de la stratégie</b> .....	<b>7</b>
Sous-domaine 3.1 : L'implication dans le développement des sites universitaires et le rôle national de l'organisme.....	7
Sous-domaine 3.2 : La politique de ressources humaines.....	7
Sous-domaine 3.3 : L'engagement européen et les coopérations internationales.....	8
Sous-domaine 3.4 : Les facteurs qui soutiennent la confiance de la société envers l'organisme.....	8
Sous-domaine 3.5 : Le pilotage pluriannuel des moyens.....	8
<b>Domaine 4 : Les activités et les résultats</b> .....	<b>9</b>
Sous-domaine 4.1 : La recherche.....	9
Sous-domaine 4.2 : L'innovation.....	9
Sous-domaine 4.3 : L'expertise en appui aux politiques publiques.....	10
Sous-domaine 4.4 : L'inscription de la science dans la société.....	10
Sous-domaine 4.5 : Les activités de support et de soutien.....	10
<b>Domaine 5 : Les orientations stratégiques pour les prochaines années</b> .....	<b>11</b>

## INTRODUCTION

Ce document présente le référentiel commun pour les évaluations des organismes nationaux de recherche organisées par le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres). Il s'inscrit dans le cadre des évolutions récentes du système français de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (ESRI).

Cependant, ce référentiel commun ne définit pas un périmètre de l'évaluation qui s'appliquerait de façon uniforme pour tous les organismes : l'évaluation est adaptée pour prendre en compte la situation et les enjeux de l'action de chaque organisme.

## Principes

Ce référentiel est conforme aux dispositions législatives et réglementaires qui fixent les missions, l'organisation et le fonctionnement du Hcéres, notamment l'article L. 114-3-1 du code de la recherche. Il prend aussi en compte les principes de la charte de l'évaluation approuvée par le collège du Hcéres. En particulier, les évaluations d'organismes de recherche conduites dans le cadre du présent référentiel respectent les principes suivants :

- L'évaluation d'un organisme est une évaluation par les pairs, réalisée par un comité d'experts.
- Ces experts sont désignés par le Hcéres en veillant au respect des principes de neutralité, d'expertise, d'équilibre, d'absence de conflit d'intérêts, d'indépendance et d'intégrité fixés dans le code de la recherche et dans la charte de l'évaluation.
- L'évaluation est collégiale ; le président du comité d'experts en est le garant.
- Le rapport d'évaluation est signé par le président du comité d'experts, en leur nom, et contresigné par le président du Hcéres.
- L'organisme évalué est mis en mesure de présenter ses observations tout au long de l'évaluation et à l'issue de celle-ci.
- L'évaluation est réalisée dans le respect de l'autonomie de l'organisme et des responsabilités de ses instances et de ses dirigeants.

Sans s'inscrire formellement dans le cadre des *European standards and guidelines (ESG) for quality assurance in the European higher education area* – car ces références européennes élaborées dans le contexte du « processus de Bologne » concernent le domaine de l'enseignement supérieur – ce référentiel prend en compte plusieurs principes fondamentaux des ESG, notamment les principes suivants :

- Les objectifs de l'évaluation sont explicites et publics.
- Les démarches d'évaluation reposent sur des procédures adaptées, connues des évaluateurs et des évalués.
- Les références et les critères d'évaluation sont explicites et publics.
- L'évaluation s'appuie notamment sur une auto-évaluation réalisée par l'organisme.

## Objectifs de l'évaluation

L'article L. 114-2 du code de la recherche fixe que les organismes de recherche font l'objet d'une évaluation périodique qui porte sur l'ensemble des objectifs de la recherche publique. L'évaluation d'un organisme porte donc sur l'ensemble de ses missions, et notamment sur l'exécution de son contrat pluriannuel avec l'État comme le prévoit l'article L. 311-2 du code de la recherche.

L'article L. 114-3-1 du code de la recherche, qui définit les missions du Hcéres, précise les principaux objectifs de l'évaluation d'un organisme :

- émettre, à l'attention de l'organisme, des acteurs publics, des partenaires et des publics intéressés, des appréciations motivées sur la qualité des résultats obtenus ; ces appréciations précisent les points forts et faibles et s'accompagnent de recommandations ;
- fournir des avis destinés à aider, d'une part, l'organisme pour l'élaboration et la mise en œuvre de sa politique d'établissement et pour l'allocation des moyens à ses composantes internes, d'autre part les ministères de tutelle pour la préparation du contrat pluriannuel avec l'organisme et pour l'allocation des moyens aux établissements.

## Dimensions-clés de l'évaluation

L'évaluation d'un organisme examine principalement les dimensions suivantes, reprises dans les domaines 1 à 4 ci-dessous.

- Le positionnement et la stratégie  
Le positionnement de l'organisme intègre l'identification de la place qu'il occupe dans son environnement national, européen et international et la définition de l'ambition globale dont il est porteur. Le positionnement prend en compte l'ensemble des missions de l'organisme.

La stratégie de l'organisme définit les orientations et les objectifs qui traduisent l'ambition de l'organisme et les principales évolutions souhaitées pour son positionnement et ses activités.

- **L'organisation et la gouvernance**  
L'organisation correspond aux choix de structuration interne faits par l'organisme pour assurer ses missions et mettre en œuvre sa stratégie.  
La gouvernance inclut l'ensemble des instances, des règles et des circuits de décision au service de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie de l'organisme. La gouvernance articule le niveau stratégique et le niveau opérationnel et englobe l'ensemble des activités de l'organisme.
- **Les éléments-clés de la mise en œuvre de la stratégie**  
Pour plusieurs sujets stratégiques clés (son implication dans le développement des sites universitaires, son rôle au sein du dispositif national de l'ESRI, son engagement européen et ses coopérations internationales, sa politique de ressources humaines, etc.), il s'agit d'examiner la mise en œuvre opérationnelle des orientations de la stratégie de l'organisme, les actions menées en ce sens et leur impact.
- **Les activités et les résultats**  
Il s'agit ici d'examiner les conditions d'exercice des différentes activités de l'organisme et les principaux résultats obtenus, seul ou en partenariat. Il s'agit aussi d'apprécier les évolutions de ces résultats, et de les mettre en regard des actions menées pour mettre en œuvre la stratégie de l'organisme.

L'évaluation de l'organisme est essentiellement une évaluation *ex post*, portant sur la stratégie, l'action et les résultats de l'organisme au cours d'une *période de référence* identifiée, antérieure à l'évaluation. Cette période – de cinq ans, en principe – est fixée en accord entre le Hcéres et l'organisme avant l'évaluation, en prenant en compte les échéances des contrats pluriannuels de l'organisme avec ses ministères de tutelle et la date de la précédente évaluation. Mais l'évaluation inclut aussi un examen des principales orientations et des principaux objectifs envisagés pour la période à venir, tels que l'organisme les voit au moment de l'évaluation – en amont du dialogue contractuel avec ses ministères de tutelle : c'est l'objet du domaine 5 ci-dessous.

## Adaptation de l'évaluation de chaque organisme

Les situations des organismes nationaux de recherche sont très diverses : il existe entre eux de grandes différences de taille, de répartition géographique en France et à l'étranger, de missions plus ou moins finalisées et plus ou moins tournées vers l'innovation, de modes d'action, de relations avec l'État, etc. Dans ce contexte, ce référentiel constitue un socle commun mais il ne fixe pas un périmètre de l'évaluation qui s'appliquerait de façon uniforme pour tous les organismes : l'évaluation est adaptée à la situation et aux enjeux de l'action de chaque organisme.

Pour réaliser cette adaptation, une attention accrue est portée, en amont de l'évaluation, au recueil des attentes de la direction de l'organisme et de ses ministères de tutelle vis-à-vis de l'évaluation. Sur cette base et en lien avec eux, le Hcéres identifie des « éléments de problématique de l'évaluation » liés à la situation spécifique de l'organisme et aux enjeux de son action. L'évaluation est ainsi adaptée en mettant plus de relief sur tel ou tel sujet mentionné dans le référentiel, et inversement en faisant le choix de ne pas examiner tel ou tel aspect jugé moins important ou moins pertinent au regard des enjeux propres à l'organisme.

## Contenu du référentiel

Le référentiel est structuré en 5 grands domaines, qui définissent le périmètre proposé pour l'évaluation. Chaque domaine est décliné en sous-domaines pour préciser les principaux éléments du périmètre concerné. Les domaines 1 à 4 concernent l'évaluation *ex post* tandis que le domaine 5 porte sur les orientations stratégiques pour la période à venir.

A chaque sous-domaine sont associées une ou plusieurs références. Une référence exprime des attendus dont l'évaluation a vocation à apprécier le niveau de réalisation.

Un ensemble de critères d'évaluation est associé à chaque référence. Les critères précisent la façon dont la réalisation de la référence est appréciée par les évaluateurs. Sans avoir un caractère exclusif ni exhaustif et sans être hiérarchisés, les critères définissent les principaux éléments d'analyse utilisés lors de l'évaluation.

Dans ce qui suit, les formulations des références et des critères d'évaluation ont vocation à être adaptées en tant que de besoin afin d'assurer leur pertinence au regard du cadre dans lequel chaque organisme exerce ses missions et réalise ses activités.

## DOMAINE 1 : LE POSITIONNEMENT ET LA STRATEGIE

### Sous-domaine 1.1 : Le positionnement de l'organisme

Référence 1 : L'organisme identifie son positionnement dans le paysage national, européen et international de l'ESRI et il en analyse les évolutions.

- C1 : L'organisme a une vision claire de ses missions et de son engagement au service de l'État et de la société, en lien avec son histoire, ses valeurs et ses statuts.
- C2 : Il définit son rôle dans le dispositif national de l'ESRI et dans son environnement institutionnel et économique, sa place en Europe et à l'international, ses types d'activité et ses modes d'action. Il définit les évolutions souhaitées de son positionnement.
- C3 : L'organisme s'appuie pour définir son positionnement sur un diagnostic fondé notamment sur des analyses comparatives au plan international.
- C4 : Le positionnement de l'organisme est lisible et clairement articulé avec les politiques publiques.
- C5 : L'organisme est en capacité d'analyser les évolutions de son positionnement au cours de la période de référence.

### Sous-domaine 1.2 : La stratégie

Référence 2 : L'organisme porte, au cours de la période de référence, une stratégie d'établissement claire et cohérente au regard de ses missions et de son positionnement.

- C1 : La stratégie pour la période de référence est lisible et formalisée. Elle est cohérente avec le positionnement de l'organisme et ses évolutions souhaitées, et elle s'articule clairement avec les politiques publiques. Elle fixe des orientations et des objectifs, qui sont notamment explicités dans le contrat pluriannuel de l'organisme avec l'État.
- C2 : La stratégie inclut des orientations prioritaires pour la politique scientifique de l'organisme, appuyées sur une prospective scientifique et sur une identification de ses forces et faiblesses.
- C3 : La stratégie inclut des orientations et des objectifs pour accroître l'apport de l'organisme à la vie économique, sociale et culturelle de la nation, en développant l'innovation et l'expertise scientifique en appui aux politiques publiques, et plus largement en amplifiant l'inscription de la science dans la société.
- C4 : La stratégie inclut des orientations et des objectifs pour favoriser l'émergence de nouveaux thèmes de recherche, la prise de risque, l'interdisciplinarité et l'épanouissement des jeunes scientifiques.
- C5 : La stratégie inclut une politique affirmée de contribution au développement et au rayonnement des sites universitaires dont l'organisme est partenaire.
- C6 : La stratégie inclut des orientations et des objectifs concernant l'engagement de l'organisme dans l'espace européen de la recherche et le développement de ses coopérations internationales.
- C7 : La stratégie inclut des orientations et des objectifs en matière d'intégrité scientifique, d'éthique et de déontologie, et en matière de développement durable.

## DOMAINE 2 : L'ORGANISATION ET LA GOUVERNANCE

### Sous-domaine 2.1 : L'organisation interne

Référence 3 : L'organisme définit une organisation pertinente pour la réalisation de ses activités et la mise en œuvre de sa stratégie.

- C1 : L'organisation géographique sur le plan national et (le cas échéant) international est adaptée aux activités et à la stratégie.
- C2 : La structuration en entités opérationnelles est cohérente et adaptée à la stratégie.
- C3 : Les évolutions de l'organisation au cours de la période de référence confortent la mise en œuvre de la stratégie.

### Sous-domaine 2.2 : La gouvernance au service de la mise en œuvre de la stratégie

Référence 4 : La gouvernance de l'organisme s'appuie sur des instances et des circuits de décision adaptés au regard de ses missions et des formes d'action choisies pour mettre en œuvre sa stratégie.

- C1 : Les instances et les acteurs de la gouvernance politique et administrative ont des attributions et des rôles bien définis. Les principaux partenaires de l'organisme sont associés à la gouvernance.
- C2 : Les circuits de décision sont explicités et permettent l'efficacité des actions menées au sein de l'organisme ou en partenariat.
- C3 : Le fonctionnement des instances et les processus de gouvernance favorisent l'expression et la participation des différentes catégories de personnels. Le dialogue social est vivant et reconnu.
- C4 : L'équilibre entre femmes et hommes dans les instances de l'organisme et parmi ses cadres dirigeants est satisfaisant, ou fait l'objet d'actions pertinentes pour l'améliorer.
- C5 : La conduite du changement liée à la mise en œuvre de la stratégie de l'organisme fait l'objet de processus et de responsabilités managériales explicites et cohérents.
- C6 : L'organisme identifie de façon explicite les suites qu'il a données aux recommandations de la précédente évaluation.

Référence 5 : L'organisme assure le suivi de ses activités et de la mise en œuvre de sa stratégie, et développe une politique de communication.

- C1 : L'organisme dispose d'outils permettant un suivi pertinent de ses activités et une mesure fiable de ses résultats. Des indicateurs de pilotage appropriés sont suivis aux différents niveaux de l'organisation.
- C2 : L'organisme identifie, évalue et maîtrise les risques associés à ses activités.
- C3 : L'organisme s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue de son fonctionnement. Une politique de la qualité est portée par la direction de l'organisme et connue en son sein.
- C4 : L'organisme assure un suivi des actions de mise en œuvre de sa stratégie et un suivi de leurs résultats, et il réalise si besoin des actions correctives.
- C5 : La politique de communication externe favorise la compréhension des missions, des activités et de la stratégie de l'organisme et met en valeur ses résultats et ses succès. Elle associe de façon équilibrée les partenaires de l'organisme.
- C6 : La politique de communication interne contribue à l'adhésion des personnels à la stratégie et à un partage pertinent des informations. Elle associe les partenaires de l'organisme.

## DOMAINE 3 : LES ELEMENTS-CLES DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE

### Sous-domaine 3.1 : L'implication dans le développement des sites universitaires et le rôle national de l'organisme

Référence 6 : L'organisme s'engage avec ses principaux partenaires universitaires dans la mise en œuvre de politiques de site partagées, traduites en objectifs communs et en actions conjointes.

- C1 : Avec les universités et écoles partenaires, l'organisme est engagé dans une « gouvernance de site » pour mettre en œuvre sur chaque site une politique de site partagée se traduisant en objectifs communs et en actions conjointes.
- C2 : Ces politiques de site incluent des objectifs communs et des actions conjointes pour favoriser la participation des personnels de l'organisme à l'enseignement aux niveaux licence et master, et à la formation doctorale.
- C3 : Elles incluent des objectifs communs et des actions conjointes en matière de politique scientifique, d'expertise scientifique en appui aux politiques publiques et d'inscription de la science dans la société.
- C4 : Elles incluent des objectifs communs et des actions conjointes en matière d'innovation, et des dispositifs partagés efficaces pour les contrats de recherche et de transfert technologique avec les entreprises.
- C5 : Elles incluent des objectifs communs et des actions conjointes pour les unités de recherche communes, sur des sujets comme les recrutements de scientifiques ou de personnels de soutien, le dialogue de gestion annuel, les services et les outils d'appui en matière de gestion administrative, les actions de soutien à la participation aux programmes européens, etc.
- C6 : Elles incluent des objectifs communs et des actions conjointes concernant l'insertion des activités de l'ESRI dans le territoire et le dialogue avec les collectivités territoriales, ainsi que le rayonnement et les partenariats du site au niveau national, européen et international.

Référence 7 : L'organisme exerce un rôle national bien identifié dans le dispositif français de l'ESRI, avec des modes d'action pertinents.

- C1 : L'organisme anime des programmes nationaux de recherche et d'innovation au bénéfice de l'ensemble des acteurs du dispositif national de l'ESRI, avec un positionnement et des modes d'action pertinents et reconnus.
- C2 : L'organisme mène des grands projets de recherche et d'innovation avec des partenaires du dispositif national de l'ESRI et des partenaires européens et internationaux.
- C3 : L'organisme mène une politique de gestion de grands instruments de recherche et d'innovation, au bénéfice de l'ensemble des acteurs du dispositif national de l'ESRI, et plus largement de la communauté scientifique européenne et internationale.
- C4 : L'organisme joue un rôle spécifique pour la mise en œuvre de politiques publiques portées par le ministère chargé de l'ESRI et dans le cadre des programmes d'investissements d'avenir.
- C5 : Il développe des synergies avec les universités et écoles leaders dans ses domaines d'activité.
- C6 : La répartition des rôles avec les autres organismes nationaux de recherche au sein du dispositif français de l'ESRI est claire. Les relations sont constructives et sont porteuses d'une bonne capacité d'actions communes.

### Sous-domaine 3.2 : La politique de ressources humaines

Référence 8 : L'organisme met en œuvre une politique de ressources humaines dynamique, adaptée à sa stratégie, et qui renforce son attractivité. L'évaluation des personnels valorise l'ensemble de leurs activités.

- C1 : L'organisme mène une politique de recrutement et d'attractivité affirmée, dans le cadre de sa stratégie. Il mobilise l'ensemble des voies de recrutement possibles. Il attire des talents reconnus d'origines variées non formés dans ses équipes.
- C2 : L'organisme met en œuvre une politique de développement des compétences dynamique et adaptée à sa stratégie. Il mène une politique visant à favoriser la mobilité interne et externe de ses personnels.
- C3 : L'organisme veille à ce que l'évaluation des personnels et le déroulement des carrières valorisent l'ensemble de leurs contributions dans le cadre de leurs missions.
- C4 : L'organisme mène une politique affirmée concernant l'équilibre entre les femmes et les hommes dans l'ensemble de ses activités et à tous les niveaux des parcours professionnels. Il intègre les enjeux de lutte contre les discriminations.

### Sous-domaine 3.3 : L'engagement européen et les coopérations internationales

Référence 9 : L'organisme développe sa contribution au dynamisme de l'espace européen de la recherche et son apport au rayonnement international de la France en matière de recherche et d'innovation.

- C1 : L'organisme met en œuvre un plan d'action pour accroître la participation de ses équipes aux programmes de recherche et d'innovation européens.
- C2 : Il contribue à l'accroissement de la participation des acteurs du dispositif national de l'ESRI aux instances scientifiques et stratégiques européennes.
- C3 : Il développe des partenariats structurants en matière de recherche et d'innovation avec des acteurs européens. Il joue un rôle *leader* en Europe dans certains domaines identifiés.
- C4 : Il est acteur dans la mise en œuvre de politiques publiques portées par des organisations européennes ou internationales.
- C5 : Il développe des partenariats structurants en matière de recherche et d'innovation avec des acteurs internationaux hors Europe.
- C6 : Il est attentif aux questions liées à la protection du patrimoine scientifique et technique. Il déploie les mesures appropriées et met en œuvre des actions de sensibilisation de ses équipes.

### Sous-domaine 3.4 : Les facteurs qui soutiennent la confiance de la société envers l'organisme

Référence 10 : L'organisme met en œuvre une politique affirmée en matière d'intégrité scientifique, d'éthique et de déontologie, et en matière de développement durable.

- C1 : L'organisme mène une politique active en matière d'intégrité scientifique, incluant notamment des actions de sensibilisation et de prévention, et de détection et traitement des manquements.
- C2 : L'organisme contribue aux réflexions sur les questions d'éthique liées à ses activités de recherche et d'innovation, et mène des actions de sensibilisation de ses équipes.
- C3 : L'organisme veille à la qualité des dispositifs et réflexions internes concernant la déontologie, pour l'ensemble des métiers et l'ensemble des activités : recherche, innovation, expertise, soutien, etc.
- C4 : Il met en œuvre les orientations de sa stratégie dans le domaine du développement durable, notamment en matière de limitation de l'impact environnemental de ses activités.

### Sous-domaine 3.5 : Le pilotage pluriannuel des moyens

Référence 11 : L'organisme se donne une vision pluriannuelle de l'évolution de ses ressources et de ses moyens.

- C1 : L'organisme a une vision de l'évolution pluriannuelle de ses besoins et de ses ressources, en accord avec sa stratégie.
- C2 : L'organisme développe une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, en lien avec sa stratégie.
- C3 : Le modèle économique de l'organisme, décliné dans les différents domaines d'activité, est identifié et soutenable.
- C4 : Des analyses prospectives sont réalisées en vue d'une politique de diversification des ressources.



## DOMAINE 4 : LES ACTIVITES ET LES RESULTATS

### Sous-domaine 4.1 : La recherche

Référence 12 : L'organisme assure le dynamisme et la mise en valeur de ses activités de recherche et met en œuvre les orientations de sa politique scientifique.

- C1 : L'organisme est en capacité d'apprécier la qualité de sa production scientifique dans le contexte international de chaque domaine de recherche. Il identifie les contributions majeures et les principaux succès obtenus au cours de la période de référence.
- C2 : L'organisme a une vision des évolutions de ses activités de recherche au cours des 5 ou 10 dernières années.
- C3 : Il analyse les réussites et les limites des actions menées pour mettre en œuvre ses orientations de politique scientifique, renforcer le soutien apporté aux activités de recherche, et favoriser l'émergence de nouveaux thèmes de recherche, le cas échéant dans les disciplines rares, ainsi que la prise de risque, l'interdisciplinarité et l'épanouissement des jeunes scientifiques.
- C4 : Il mène, en lien avec ses partenaires universitaires, une politique de soutien à la formation doctorale en contribuant notamment à la qualité de la formation et à l'insertion professionnelle des docteurs. Il en assure le suivi.
- C5 : Il analyse les résultats obtenus dans le cadre de sa politique de gestion de grands instruments scientifiques.
- C6 : Il mène une politique en matière de science ouverte et assure le suivi de ses résultats. Il déploie notamment les méthodes et les outils nécessaires en matière de gestion et d'ouverture des données de la recherche.
- C7 : Il mène une activité éditoriale, s'inscrivant dans sa politique de science ouverte.

### Sous-domaine 4.2 : L'innovation

Référence 13 : L'organisme met en œuvre les orientations de sa politique en matière d'innovation et met en valeur ses succès.

- C1 : L'organisme développe au sein de ses équipes une culture de l'innovation et favorise la prise de risque.
- C2 : L'organisme est en capacité d'apprécier qualitativement et quantitativement les résultats de ses activités en matière d'innovation. Il identifie les contributions majeures et les principaux succès obtenus au cours de la période de référence, et tire les enseignements de ses insuccès.
- C3 : L'organisme est en capacité d'apprécier l'impact socio-économique de ses activités.
- C4 : Il analyse les réussites et les limites des actions menées dans le cadre de sa politique de soutien aux relations avec les entreprises : contrats de recherche, chaires industrielles, laboratoires communs, conventions-cadres pluriannuelles, réalisation d'études et d'expertises pour des entreprises, actions d'animation et d'échanges, thèses Cifre, mobilité des personnels, etc.
- C5 : Il analyse les réussites et les limites des actions menées dans le cadre de sa politique de soutien au transfert : dispositifs de soutien à des activités de « maturation de projets », au transfert technologique, au transfert de compétences et de savoir-faire, à la création d'entreprises, politique de gestion de la propriété intellectuelle, contributions aux travaux de normalisation, dispositifs de sensibilisation et de formation des équipes de recherche, etc.
- C6 : Il est en mesure d'apprécier la qualité de ses partenariats avec des structures publiques ou privées en matière d'innovation.

### Sous-domaine 4.3 : L'expertise en appui aux politiques publiques

Référence 14 : L'organisme réalise des activités d'expertise scientifique en appui à des politiques publiques portées par l'État ou par les collectivités territoriales – ou par des organismes publics européens ou internationaux.

- C1 : L'organisme est en capacité d'apprécier qualitativement et quantitativement ses activités en matière d'expertise scientifique en appui aux politiques publiques. Il identifie les contributions majeures et les principaux succès obtenus au cours de la période de référence, et apprécie leur impact.
- C2 : Il analyse les réussites et les limites des actions menées pour favoriser ces activités, notamment en matière de formation des personnels, de déontologie et de respect des exigences de l'intégrité scientifique, et pour améliorer leur reconnaissance.
- C3 : Il mobilise ses partenaires académiques pour contribuer à l'apport d'expertise en appui aux politiques publiques.
- C4 : L'organisme met en œuvre une démarche d'expertise collective et institutionnelle.
- C5 : Il est acteur dans la mise en œuvre de politiques publiques, en partenariat avec les services ou établissements publics qui en ont la responsabilité.

### Sous-domaine 4.4 : L'inscription de la science dans la société

Référence 15 : L'organisme met en œuvre les orientations de sa stratégie concernant l'inscription de la science dans la société, et met en valeur ses succès.

- C1 : L'organisme est en capacité d'apprécier qualitativement et quantitativement ses activités en matière de diffusion de la culture scientifique et technique dans la société, avec notamment des actions destinées aux publics jeunes. Il identifie les contributions majeures et les principaux succès obtenus au cours de la période de référence, et apprécie leur impact.
- C2 : Il élabore et met en œuvre des projets de sciences participatives.
- C3 : Il met en œuvre des formations à l'expression en tant qu'expert scientifique dans les médias et au dialogue avec des publics non spécialistes, en favorisant le respect des exigences de l'intégrité scientifique.
- C4 : Il analyse les réussites et les limites des actions menées pour favoriser ces activités et améliorer leur reconnaissance.

### Sous-domaine 4.5 : Les activités de support et de soutien

Référence 16 : L'organisme s'appuie sur des processus de gestion efficaces et sur des fonctions de support et de soutien performantes.

- C1 : L'organisation budgétaire de l'organisme et ses processus d'arbitrage budgétaire sont lisibles et cohérents au regard de ses activités et de sa stratégie. Ils s'appuient sur un dialogue de gestion interne avec les unités de recherche.
- C2 : Les processus de gestion des ressources humaines sont connus, performants, et adaptés à la stratégie de l'organisme.
- C3 : L'organisme dispose de systèmes d'information répondant aux besoins de son pilotage et de ses activités, au niveau central et au niveau des entités internes, ainsi qu'aux besoins d'échanges avec les établissements partenaires. L'organisme prend en compte les impératifs qui s'appliquent en matière de sécurité des systèmes d'information.
- C4 : Les fonctions support sont organisées de façon lisible et pertinente et sont performantes. La satisfaction de leurs utilisateurs internes fait l'objet d'appréciations périodiques.
- C5 : Les fonctions de soutien à la recherche au sein des unités de recherche sont performantes et adaptées.
- C6 : Le schéma directeur immobilier est mis en œuvre de façon efficace et pertinente au regard de la stratégie et des activités de l'organisme.

## DOMAINE 5 : LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES POUR LES PROCHAINES ANNEES

Référence 17 : En tenant compte de son auto-évaluation pour la période de référence, l'organisme propose une première vision de ses orientations stratégiques pour les prochaines années et des principales évolutions à mener au cours de cette période.

- C1 : L'organisme met en place, pour préparer son évaluation et pour élaborer son projet stratégique une démarche de travail claire et ouverte assurant la participation des personnels et de ses instances, et associant ses partenaires.
- C2 : Il est en capacité de qualifier la trajectoire parcourue au cours de la période de référence, pour ses différentes activités, et d'analyser ses forces et faiblesses et les principaux enjeux des prochaines années.
- C3 : Il présente une première vision des orientations et des objectifs stratégiques pour les prochaines années – jusqu'à la prochaine évaluation – notamment sur les sujets et pour les activités évoqués dans les domaines 3 et 4 ci-dessus.



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

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