

REPÈRES POUR L'AUTO-ÉVALUATION D'UN ORGANISME DE RECHERCHE

Octobre 2021



SOMMAIRE

Introduction	3
Attendus relatifs au Dossier d'auto-évaluation	3
Attendus généraux	3
Attendus concernant le contenu du DAE.....	3
Attendus concernant les capacités d'analyse et d'action de l'organisme	4
Annexe : Eléments pour la démarche d'auto-évaluation	4
Un exercice spécifique	4
Une méthode d'analyse explicite	5
Des étapes clairement définies.....	5
Une démarche pilotée en « mode projet ».....	5

INTRODUCTION

Ce document présente les repères pour l'élaboration par un organisme national de recherche de son **Dossier d'auto-évaluation**, en amont de son évaluation par le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres).

Il s'appuie sur le *Référentiel d'évaluation des organismes de recherche* qui décrit le cadre et les objectifs des évaluations d'organismes nationaux de recherche organisées par le Hcéres, ainsi que les domaines et critères d'évaluation mobilisés dans ce contexte.

Ce *Référentiel* pose le principe que l'évaluation de chaque organisme est adaptée à sa situation et aux enjeux de son action. Ces choix d'adaptation sont faits en amont de l'évaluation, sur la base des attentes exprimées par la direction de l'organisme et par ses ministères de tutelle. L'élaboration du Dossier d'auto-évaluation prend bien sûr en compte cette adaptation.

ATTENDUS RELATIFS AU DOSSIER D'AUTO-EVALUATION

Attendus généraux

Le Dossier d'auto-évaluation (DAE) élaboré par l'organisme est la source principale d'informations du comité d'experts chargé de l'évaluation de l'organisme au démarrage de ses travaux.

Le DAE contient deux types d'informations :

- D'une part, des informations et des données factuelles concernant la situation de l'organisme, sa stratégie, ses actions, ses activités et ses résultats.
L'organisme fournit dans ce cadre l'ensemble des informations et des données factuelles qu'il estime utile de porter à la connaissance du comité d'experts. Il fournit aussi les éclairages nécessaires sur l'origine de ces données et le cas échéant sur leur niveau de précision.
- D'autre part, les analyses et les appréciations formulées par l'organisme dans le cadre de sa démarche d'auto-évaluation.

Comme c'est désormais l'usage bien établi au niveau européen et international pour l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, l'évaluation externe d'un organisme de recherche s'articule avec une démarche d'auto-évaluation : en amont de l'évaluation externe, l'organisme mène lui-même une réflexion critique sur ses activités et ses résultats, et sur les réussites et les limites des actions visant à mettre en œuvre sa stratégie d'établissement.

On trouvera en Annexe quelques éléments utiles sur les bonnes pratiques en matière d'auto-évaluation.

L'organisme veille à distinguer le mieux possible dans le DAE ce qui relève des informations et données factuelles fournies au comité d'experts de ce qui relève des analyses et des appréciations élaborées par l'organisme dans le cadre de sa démarche d'auto-évaluation.

Au-delà de ces attendus généraux, le Hcéres n'impose aucune règle relative au DAE. Au regard de l'importance majeure de ce document pour l'évaluation externe de l'organisme, il formule cependant certaines attentes spécifiques, sur deux registres décrits ci-dessous.

Attendus concernant le contenu du DAE

S'agissant de l'organisation du Dossier d'auto-évaluation, les attendus sont les suivants :

- Le DAE est un document synthétique comprenant environ 60 pages.
- Le plan du DAE reprend les grands domaines du *Référentiel d'évaluation des organismes de recherche*¹.
- Des annexes sont jointes au DAE, clairement reliées au corps du texte, structurées et sélectionnées dans l'objectif d'un dossier concis et pertinent.

Les attendus relatifs au contenu du DAE sont les suivants :

- Le DAE inclut la description de la démarche de travail suivie pour son élaboration. Il décrit notamment le cadre de travail mis en place et les acteurs mobilisés pour l'auto-évaluation.
- Le DAE traite les différents sujets identifiés dans le *Référentiel d'évaluation des organismes de recherche*, en prenant en compte les choix relatifs à l'adaptation du contenu de l'évaluation faits en amont de celle-ci sur la base des attentes exprimées par la direction de l'organisme et par ses ministères de tutelle.

¹ Il n'y a pas d'obligation formelle de respecter le plan détaillé du *Référentiel*. Une organisation du DAE par grands domaines proche de celle du *Référentiel* facilite toutefois les travaux du comité d'experts.

- Le DAE inclut :
 - la description des suites que l'organisme a données aux recommandations de la précédente évaluation ;
 - la présentation, pour chaque activité, des orientations et des objectifs inscrits dans la stratégie de l'organisme au cours de la période de référence soumise à évaluation ;
 - l'explicitation des actions menées et des dispositifs déployés pour mettre en œuvre la stratégie d'établissement, pour chaque activité² ;
 - la description des indicateurs de suivi que l'organisme a choisis pour chaque activité ;
 - et la description des principaux *résultats* obtenus par l'organisme au cours de la période de référence, *seul ou en partenariat*.

Ces analyses s'appuient en particulier sur les orientations, les objectifs, les actions et les indicateurs inscrits dans le contrat pluriannuel de l'organisme avec l'État.

Attendus concernant les capacités d'analyse et d'action de l'organisme

Il est attendu aussi que le DAE permette d'apprécier la capacité de l'organisme :

- à se situer dans son environnement aux niveaux local, national et international ;
- à identifier et qualifier les résultats de la mise en œuvre de sa stratégie d'établissement ;
- à caractériser la trajectoire parcourue pour chaque activité ;
- à mobiliser ses équipes et ses personnels dans le cadre des orientations de sa stratégie ;
- à nouer et mobiliser des partenariats structurants qui contribuent à la réalisation de ses missions ;
- et à exprimer ses forces et faiblesses en explicitant les analyses qui permettent de les identifier.

Ce dernier niveau d'attentes est majeur : il constitue un point fondamental pour apprécier la maturité de l'organisme en matière d'auto-évaluation et sa capacité à mettre en œuvre sa stratégie d'établissement.

ANNEXE : ELEMENTS POUR LA DEMARCHE D'AUTO-EVALUATION

Même si elle doit s'articuler avec l'évaluation externe organisée par le Hcéres, l'auto-évaluation doit d'abord être vue comme une démarche propre à l'organisme, pour lui permettre, périodiquement, de prendre du recul et de réaliser une analyse de son fonctionnement et de son développement au regard de sa stratégie et de ses objectifs.

Au sein d'un organisme, l'exercice d'auto-évaluation représente une opportunité pour évoluer mais il peut aussi être perçu parfois par les acteurs comme un risque. Pour réussir l'exercice, il est important de se donner un cadre de travail explicite, bien adapté à la culture de l'organisme et à son niveau de maturité en matière de suivi de ses activités et de ses résultats : l'exercice d'autoévaluation est aussi le fruit d'un apprentissage collectif au sein de l'organisme.

Trois principes largement reconnus au niveau international guident la mise en œuvre de l'auto-évaluation :

- la mobilisation des acteurs internes,
- la formalisation et la transparence de la démarche de travail,
- le développement d'une réflexion critique sur l'activité déployée et les actions menées pendant la période de référence soumise à l'évaluation.

Un exercice spécifique

L'auto-évaluation est bien différenciée des processus d'amélioration continue mis en œuvre de manière permanente pour la conduite des activités. Il s'agit en effet, pour l'organisme, d'opérer une pause à un moment donné et de prendre du recul par rapport au quotidien des activités afin de porter un regard critique sur leur mise en œuvre et leurs résultats. Cette dimension d'analyse critique est fondamentale ; elle est plus approfondie qu'un simple exercice de bilan d'activité et elle se différencie clairement des procédures de « contrôle qualité » ou de contrôle de gestion.

² La description des activités et des actions menées pour mettre en œuvre la stratégie de l'organisme porte, selon les cas :

- sur le périmètre de l'organisme *stricto sensu* (par exemple lorsqu'on évoque son budget, ses personnels, ses recrutements, etc.),
- ou sur le périmètre plus large de l'ensemble de ses équipes communes avec d'autres entités publiques ou privées (notamment l'ensemble de ses unités mixtes de recherche), par exemple lorsqu'on évoque les résultats obtenus en matière de recherche et d'innovation.

Il est légitime de considérer l'un et l'autre de ces deux périmètres dans l'auto-évaluation. L'organisme veille à préciser le mieux possible dans le DAE le périmètre sur lequel porte chacune de ses analyses.

L'auto-évaluation porte sur une période de référence – de cinq ans, en principe – fixée en accord entre le Hcéres et l'organisme, en prenant en compte les échéances des contrats pluriannuels de l'organisme avec ses ministères de tutelle et la date de la précédente évaluation.

Une méthode d'analyse explicite

Il est important d'expliciter la méthode que l'organisme choisit pour réaliser l'analyse critique de ses activités, afin de rendre le processus d'analyse transparent et robuste et d'éviter les approches arbitraires. Cette méthode, plus ou moins formalisée selon l'expérience de l'organisme, peut être fixée à partir du *Référentiel d'évaluation des organismes de recherche*. L'organisme peut aussi y intégrer les valeurs et les orientations qui fondent sa stratégie d'établissement, par exemple à travers le choix des indicateurs mobilisés pour caractériser l'évolution des résultats de telle activité ou le choix des questions posées pour apprécier la réussite de la mise en œuvre de telle orientation stratégique. La méthode d'analyse peut aussi inclure un parangonnage avec telle ou telle institution étrangère comparable.

Des étapes clairement définies

La démarche de l'auto-évaluation s'accompagne d'un ensemble de documents définissant ses étapes et les modalités de travail associées. Ces éléments sont largement diffusés auprès des acteurs internes.

En pratique, quatre étapes sont fréquemment identifiées :

- La préparation et le lancement de l'auto-évaluation.
Cette étape permet de définir la méthode d'analyse et les acteurs mobilisés pour la mise en œuvre de l'auto-évaluation, et d'expliciter les différents livrables attendus et le calendrier de leur production. Elle constitue une étape importante pour l'information en amont des acteurs internes.
- L'investigation et l'analyse.
Cette étape constitue le cœur du processus d'auto-évaluation. Elle permet le recueil des informations et l'élaboration des analyses critiques des activités et des résultats.
La phase d'investigation consiste à rassembler les informations disponibles relatives aux différentes activités et à produire des informations et réflexions complémentaires pour contribuer à l'analyse critique de ces activités et de leurs résultats. Il s'agit d'informations quantitatives ou qualitatives qui peuvent intégrer non seulement des éléments factuels mais aussi des appréciations portées par des acteurs individuels ou des groupes d'acteurs. Différents outils sont habituellement mobilisés : fiches de synthèse de résultats, bilans d'activités, rapports intermédiaires, tableaux de données et indicateurs d'activité, analyses « forces-faiblesses-opportunités-menaces », etc³.
- La finalisation de l'auto-évaluation.
Cette étape permet de mettre en cohérence et de finaliser l'ensemble des éléments d'analyse critique résultant de la phase d'investigation. Elle conduit à la production du Dossier d'auto-évaluation.
- La diffusion interne du Dossier d'auto-évaluation.
Cette étape est importante pour informer l'ensemble des équipes et des personnels de l'organisme des résultats du processus d'auto-évaluation. Elle favorise l'appropriation du travail effectué au cours de la démarche d'auto-évaluation.

Une démarche pilotée en « mode projet »

La mise en œuvre de l'auto-évaluation est organisée en mode projet, et s'inscrit dans un calendrier précis défini en accord avec le Hcéres.

Une attention particulière est portée à l'identification des acteurs en charge de la démarche d'auto-évaluation. L'équipe de direction de l'organisme a une grande responsabilité dans ce processus, mais elle ne peut agir seule : il lui est couramment associé un « groupe-projet » représentatif de l'ensemble des acteurs internes, chargé de piloter la démarche de travail. Ce groupe est identifié, ses responsabilités dans le déroulement des différentes étapes de l'auto-évaluation et ses modalités de travail sont explicitées.

La démarche peut mobiliser plusieurs dispositifs de travail, tels que :

- des groupes de travail, réunissant un groupe d'acteurs représentatifs et/ou disposant d'une expertise particulière pour produire des analyses sur un sujet donné ;
- des entretiens individuels, pour le recueil d'analyses individuelles sur un sujet donné

³ Pour ce qui concerne les informations quantitatives, la démarche d'auto-évaluation ne peut pas avoir pour objectif de créer un nouveau système d'information. Elle se limite en général à apporter, sur la base des données disponibles à partir des systèmes d'information existants, des éclairages complémentaires utiles à l'élaboration d'une analyse critique.

- des enquêtes appuyées sur des questionnaires spécifiques pour recueillir des informations quantitatives et/ou qualitatives sur un champ d'activité ;
- des appels à contributions sollicitant les acteurs pour le recueil de contributions individuelles ou collectives sur des sujets identifiés.

La démarche-projet précise pour chaque dispositif les objectifs, le périmètre d'action, le responsable de la conduite des travaux, le calendrier et les livrables attendus.

Les personnes mobilisées pour la rédaction du document final sont clairement identifiées et ce document fait généralement l'objet de différentes phases de relecture et de corrections éventuelles. Sa validation finale s'opère normalement au niveau des instances de l'organisme.

