

TERMES DE RÉFÉRENCE POUR L'ÉVALUATION DE L'AGENCE NATIONALE DE LA RECHERCHE

Janvier 2024



SOMMAIRE

Introduction.....	3
Principes.....	3
Objectifs.....	3
Domaine 1 : Le positionnement et la stratégie	4
Sous-domaine 1.1 : Le positionnement de l'agence	4
Sous-domaine 1.2 : La stratégie	4
Domaine 2 : L'organisation et la gouvernance.....	5
Sous-domaine 2.1 : L'organisation interne	5
Sous-domaine 2.2 : La gouvernance au service de la mise en œuvre de la stratégie	5
Domaine 3 : Les éléments-clés de la mise en œuvre de la stratégie.....	6
Sous-domaine 3.1 : Le rôle national de l'agence.....	6
Sous-domaine 3.2 : L'engagement européen et les coopérations internationales.....	6
Sous-domaine 3.3 : Les facteurs qui soutiennent la confiance envers l'agence et envers la science	7
Sous-domaine 3.4 : La politique de ressources humaines	7
Sous-domaine 3.5 : Le pilotage pluriannuel des moyens	7
Domaine 4 : Les activités et les résultats.....	8
Sous-domaine 4.1 : Les appels à projets	8
Sous-domaine 4.2 : L'évaluation et le financement des projets	8
Sous-domaine 4.3 : Les activités de support au service de la recherche et des bénéficiaires.....	8
Sous-domaine 4.4 : L'évaluation de l'impact de l'action de l'agence	8
Domaine 5 : Les orientations stratégiques pour les prochaines années.....	9
Annexe : Acronymes.....	9

INTRODUCTION

Ce document présente les termes de référence pour l'évaluation de l'Agence nationale de la recherche (ANR) en 2024-2025, qui portera sur la « période de référence » 2019-2023.

Fixés par le Hcéres, après échange avec la direction de l'ANR, ces termes de référence décrivent les sujets et les critères de l'évaluation de l'agence – ou, en miroir, les éléments attendus dans son rapport d'auto-évaluation (RAE). Communiqués en amont de l'évaluation à la direction de l'ANR et au comité d'experts chargé de réaliser l'évaluation, ces termes de référence sont rendus publics sur le site internet du Hcéres.

Ces termes de référence sont adaptés à partir du *Référentiel d'évaluation des organismes de recherche* approuvé en octobre 2021 par le collège du Hcéres¹. Ceci signifie notamment que l'évaluation de l'ANR – et les présents termes de référence – s'inscrivent dans le cadre général des principes et des objectifs décrits dans l'introduction du *Référentiel* et dans le document d'accompagnement intitulé *Repères pour l'auto-évaluation d'un organisme de recherche*. Les principes essentiels et les objectifs de l'évaluation sont rappelés ci-dessous.

Principes

L'évaluation de l'ANR est organisée dans le cadre des principes suivants :

- L'évaluation 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 du Hcéres.
- 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'évaluation porte sur l'ensemble des missions de l'agence.
- L'évaluation s'appuie notamment sur une auto-évaluation réalisée par l'agence.
- L'évaluation est réalisée dans le respect de l'autonomie de l'agence et des responsabilités de ses instances et de ses dirigeants.
- L'agence est mise en mesure de présenter ses observations tout au long de l'évaluation et à l'issue de celle-ci.

De plus, comme le prévoit aussi l'article L. 329-2 du code de la recherche, l'évaluation porte sur l'exécution du contrat pluriannuel entre l'agence et l'État pour la période 2021-2025.

Objectifs

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

- émettre, à l'attention de l'agence, 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'agence pour l'élaboration et la mise en œuvre de sa politique d'établissement, d'autre part son ministère de tutelle pour la préparation du prochain contrat pluriannuel entre l'État et l'agence, qui portera sur la période 2026-2030.

¹ La précédente évaluation de l'ANR organisée en 2019 par le Hcéres avait été réalisée dans le cadre du *Référentiel d'évaluation des organismes de recherche* dans sa version alors en vigueur, sans adaptation spécifique. Cependant, pour l'évaluation à réaliser en 2024-2025, le Hcéres et la direction de l'ANR ont jugé utile d'écrire les présents termes de référence, pour :

- d'une part adapter et préciser la formulation de certains critères d'évaluation inclus dans le *Référentiel* (où ils sont écrits en pensant principalement aux organismes opérateurs de recherche, et non à l'ANR) ;
- d'autre part ajouter quelques références et critères d'évaluation portant spécifiquement sur l'activité d'une agence de financement de projets de recherche (voir notamment les sous-domaines 4.1 et 4.2 ci-dessous).

Les termes de référence incluent notamment (dans le domaine 5 ci-dessous) des éléments liés au choix du gouvernement de confier prochainement à certains organismes nationaux de recherche un rôle « d'agences de programmes ».

DOMAINE 1 : LE POSITIONNEMENT ET LA STRATEGIE

Sous-domaine 1.1 : Le positionnement de l'agence

Référence 1 : L'agence identifie clairement son positionnement dans le paysage national, européen et international de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (ESRI) et elle en analyse les évolutions.

- C1 : L'agence 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 : Elle 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. Elle définit les évolutions souhaitées de son positionnement.
- C3 : L'agence s'appuie pour définir son positionnement sur un diagnostic fondé notamment sur des analyses comparatives au plan international.
- C4 : Le positionnement de l'agence est lisible et clairement articulé avec les politiques publiques.
- C5 : L'agence 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'agence porte, au cours de la période de référence, une stratégie 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'agence 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'agence avec l'État.
- C2 : La stratégie inclut des orientations prioritaires en matière de politique scientifique, appuyées sur une prospective scientifique.
- C3 : La stratégie inclut des orientations et des objectifs pour accroître l'apport de l'agence à la vie économique, sociale et culturelle de la nation, en soutenant 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 des orientations et des objectifs concernant l'engagement de l'agence dans l'espace européen de la recherche et le développement de ses coopérations internationales.
- C6 : La stratégie inclut des orientations et des objectifs en matière d'intégrité scientifique, d'éthique et de déontologie, en matière de science ouverte, et en matière de développement durable.
- C7 : La stratégie inclut des orientations et des objectifs en matière d'évaluation de l'impact de l'action de l'agence.

DOMAINE 2 : L'ORGANISATION ET LA GOUVERNANCE

Sous-domaine 2.1 : L'organisation interne

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

- C1 : L'organisation est adaptée aux activités et à la stratégie.
- C2 : 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'agence 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.
- C2 : Les circuits de décision sont explicités et permettent l'efficacité des actions menées au sein de l'agence 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'agence 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'agence fait l'objet de processus et de responsabilités managériales explicites et cohérents.
- C6 : L'agence identifie de façon explicite les suites qu'elle a données aux recommandations de la précédente évaluation.

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

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

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

Sous-domaine 3.1 : Le rôle national de l'agence

Référence 6 : L'agence élabore la programmation de ses actions, et met en œuvre son plan d'action. Elle exerce un rôle national bien identifié dans le dispositif français de l'ESRI, avec des modes d'action pertinents.

- C1 : L'agence élabore la programmation de ses actions, en interaction avec le ministère chargé de la recherche et les autres départements ministériels, et en associant les communautés scientifiques dans un cadre de travail clair et pertinent. La programmation arrêtée par le ministre chargé de la recherche se concrétise en un plan d'action approuvé par le conseil d'administration.
- C2 : L'agence met en œuvre des programmes nationaux de soutien à la recherche, à l'innovation et à la formation au bénéfice de l'ensemble des acteurs du dispositif national de l'ESRI, avec un positionnement et des modes d'action pertinents et reconnus.
- C3 : Les programmes et les actions de l'agence prennent en compte les orientations de sa stratégie en matière de politique scientifique, et celles qui visent à favoriser l'émergence de nouveaux thèmes de recherche, la prise de risque, l'interdisciplinarité et l'épanouissement des jeunes scientifiques.
- C4 : L'agence 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 et de France 2030.

Référence 7 : L'agence met en œuvre des actions de soutien à l'innovation et à la recherche partenariales.

- C1 : L'agence met en œuvre un plan d'action pour développer la recherche et l'innovation partenariales avec les entreprises. Elle joue un rôle leader au niveau national sur certains instruments de recherche partenariale.
- C2 : L'agence est attentive aux questions liées à la protection du patrimoine scientifique et technique. Elle déploie les mesures appropriées et met en œuvre des actions de sensibilisation.

Référence 8 : L'agence exerce un rôle national bien identifié dans le domaine de la culture scientifique et technique et pour renforcer l'inscription de la science dans la société.

- C1 : L'agence détermine et met en œuvre une programmation des actions « Sciences avec et pour la société ». Elle met en œuvre des actions de soutien à la recherche participative et à la communication scientifique relative aux projets de recherche qu'elle finance.
- C2 : L'agence contribue à la promotion de la science dans la société, par des actions de communication, des événements et des partenariats avec d'autres acteurs publics.

Sous-domaine 3.2 : L'engagement européen et les coopérations internationales

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

- C1 : L'agence renforce les coopérations scientifiques aux plans européen et international en réalisant des appels à projets articulés avec les initiatives européennes et internationales. Elle met en œuvre un plan d'action pour accroître la participation des équipes françaises aux programmes de recherche et d'innovation européens.
- C2 : L'agence met en œuvre des partenariats structurants avec d'autres agences nationales de financement de la recherche en Europe, et avec la Commission européenne. Elle joue un rôle *leader* en Europe dans certains domaines identifiés.
- C4 : L'agence contribue aux réflexions des instances scientifiques et stratégiques européennes, et à la mise en œuvre de politiques publiques portées par des organisations européennes ou internationales.
- C5 : L'agence développe des partenariats structurants en matière de recherche et d'innovation avec des agences de financement de la recherche hors Europe, dans le cadre des orientations de politique internationale portées par le ministère chargé de la recherche.

Sous-domaine 3.3 : Les facteurs qui soutiennent la confiance envers l'agence et envers la science

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

- C1 : L'agence veille à la qualité des dispositifs et réflexions internes concernant la déontologie et l'intégrité scientifique, pour l'ensemble de ses personnels et des experts mobilisés dans ses comités d'évaluation et l'ensemble de ses activités. Elle veille à la qualité des réflexions qu'elle organise sur les questions éthiques liées aux projets de recherche qu'elle soutient.
- C2 : L'agence 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.
- C3 : L'agence favorise le respect des exigences de l'intégrité scientifique dans le cadre des projets qu'elle soutient.
- C4 : L'agence met en œuvre les orientations de sa stratégie en matière de science ouverte, pour développer le libre accès aux publications et l'ouverture des données de la recherche dans le cadre des projets de recherche qu'elle soutient.
- C5 : L'agence est attentive à l'impact des projets de recherche qu'elle soutient relativement aux Objectifs du développement durable (ODD).

Sous-domaine 3.4 : La politique de ressources humaines

Référence 11 : L'agence met en œuvre une politique de ressources humaines dynamique qui renforce son attractivité, pour ses personnels et pour les experts membres de ses comités d'évaluation.

- C1 : L'agence mène une politique de recrutement et d'attractivité affirmée, dans le cadre de sa stratégie, aussi bien pour ses personnels que pour les experts mobilisés au sein de ses comités d'évaluation.
- C2 : L'agence met en œuvre une politique de développement des compétences dynamique et adaptée à sa stratégie. Elle mène une politique visant à favoriser la mobilité interne et externe de ses personnels.
- C3 : L'agence 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. Elle intègre les enjeux de lutte contre les discriminations.
- C4 : L'agence est attentive à l'impact de ses actions sur les ressources humaines du dispositif national de l'ESRI.

Sous-domaine 3.5 : Le pilotage pluriannuel des moyens

Référence 12 : L'agence a une vision pluriannuelle de l'évolution de ses ressources et de ses moyens et maîtrise sa trajectoire.

- C1 : L'agence a une vision de l'évolution pluriannuelle de ses besoins et de ses ressources, en accord avec sa stratégie. Elle a une bonne maîtrise de sa trajectoire financière.
- C2 : L'agence développe une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, en lien avec sa stratégie.

DOMAINE 4 : LES ACTIVITES ET LES RESULTATS

Sous-domaine 4.1 : Les appels à projets

Référence 13 : Les appels à projets portés par l'agence sont lisibles et pertinents, et permettent de mettre en œuvre sa politique d'établissement et les politiques publiques auxquelles elle contribue.

- C1 : L'agence anime la coordination des principaux guichets nationaux de financement de projets de recherche afin de favoriser la visibilité des appels à projets et de simplifier leur accès. Elle garantit l'accès à ses appels à projets pour l'ensemble des communautés scientifiques.
- C2 : L'agence est en capacité via ses appels à projets de mettre en œuvre son plan d'action et les programmes d'investissement décidés par l'État. Elle adresse un compte-rendu précis au ministère chargé de la recherche et au SGPI.
- C3 : L'agence met en œuvre des appels à projets conjoints avec des partenaires : agences de financement nationales et internationales, collectivités territoriales (notamment les régions), etc.
- C4 : L'agence analyse les réussites et les limites des actions menées et des appels à projets déployés pour mettre en œuvre les orientations de sa politique d'établissement et des politiques publiques auxquelles elle contribue.

Sous-domaine 4.2 : L'évaluation et le financement des projets

Référence 14 : L'agence garantit la qualité de la sélection des projets de recherche et répond aux besoins des bénéficiaires au cours de leur réalisation.

- C1 : L'agence garantit l'indépendance de l'évaluation des projets de recherche.
- C2 : L'agence garantit la qualité, l'efficacité et la transparence de ses processus d'évaluation. Elle met en œuvre les meilleures pratiques internationales en matière d'évaluation de la recherche.
- C3 : L'agence contractualise avec efficacité et respecte les engagements vis-à-vis des bénéficiaires. Elle met en place des mesures de simplification pour les bénéficiaires et elle évalue leur impact. Elle apporte les financements des projets de façon adaptée à leurs besoins.

Sous-domaine 4.3 : Les activités de support au service de la recherche et des bénéficiaires

Référence 15 : L'agence s'appuie sur des processus de gestion efficaces et sur des fonctions de support et de soutien performantes. Elle organise l'écoute de ses bénéficiaires et parties prenantes.

- C1 : L'organisation budgétaire de l'agence et ses processus d'arbitrage budgétaire sont lisibles et cohérents au regard de ses activités et de sa stratégie.
- C2 : Les processus de gestion des ressources humaines sont lisibles et performants, et adaptés à la stratégie de l'agence.
- C3 : L'agence dispose de systèmes d'information adaptés à ses activités et à son pilotage, et répondant à ses besoins d'échanges avec les établissements bénéficiaires. Elle prend en compte les impératifs qui s'appliquent en matière de sécurité des systèmes d'information.
- C4 : Les coûts de fonctionnement de l'agence sont maîtrisés et équivalents à ceux des autres agences internationales.
- C5 : L'agence organise une écoute active et régulière de ses bénéficiaires, et prend leurs avis en compte dans ses plans d'action.

Sous-domaine 4.4 : L'évaluation de l'impact de l'action de l'agence

Référence 16 : L'agence évalue l'impact de son action et le valorise auprès de ses parties prenantes.

- C1 : L'agence met en place des processus et outils permettant le recueil des données relatives à l'ensemble des projets qu'elle soutient. Elle déploie une politique d'ouverture de ces données, et plus largement des données relatives à son action.
- C2 : L'agence identifie un ensemble d'indicateurs permettant l'évaluation ex-post des projets qu'elle soutient, intégrant les différentes formes de productions scientifiques.
- C3 : L'agence met en œuvre des outils d'exploitation des données issues des projets qu'elle soutient et réalise des bilans et des mesures de l'impact de l'ensemble de ses actions. Elle communique ces bilans et mesures d'impact à l'ensemble de ses parties prenantes.
- C4 : L'agence tient compte de ces bilans et mesures d'impact, ainsi que des retours de ses parties prenantes, pour l'élaboration de sa stratégie et de sa programmation.

DOMAINE 5 : LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES POUR LES PROCHAINES ANNEES

Référence 17 : En tenant compte de son auto-évaluation, l'agence 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'agence 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 : Elle 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 : L'agence présente une première vision des orientations et objectifs stratégiques pour les prochaines années, notamment sur les sujets évoqués dans les domaines 3 et 4 ci-dessus. En particulier, elle analyse les évolutions de son positionnement liées au rôle « d'agences de programmes » confié à certains organismes nationaux de recherche, et elle propose des processus d'interaction clairs avec ces « agences de programmes ».

ANNEXE : ACRONYMES

ANR	Agence nationale de la recherche
ESRI	Enseignement supérieur, recherche et innovation
Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ODD	Objectifs du développement durable
RAE	Rapport d'auto-évaluation
SGPI	Secrétariat général pour l'investissement