

L'évaluation des unités de recherche : propositions pour la prise en compte de l'ensemble des missions et des activités de la recherche finalisée

1- La création de l'AERES : un nouveau contexte pour l'évaluation

La Loi de Programmation de la Recherche ainsi que le décret relatif au fonctionnement de l'Agence de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur sont explicites sur l'obligation de prendre en compte dans l'évaluation l'ensemble des missions et des activités de recherche des organismes, respectant ainsi la « *diversité de nature et de mission des entités évaluées*¹ ». En particulier, la *notation* des unités sera « *établie sur la base d'une analyse multicritère*² » et une lettre de mission, établie par l'Agence, après consultation des établissements de rattachement, sera adressée à chaque comité d'évaluation des unités de recherche. De plus, le décret prévoit la possibilité de déléguer l'évaluation des unités à des organismes dans le respect des principes de la loi.

Ces dispositions sont essentielles pour les organismes et établissements de recherche finalisée. Ces organismes ont construit au cours des systèmes d'évaluation variés. Ils ont défini des méthodes et des critères pour évaluer leurs unités de recherche, adaptés à leurs missions et à leur propres objets ou domaines de recherche. La mise en place d'un système national d'évaluation rend nécessaire une explicitation commune de ces différentes missions, des activités qu'elles impliquent, des résultats et produits attendus et enfin des critères qui peuvent permettre de fonder une exigence de qualité (d'excellence) pour toutes les activités, de la même façon que ceux utilisés pour l'évaluation de la recherche fondamentale. Un groupe de travail, réunissant des personnes en charge de l'évaluation de plusieurs organismes³ s'est constitué en juillet 2006 pour travailler sur ces questions.

Un premier projet du groupe est de construire une grille commune pour toutes les unités de recherche finalisée, permettant de décrire les activités, leurs produits et donnant quelques critères pour les évaluer. Chaque organisme et chaque unité doit pouvoir y retrouver ses missions et les activités qu'elles impliquent. Selon les organismes, les priorités ou les pondérations attendues entre les activités de la grille seront différentes et devront être précisées. Une unité serait alors évaluée par rapport à un profil (ou un portefeuille) d'activités explicité dans un document de cadrage (lettre de mission à l'unité *ou termes de référence* pour l'évaluation).

2- Les spécificités de la recherche finalisée

La recherche finalisée est une recherche motivée par les besoins de la société. Le choix des questions traitées est en effet, contrairement à la recherche fondamentale, fondé sur des enjeux de société, souvent exprimés par des acteurs comme des problèmes de la pratique, et auxquels elle vise à répondre. Elle comporte des activités qui consistent à produire des connaissances en intégrant des connaissances *profanes*, issues du domaine de l'action, à les confronter avec les contraintes de l'action, pour en déduire des connaissances opérationnelles, validées et mises en forme pour être utilisables par les acteurs du domaine concerné et portées par des supports (ou vecteurs) de différents types (textes, logiciels et modèles, outils, innovations...)

Les processus de recherche finalisée comportent donc une gamme large d'activités : de la veille sociétale, la constitution et l'entretien de relations avec les partenaires, l'identification de problèmes rencontrés par les acteurs, la production de connaissances situées, l'assemblage de connaissances, la contextualisation de connaissances génériques, leur mise en forme dans le langage de l'utilisateur et dans des outils pour l'action. Elle comporte ainsi une part de recherche fondamentale : la résolution de questions posées par des acteurs socio-économiques et la production de connaissances opérationnelles impose souvent un détour par une recherche plus fondamentale, sur des thématiques qui sont choisies parce qu'elles vont permettre de lever des

1 Décret 2006-1334 du 3 /11/06, Art. 1er

2 Décret 2006-1334 du 3 /11/06, Art. 12

3 Ce groupe, constitué sur la suggestion des Présidents et Directeurs des organismes du Programme 187 de la LOLF, est composé des responsables de l'évaluation des organismes suivants : BRGM, Cemagref, Cirad, DRAST (réseau du ministère de l'équipement), École des Mines Paris, Ifremer, INRA, IRD

verrous cognitifs, méthodologiques ou technologiques. Par ailleurs, l'efficacité d'une recherche de solutions dans une situation particulière passe aussi par une montée en généralité des résultats qui conduit les chercheurs à contribuer aussi à la production de connaissances valorisables dans d'autres situations.

Ainsi décrit, le processus en œuvre ne correspond pas au schéma de pensée traditionnel, où la production de connaissances précède la valorisation sociétale, et où l'interaction avec la société est uniquement une activité en aval de la production de connaissances génériques. Il est ainsi pertinent de renverser le schéma en affirmant que le processus central est celui qui vise l'opérationnalité et qu'une des sorties est l'identification du besoin de connaissances nouvelles. La production de connaissances est alors justifiée par les besoins de l'action, elle est en aval de ce processus central et l'alimente en retour.

3- Importance des relations partenariales. Conséquences pour l'évaluation

Les processus mis en œuvre dans la recherche finalisée font intervenir les utilisateurs de la recherche aux différentes étapes de définition, de réalisation des recherches et de la diffusion de leurs résultats. La relation des organismes de recherche et des chercheurs avec des partenaires hors du monde de la recherche (partenaires institutionnels, partenaires industriels, organismes professionnels, ONG, associations...) destinataires des résultats de la recherche ou représentants de ces destinataires, intervient donc dès le choix des questions traitées et leur transformation en questions de recherche. Elle peut se poursuivre par une coopération dans la production de connaissances : des partenaires sont alors associés à la conduite et à la réalisation de projets de recherche. Enfin les partenaires sont incontournables dans la phase de transfert des résultats et de leur appropriation par les utilisateurs. Cette phase est d'autant plus aisée qu'ils ont été associés dès le début du processus.

Il découle de cette interaction forte avec des partenaires, une difficulté pour l'évaluation des équipes de recherche car elles ne sont pas entièrement maîtresses du processus.

On peut ainsi distinguer des phases du processus qui sont sous la responsabilité principale des chercheurs. Elles reposent sur leurs compétences scientifiques et techniques. D'autres phases du processus auxquelles les chercheurs contribuent, aboutissent au transfert et à l'utilisation pour la décision et l'innovation. L'évaluation d'une unité de recherche doit donc tenir compte de ce partage des responsabilités quant au résultat final de la recherche, à savoir son utilisation par la société.

Sur les activités qui reposent sur les compétences scientifiques et techniques des chercheurs, l'évaluation se fera sur les produits : documents écrits, brevets, logiciels diffusés, matériels développés, rapports d'expertise, outils d'aide à la décision et sur la qualité intrinsèque de ces produits. Pour évaluer ces produits, on utilise ce qu'on pourrait appeler des critères **de type 1**. Les chercheurs sont jugés sur les résultats.

Sur les étapes menées en collaboration et qui dépendent aussi des compétences et de la mobilisation des partenaires, les chercheurs ont une « obligation de moyens ». Ils doivent s'être donné les moyens de mobiliser les bons partenaires, d'avoir maintenu leur motivation par des modes adaptés de collaboration, géré les projets de manière compétente, voire d'avoir su arrêter des collaborations qui ne relèvent plus des missions de l'organisme ou de la stratégie de l'unité. Les preuves de cette activité sont plus difficiles à fournir : une partie est à trouver dans la description faite par l'unité de son activité, et dans les traces écrites qu'elle doit pouvoir produire (ex. ordres du jour et comptes-rendus de réunions, documents d'étapes, outils de communication et de partage des connaissances...). Il s'agit alors plus d'une évaluation du travail pour laquelle on peut emprunter aux méthodes de la recherche-action¹. Une collaboration réussie implique donc la pertinence du projet de recherche, son adéquation aux questions des partenaires socio-économiques. Elle conduit en particulier à des choix adaptés des objets de recherche et à leur évolution au cours du projet. On utilise ainsi des critères qu'on peut appeler de **type 2**.

Enfin, la finalité des recherches étant leur utilisation par la société, il est essentiel d'estimer les impacts de ces recherches. Ceci met en œuvre des critères d'évaluation **de type 3** qui cherchent à appréhender les impacts qu'il s'agisse d'innovations de nature technologique ou de modifications dans le comportement des acteurs issues de leur utilisation de résultats de recherche et de leur coopération avec les chercheurs, les modifications du contexte ou de l'environnement pour d'autres groupes sociaux (mise en œuvre de nouvelles réglementations, nouvelles organisations des partenaires, nouvelles lignes de production, embauche de chercheurs...). Cette évaluation est difficile en particulier à cause du pas de temps nécessaire à l'expression de ces effets et à la recherche des informations. Une unité évaluée pourrait ainsi être amenée à rendre compte de l'impact de recherches menées au cours de précédents contrats quadriennaux et de son analyse des facteurs des succès ou d'échec de l'impact de ses travaux.

L'évaluation des relations partenariales pose la question des experts du monde socio-professionnel qu'il conviendrait de mobiliser dans les commissions et comités d'évaluation : afin d'être pertinents, ceux-ci devraient avec une dose de mixité, comportant à la fois des pairs et des personnalités du monde socio-

1 ou de recherche intervention. Voir Moisdon (1984), Hatchuel et al. (2002), David (2001)

professionnel. La participation d'experts ayant une connaissance de la recherche, publique ou privée, est nécessaire et les règles habituelles de déontologie devront être respectées. Cependant, la participation d'experts impliqués dans une collaboration avec des chercheurs ou destinataires directs des recherches de l'unité devra être évitée. Une culture de l'évaluation de la recherche finalisée est à construire et à partager entre experts-chercheurs et experts-partenaires. L'activité d'évaluation de collaborations n'a pas la même antériorité que l'évaluation « par les pairs » pratiquée dans le monde académique. Il est donc nécessaire de construire progressivement des outils communs et robustes de l'évaluation de recherches partenariales. Enfin les motivations des partenaires pour participer à ce type d'exercice, surtout si ils sont éloignés du partenariat examiné, sont sans doute plus ténues. Ils hésiteront à participer à un processus dont les retombées ne sont pas en lien étroit avec leurs préoccupations.

4- L'expertise

De nombreux acteurs de la recherche finalisée partagent la même mission d'identifier et de rassembler des connaissances utiles à la définition et à la mise en œuvre de politiques publiques¹. Cette mission implique un « ensemble d'activités ayant pour objet de fournir à un client en réponse à une question posée, une interprétation, un avis ou une recommandation aussi objectivement que possible, élaborés à partir de connaissances disponibles et de démonstrations accompagnées d'un jugement professionnel », l'ensemble définissant le cadre général de l'activité d'expertise (AfnorNX 50-110). Cette activité d'expertise a été clairement réaffirmée dans la loi de programmation de la recherche 2006 comme une mission de la recherche publique². Pour certains organismes, cette mission s'étend en direction de partenaires privés ou associatifs et concerne par exemple des filières agricoles ou agro-alimentaires, des agences de l'eau...

Contrairement à la recherche partenariale, le rôle des différents acteurs est nettement différencié : le commanditaire est responsable de la définition de la question posée et le prestataire (un organisme, un groupe, un individu) en charge de la conduite de l'expertise. Des nuances peuvent être observées dans le processus de définition du cahier des charges, termes de référence ou lettre de mission dans le cadre d'expertise conseil.

L'expertise au sens courant du terme couvre cependant plusieurs types d'activités, différenciés selon la qualité (institutionnel ou privé...) du commanditaire et le mode de réalisation de l'expertise, collective ou individuelle.

- Un premier type concerne l'expertise commanditée par des autorités publiques sur des questions complexes dans des domaines relevant du champ de l'action publique et pour laquelle une **organisation collective de l'expertise** est nécessaire. Cette organisation collective peut être pérenne : c'est le cas d'agences ou d'instances nationales ou internationales (Agences sanitaires, Comité du Génie Biologique, Agence européenne de sécurité alimentaire, le comité scientifique européen *Health and Consumer Protection*...). Un autre mode d'organisation est celui de l'« expertise scientifique collective » qui conduit à la mise en place d'un collectif scientifique pluridisciplinaire, créé pour une expertise donnée, qui fonctionne sur un mode projet, sur une durée déterminée. Elle conduit à faire un état des connaissances scientifiques stabilisées, des lacunes et des controverses scientifiques.
- Dans le cadre de relations institutionnelles privilégiées entre un commanditaire public et un organisme, ou d'obligations statutaires, une unité de recherche peut être sollicitée pour apporter un appui récurrent à une administration. Les interventions, la plupart du temps de courte durée, sont généralement financées sur les dotations propres des organismes et ne font pas forcément l'objet d'une convention particulière. Elles sont adossées à des compétences et savoir faire d'une personne ou de l'unité interpellée. Le produit ne sera pas nécessairement visible pour l'extérieur et l'information transmise est ensuite intégrée ou non dans des éléments d'instructions ultérieures. On peut qualifier ce type d'activité d'**expertise-conseil**.
- D'autres expertises ou **études** enfin sont réalisées le plus souvent à la suite de procédures d'appel d'offres émanant de commanditaires publics (nationaux ou internationaux), privés ou associatifs finançant à 100% l'intervention d'un tiers jugée indispensable dans le cadre de l'élaboration d'une décision, d'une intervention, d'une négociation. La réalisation de ces études fait en général l'objet d'un contrat, qui prend en compte les besoins de vérification ou de production de données ainsi que la mobilisation d'experts et de compétences complémentaires.

L'évaluation de ces activités d'expertise et de conseil d'une unité de recherche devra porter sur plusieurs volets :

- la **qualité de la procédure et du rapport** (qualité et exhaustivité des publications scientifiques examinées ou des intervenants interviewés, clarté des avis, respect du cahier des charges, respect des délais...). Cette évaluation est partiellement traitée dans un autre cadre que celui de l'évaluation

1 PLF 2006 Programme 187 <http://www.performance-publique.gouv.fr/>

2 Loi de programme 2006-950 pour la recherche <http://www.admi.net/jo/20060419/MENX0500251L.html>

de l'unité et le travail aura pu faire l'objet d'un suivi qualité ou d'un audit indépendant à la demande du prestataire ou de l'organisme. L'évaluation de l'unité doit prendre en compte ces éléments.

- **l'impact pour l'unité.** Les produits de l'expertise sont de différentes natures et ils n'ont pas la même incidence sur les travaux de recherche à venir de l'organisme, de l'équipe ou du chercheur. L'évaluation devra porter sur l'intégration de cette activité dans la stratégie de l'unité. On doit examiner la pertinence de la question pour l'unité par rapport à ses compétences et ses perspectives, évaluer les retombées en termes d'accès à des données inédites, d'émergence de nouvelles questions de recherche ou d'intégration à de nouveaux réseaux. Une attention particulière sera portée sur l'affichage institutionnel et les possibilités de réemploi des produits de l'expertise par l'unité (par exemple des publications différées).
- **l'utilisation par le commanditaire** du produit de l'expertise. La question de l'évaluation de l'impact se pose dans les mêmes termes que pour les recherches finalisées : l'utilisation par le commanditaire et au-delà, les conséquences pour d'autres acteurs des résultats de l'expertise doivent être examinées. Certains impacts comme la mise en place de normes et réglementations ou le lancement de nouveaux programmes d'études ou de recherche sont bien identifiables. D'autres volets comme la contribution à la mise en œuvre de politiques publiques et les conséquences de celles-ci ne peuvent être examinées que sur des pas de temps peu compatibles avec l'analyse de l'activité quadriennale d'une unité.

5- Construction d'une typologie des activités

Dans une première étape de notre réflexion sur l'évaluation de la recherche finalisée, nous avons souhaité décrire, de manière analytique, les différentes composantes de l'activité des unités et des collectifs de recherche, de façon à permettre à chaque unité de recherche finalisée d'y retrouver la gamme complète de ses activités. Dans les descriptions actuellement utilisées par les différents organismes, l'accent est souvent mis sur une ou deux missions particulières, considérées comme spécifiques, avec des sens implicites de termes génériques (par exemple les mots « expertise », « transfert », « recherche appliquée »...). Nous avons souhaité redéfinir ces termes et construire des définitions partagées de ces « activités élémentaires » à partir desquelles une unité pourrait définir son profil.

Nous avons d'abord séparé les activités selon les différents groupes sociaux avec lesquels les chercheurs construisent des relations. Ces relations se construisent au sein du monde de la science, avec le monde socio-économique, avec les pouvoirs publics ou avec l'ensemble de la société. Ce point de vue reprend des travaux classiques en sociologie des sciences résumés dans les représentations que sont la rose des vents de la recherche (Callon *et al.*, 1994) ou les cinq horizons de la recherche (Latour, 1994).

Dans cette liste, il nous paraît souhaitable de faire apparaître de façon explicite, les activités qui consistent à construire des relations avec l'environnement de l'unité (les différentes composantes de la société avec lesquelles elle interagit). On distinguera les activités qui contribuent à l'organisation de la recherche aux échelles nationale et internationale, la construction de relations avec des partenaires socio-professionnels, enfin l'activité interne à l'unité de construction de sa stratégie scientifique et d'organisation de son fonctionnement.

Nous avons ainsi identifié **11 activités élémentaires** et décrit ces activités ainsi que leurs principaux produits et résultats. Nous proposons quelques critères d'évaluation pour chacune de ces activités mais, pour une évaluation, ceux-ci devront être choisis en fonction des objectifs et missions de l'unité et de son (ses) organisme(s) de tutelles. Ces descriptions sont présentées dans un tableau intitulé *Grille APC'*. Dans une deuxième étape, nous compléterons cette grille par des indicateurs, en étant attentifs à proposer un jeu assez complet de façon à ne pas induire un choix de critères vers ceux qui sont plus faciles à quantifier au détriment de ceux qui font sens, au regard des objectifs généraux des recherches de l'unité.

Les trois premières activités élémentaires sont communes entre la recherche finalisée et la recherche académique. Ces activités sont conduites avec des partenaires du monde de la recherche et les produits de ces activités sont le moyen de communication dans ce monde.

1 - la production de connaissances fondamentales ou génériques. Ces connaissances sont développées dans un cadre disciplinaire ou pluridisciplinaire. Cette activité implique une insertion dans les réseaux scientifiques et la participation à des programmes de recherche nationaux et internationaux. Les résultats attendus sont des publications dans des revues bien choisies (réputation et diversité), le financement de projets sur appels d'offres, l'encadrement de thèses et la reconnaissance scientifique internationale. Une attention particulière doit être portée aux travaux

pluridisciplinaires dont la validation par les communautés scientifiques est parfois plus difficile ;

2 - l'organisation et l'animation de communautés scientifiques nationales ou internationales et la construction de stratégies scientifiques collectives fondées sur une veille scientifique instrumentée (prospective). Cette activité comporte donc les activités éditoriales, les animations de sociétés savantes et aussi les activités d'évaluation de la recherche au niveau d'organismes ou de grands programmes ;

3 - le développement et la mise à disposition des communautés scientifiques de « grands instruments » : plates-formes technologiques, centres de ressources biologiques, banques de données, matériels d'exploration, dispositifs d'observation... L'organisation collective de la science conduit des unités à prendre en charge le développement d'outils d'observation et d'analyse ou d'instrumentation pour le compte d'autres unités ou organismes de recherche. Ces outils contribuent à la structuration de communautés scientifiques, Le coût de ces développements est souvent lourd en regard de leur valorisation par l'unité elle-même en termes de publications et doivent donc être évalués en tant que tels.

Les relations avec les interlocuteurs sociaux-économiques sont essentielles pour la construction d'une stratégie de recherche finalisée - c'est le partenariat d'orientation – mais aussi pour la production de connaissances et leur transfert en termes d'innovation ou de d'action. L'activité suivante rassemble tout ce qui permet de construire et d'entretenir ces relations et de déboucher sur des projets, à l'échelle des unités de recherche :

4 - la construction de partenariats socio-économiques permet de construire des dispositifs et des réseaux de coopération, de construire des objectifs partagés avec des partenaires, d'élaborer des projets communs et de négocier les conditions de leur réalisation. Ceci implique aussi d'entretenir des relations régulières avec ces partenaires ou de futurs partenaires en répondant aussi à des demandes de conseil ou de formation. La responsabilité des chercheurs impose qu'ils aient une analyse distanciée de ces relations et de la question des impacts sociétaux de l'utilisation des connaissances qu'ils ont produites et transmises ;

5 - la production de connaissances opérationnelles qui contribuent à l'innovation et à la décision des acteurs est le cœur de la recherche finalisée. Les processus de production de telles connaissances procèdent à la fois de la compréhension du problème pratique à résoudre et de son contexte, de la production de nouvelles connaissances dans le contexte d'application, de contextualisation de connaissances génériques disponibles, de l'intégration de connaissances scientifiques issues de domaines variées. Cette activité implique une organisation en mode projet. L'animation et la gestion de ces projets mobilisent des compétences spécifiques nécessaires pour faire collaborer une diversité des participants ayant chacun leurs objectifs et leurs contraintes.

L'évaluation a posteriori devra vérifier la conformité de la nature des résultats produits par rapport aux engagements. Un effort doit donc être fait sur la description initiale de ces produits. Cet effort d'explicitation des produits attendus protège les équipes d'une évaluation fondée sur des critères inadaptes. Cette exigence s'applique quelle que soit la complexité de l'objet de recherche¹.

Ces deux activités se déclinent de façon semblable lorsque les partenaires sont les pouvoirs publics (ces activités sont notées 4' et 5' dans le tableau APC).

Comme exposé ci-dessus (paragraphe 4- L'expertise), nous distinguons plusieurs types d'expertises, regroupés ici en deux activités élémentaires :

6' - l'expertise en appui à la décision publique : il s'agit d'une part de l'**expertise scientifique collective** conduite selon un mode projet, de l'expertise produite dans le cadre d'instances réglementaires (Agences de sécurité ...) et des expertises qui répondent à une demande récurrente des tutelles ;

6 - l'expertise-conseil et les études qui répondent à une demande formalisée par des appels d'offres de partenaires privés et réalisées en général dans un cadre contractuel.

L'activité de formation doit être fortement liée aux activités de recherche : la réflexion sur les contenus de l'enseignement et la prise en charge d'enseignements doivent avoir un aspect collectif, au-delà de l'implication des individus et en relation avec les activités de recherches académiques ou partenariales de l'unité.

7- l'enseignement et la formation par la recherche est une des missions de la recherche publique. Elle s'exerce par la conception de cursus d'études supérieures ou par la contribution à de telles formations. Elle comprend aussi la conception de dispositifs de formation permanente et d'enseignement dans d'autres pays, en particulier dans les pays du Sud. La formation par la recherche

¹ une question de recherche issue d'un travail en collaboration à partir d'un problème de la pratique, un *research agenda* peuvent être des produits attendus d'un projet

se réalise aussi par l'accueil de stagiaires de différents niveaux et l'encadrement de thèses et de post-doctorants dans les unités.

Deux types d'activité contribuent à l'interaction entre la science et la société : l'une consiste à essayer d'identifier les évolutions de la société et à anticiper les questions sur lesquelles la science sera sollicitée ou devra se mobiliser. Si l'analyse des dynamiques sociales relèvent plus particulièrement des sciences humaines et sociales, la veille dans des domaines spécialisés et la participation à des études prospectives peut concerner toutes les unités de recherche. C'est l'activité 8. L'autre répond à la nécessité du débat avec la société sur les objectifs, les pratiques et les impacts de la recherche, débat qui sera d'autant plus utile que la culture scientifique des citoyens sera meilleure.

8 - la veille industrielle et technologique, les analyses prospectives et l'observation de la demande sociale ;

9 - la diffusion de la culture scientifique et technique, l'organisation de débats pour faire exprimer les questions de la société, la mise à disposition d'un public large d'informations issues de dispositifs d'observations et de mesures ou de modèles et, plus généralement, la contribution à la culture scientifique est l'autre volet de la mission des chercheurs envers la société.

L'évaluation ex-post de la recherche est cohérente avec le besoin d'autonomie des chercheurs et avec la nécessité de rendre compte de l'utilisation des fonds publics. Le mode d'organisation de la recherche en unités qui conduisent leurs activités de manière autonome et dans le cadre d'un contrat quadriennal passé avec leurs tutelles, suppose que les unités définissent une stratégie et s'organisent pour la mettre en œuvre. Une part de l'activité de l'unité est donc consacrée à

10 - la définition et à l'appropriation interne d'un projet scientifique collectif ainsi qu'à sa mise en œuvre : le choix d'un profil d'activités et de priorités de recherche qui assurent à l'unité une position originale et reconnue, le choix des partenaires et des réseaux. C'est à l'échelle de l'unité que se mesure la cohérence du projet avec les missions de l'organisme et que les équilibres entre diverses composantes de ces missions se construisent et se discutent. Enfin,

11 - l'animation scientifique au sein de l'unité, l'organisation et la gestion des ressources communes est indispensable à la mise en œuvre de ce projet.

Cette présentation en une liste d'activités élémentaires, ne doit pas conduire à ignorer l'enjeu essentiel que représentent les **interactions entre ces différentes activités** : en effet une « activité de valorisation hors du monde de la recherche » fortement connectée aux « activités de recherche » est bien ce qui justifie l'existence d'un organisme de recherche finalisée. De la même manière, les activités d'enseignement doivent s'appuyer sur les travaux de recherche, l'expertise doit se fonder sur des résultats de recherche de la communauté scientifique dans son ensemble et sur les compétences de l'unité qui prend en charge une expertise. La qualité de ces interactions est donc un critère transversal important dans l'évaluation d'une unité.

Afin de donner une image plus synthétique du profil d'une unité, nous proposons de résumer la répartition des moyens de l'unité selon ces activités selon quelques axes sur lesquels l'unité peut montrer (figure 1)

- son investissement au cours de la période évaluée (par exemple en temps consacré),
- les évolutions qu'elle envisage pour les quatre ans à venir.

Dans une étape ultérieure, des descripteurs quantitatifs des résultats de ces activités seront construits. Ils permettront à l'unité d'analyser ses résultats et de les suivre dans le temps et ainsi d'appuyer sa réflexion stratégique et de l'aider à réaliser une auto-évaluation.

6. Utilisation de cette typologie d'activités pour l'évaluation

L'objectif de cette typologie est d'abord d'aider les unités à analyser puis à présenter leur identité. Cet outil peut aussi permettre à l'unité et à sa (ses) tutelle(s) de définir plus précisément les objectifs fixés pour les quatre années suivantes. Cette grille peut donc aussi être utilisée comme un outil de pilotage stratégique.

Une description claire et cohérente du profil de l'unité et de ses objectifs au début de la période qui fait l'objet de l'évaluation, puis la présentation de ses résultats au regard de ces objectifs, illustrée par un ou deux schémas, seront une incitation forte pour le comité d'évaluation à réaliser une évaluation « intégrative », qui n'ignore aucun aspect des missions de l'unité. Cette typologie peut aussi permettre de préciser la commande d'évaluation des organismes à l'Aéres.

Grille de description des activités et des résultats ou grille d'évaluation ? Si des descripteurs ou des indicateurs sont utilisés pour résumer la production d'une unité, l'évaluation ne peut se réduire à une

transformation de ces indicateurs en notes et ceci pour deux raisons. D'une part parce que la pondération de la production selon les différents axes ne saurait être automatique puisqu'elle doit dépendre des objectifs choisis et, d'autre part, parce que l'évaluation doit associer à l'appréciation de la quantité et de la qualité des produits, des appréciations plus qualitatives sur

- la synergie entre les différentes activités, l'efficacité de leur combinaison,
- leur cohérence avec le projet et les objectifs de l'unité,
- le rôle de l'environnement et du contexte,
- la dynamique de l'unité, son histoire
- la cohérence globale et la maturité de la stratégie de l'unité,
- les impacts sur la communauté scientifique et sur les autres groupes sociaux concernés par ses recherches.

Il faudra donc construire une autre grille pour l'évaluation, qui explicitera le processus d'analyse qui intègre ces différents aspects et conduit le comité d'experts à construire collectivement une évaluation de l'unité dans son contexte.

Le document présent est donc seulement un élément de la méthode d'évaluation. Il est destiné aux unités qui préparent leur dossier, aux directions d'organismes qui précisent leur commande d'évaluation, à l'Aéres qui doit concevoir une méthode d'évaluation respectueuse de la diversité des missions et être attentive à la constitution des comités d'experts de chaque unité afin que les compétences nécessaires à une appréciation globale et équilibrée soient réunies.

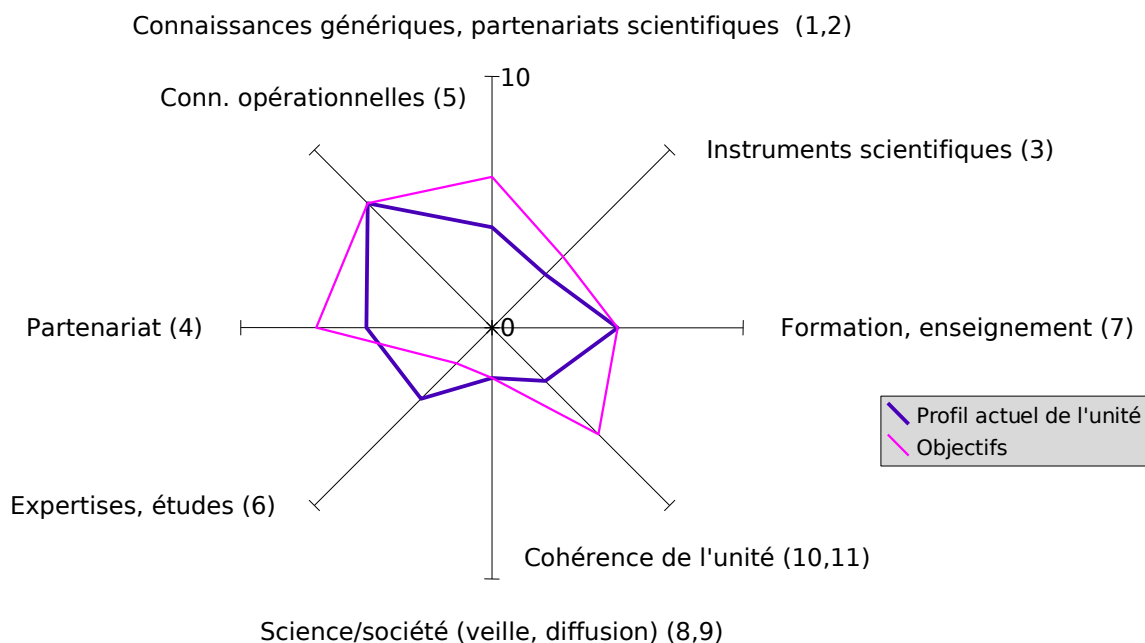


Figure 1 : Représentation graphique du profil d'une unité (moyens investis sur les différentes activités)

On a choisi dans cette image radar les 8 axes suivants :

Recherches génériques et partenariats scientifiques (activités 1 et 2)

Développement d'instruments scientifiques (activité 3)

Recherches à finalité opérationnelle (activité 5, 5')

Construction et animation du partenariat socio-économique (activité 4,4')

Expertises et études (activités 6 et 6')

Enseignement (activité 7)

Interaction science-société (activités 8 et 9)

Identité collective et cohérence de l'unité (activités 10, 11).

RÉFÉRENCES

- M. Callon, P. Larédo et P. Mustar** (1994) Panorama de la science française, *La Recherche* 25, 264, 378-384
- B. Latour**, (1994, 2ème édition 2006) Le métier de chercheur ; regard d'un anthropologue, *INRA Éditions, Série Sciences en questions*
- A. David** (2001) La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? in A. David, A. Hatchuel, R. Laufer eds. *Les nouvelles frontières des sciences de gestion*. Paris Vuibert-Fnege 193-213
- J.-C. Moisdon** (1984) Recherches en gestion et intervention. *Revue Française de Gestion* sept.-oct 61-72
- A. Hatchuel, P. Le Masson, B. Weil**, (2002) From knowledge management to design-oriented organisations. *International Social Science Journal* 54

Documents internes

- Cemagref** Charte de l'évaluation des activités et des personnels. Novembre 2006
- Cemagref** Charte de l'expertise au Cemagref. Octobre 2005
- R. Lagabrielle** Note pour le comité d'évaluation des chercheurs (Équipement) du LCPC. Décembre 2005
- G. Pascal, C. Sabbagh**. Expertise scientifique à l'INRA. Note interne. Octobre 2006.
- J. Fourniguet**. Mise en œuvre de la tierce expertise au BRGM. Note interne. Janvier 2006.
- D. Terrasson** *Processus de réalisation « Produire des savoir-faire techniques et des outils pour l'action »*. Note interne CEMAGREF du 22 mars 2006
- Groupe de travail animé par B. Hubert, E. de Turckheim** *L'évaluation des recherches partenariales à l'INRA. Texte de synthèse*. Janvier 2006
- INRA, Livret-guide de l'évaluation des chercheurs** (2006) *Annexe 6 : Évaluation des recherches partenariales*, INRA

Les personnes suivantes ont contribué à ce texte :

Françoise Aye - BRGM
Jean-Luc Devenon - Ifremer
Brigitte Hébrard – Drast, Ministère de l' équipement
Luc-André Leclerc – Cemagref
Édith Legouy – Inra
Benoit Lootvoet – IRD
Jean-Pascal Pichot - Cirad
Michel Schmitt – École Nationale Supérieure des Mines de Paris
Élisabeth de Turckheim - Inra