



UNIL | Université de Lausanne  
Direction  
Cellule Qualité  
bâtiment Unicentre  
CH-1015 Lausanne

## EVALUATION DES CENTRES INTERDISCIPLINAIRES DE RECHERCHE STRATEGIQUES DE LA DIRECTION DE L'UNIL (CIR)

### GUIDE PRATIQUE A L'INTENTION DES PERSONNES EN CHARGE DU PROCESSUS AU SEIN DES CENTRES INTERDISCIPLINAIRES DE RECHERCHE STRATEGIQUES

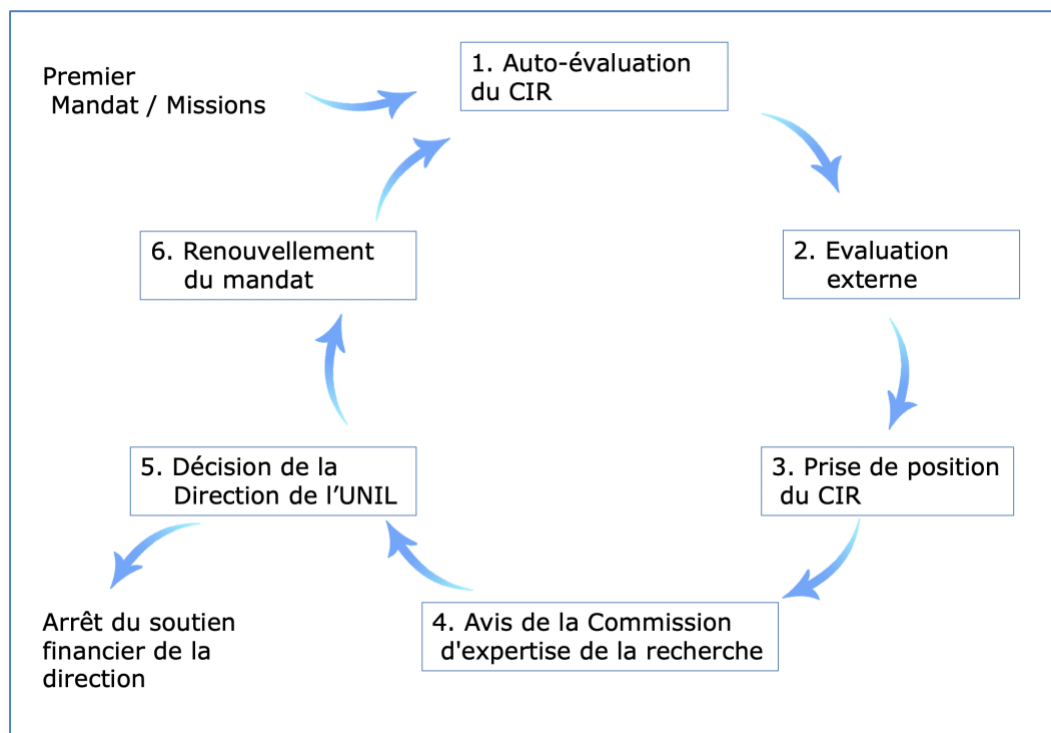
*Ce document présente la procédure d'évaluation des Centres interdisciplinaires de recherche stratégiques de la Direction de l'UNIL (CIR), en précise les modalités et le calendrier.*

#### CONTEXTE

- Depuis 2016, la Direction de l'UNIL a décidé d'encourager la création de CIR, de les financer sur une base conjoncturelle.
- Les CIR ont *de facto* une vocation interfacultaire, intègrent des acteurs externes à l'UNIL et visent à créer un pont vers la société civile.
- L'objectif principal de ces CIR est de fédérer des expertises autour de thématiques d'actualité en phase avec la société, avec les objectifs du plan d'intentions de la Direction de l'UNIL, ainsi qu'avec les intérêts de la Faculté hôte.
- Les CIR ne sont pas des structures pérennes. Ils reçoivent un mandat de la Direction de l'UNIL et un financement pour une période déterminée allant de 2 à 4 ans.
- À l'approche de la fin de son mandat, le CIR fait l'objet d'une évaluation. Sur cette base, la Direction de l'UNIL statue sur la reconduction éventuelle de son mandat.
- Le processus d'évaluation d'un CIR est en accord avec les valeurs sous-jacentes à l'ensemble des processus du système d'assurance Qualité de l'UNIL et s'inspire de ceux-ci (<https://www.unil.ch/culture-qualite/qualite>).



## ETAPES ET ACTEURS DU PROCESSUS D'EVALUATION



Le processus d'évaluation est coordonné et accompagné par la Cellule Qualité.

- La phase d'auto-évaluation est menée par la Direction du CIR.
- La phase d'évaluation externe est menée par 2 expert·e·s externes, puis par la Commission d'Expertise de la Recherche de l'UNIL (CxR-UNIL).
- La décision de renouvellement du mandat du CIR est prise par la Direction de l'UNIL sur la base des documents produits lors du processus.
- La phase de renouvellement du mandat du CIR est coordonnée par le Service de la Recherche.

## DEROULEMENT DU PROCESSUS D'EVALUATION, COORDONNE PAR LA CELLULE QUALITE

### 1. Auto-évaluation, menée par la Direction du CIR

#### 1.1. Élaboration du bilan global

##### 1.1.1. Identification de toutes les parties impliquées

- collaborateurs/collaboratrices
- partenaires / mandataires
- Faculté hôte
- conseils stratégiques ou assemblée des membres

##### 1.1.2. Identification des questions et des problématiques nécessaires pour établir un état des lieux par rapport :

- aux missions, au fonctionnement, aux activités et aux réalisations ;

- à la valeur ajoutée du CIR ;
- aux adéquations avec les objectifs
  - de la Faculté hôte,
  - des partenaires externes et des intérêts de la société,
  - du plan d'intentions de la Direction de l'UNIL.

### **1.1.3. Récolte des données pour répondre à ces questionnements**

Choix des données utiles à considérer et des personnes importantes à impliquer dans l'auto-évaluation, ainsi que les formes de consultation.

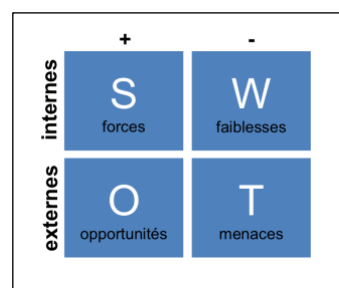
Cette partie peut englober, par exemple, des aspects de :

- Gouvernance : interrogation sur son organisation et ses processus décisionnels permettant d'atteindre ses missions avec la possibilité d'aborder certains aspects transversaux, etc.
- Recherche : Stratégie de collaboration, programmes disponibles, collaborations hors CIR, politique générale pour la relève, etc.
- Ressources : distribution et répartition des ressources, stratégie d'encouragement au développement de projets (seed money), mandats, etc.
- Communication : diffusion de la production scientifique, publications communes, organisation de congrès, de workshops ou de tables rondes, valorisation des activités de recherche, transfert de technologie et de savoir ou de compétences vers l'économie et la société civile, etc.

### **1.1.4. Analyse des données et bilan**

Analyse des données pour permettre d'établir un premier bilan qui servira de base à une analyse SWOT. Cette analyse peut être faite de manière globale ou pour chaque volet identifié sous le point 1.1.3 ci-dessus. Plus particulièrement, pour constituer son analyse SWOT, le CIR répondra aux questions suivantes :

- Quelles sont les forces du CIR, ses succès, ses satisfactions, ce qui contribue au respect de ses missions et à l'atteinte de ses objectifs ?
- Quelles sont les faiblesses du CIR, ses échecs, ses insatisfactions, ce qui entrave le respect de ses missions et l'atteinte de ses objectifs ?
- Quels sont les facteurs externes qui peuvent contribuer au développement du CIR, au respect de ses missions et à l'atteinte de ses objectifs (opportunités) ?
- Quels sont les facteurs externes qui peuvent nuire au développement du CIR, au respect de ses missions et à l'atteinte de ses objectifs (menaces) ?



## **1.2. Réflexion stratégique sur la période du mandat suivant**

- Définition des objectifs stratégiques permettant de consolider les principales forces et de mettre à profit les opportunités identifiées.
- Définition des objectifs stratégiques qui permettront de minimiser les conséquences des faiblesses et des menaces identifiées.

- Vérification éventuelle de l'adéquation des objectifs identifiés avec ceux de la Faculté hôte, ainsi qu'avec ceux du Plan d'intentions de la Direction de l'UNIL.
- Mise en évidence de la valeur ajoutée du CIR par rapport à la recherche menée par ailleurs à l'UNIL.
- Sélection d'indicateurs qui permettront de suivre l'évolution de la concrétisation des objectifs, tant dans la gestion courante des activités du centre interdisciplinaire qu'au travers de ses rapports annuels.
- Identification des actions et des moyens (ressources humaines, logistiques et financières), qui permettront d'atteindre les objectifs.

### 1.3. Rapport d'auto-évaluation

- Le rapport (dix pages au maximum) inclut les points décrits ci-dessous. Les rapports annuels ou tout autre document sont à joindre en annexe.
- Le rapport est rédigé de préférence en anglais, afin de permettre une lecture facilitée par des expert·e·s externes non francophones. A titre exceptionnel, le rapport peut être rédigé en français, auquel cas il sera accompagné d'un résumé étendu en anglais.
- Le rapport est remis à la Cellule Qualité, qui le transmet aux expert·e·s externes.

Plan du rapport (10 pages maximum)	
1. Préface de la Direction du CIR	La Directrice ou le Directeur y décrit l'organisation choisie pour la réalisation de l'auto-évaluation (p. ex. répartition des tâches pour la récolte et l'analyse des données, implication des collaboratrices et collaborateurs, sondages, etc.)
2. Portrait du CIR	Budget, nombre de collaboratrices et collaborateurs, organisation, rattachement institutionnel, etc.
3. Missions et objectifs du CIR	Description.
4. Activités / prestations	Description avec mention explicite de la démarche interdisciplinaire engagée.
5. Indicateurs de réalisation	Description et analyse.
6. Bilan global	Analyse(s) SWOT.
7. Ébauche d'un plan de développement	Objectifs stratégiques, indicateurs, actions, moyens, calendrier.

## 2. Évaluation externe

### 2.1. Désignation des expert·e·s externes

- Une liste argumentée de trois noms de chercheur·e·s, experts dans le domaine d'activité du CIR et externes à l'UNIL est proposée par la Direction du CIR à la Cellule Qualité, qui les transmet à la Direction de l'UNIL pour validation. La Direction de l'UNIL via son Dicastère

Recherche choisit une deuxième personne expérimentée dans le domaine de l'interdisciplinarité, qui fonctionnera en binôme avec l'un des experts de la liste argumentée.

- Les expert·e·s reçoivent un contrat envoyé par la Cellule Qualité qui définit leur mandat et la rémunération qui leur sera versée à l'issue de la remise de son rapport à la Cellule Qualité.
- Les expert·e·s effectuent une analyse sur la base du rapport d'auto-évaluation, qu'elles ou ils complètent par une rencontre avec le CIR, lors d'une visite d'un jour sur site.
- La Cellule Qualité se charge d'organiser le séjour des expert·e·s à Lausanne et prend en charge ces frais. Le Dicastère Recherche ou un membre de la Direction de l'UNIL devrait en principe être présent pour accueillir ou rencontrer les expert·e·s lors de leur visite et répondre à leurs questions.
- A la suite de leur visite, les expert·e·s rédigent un bref rapport commun qui sera remis à la Cellule Qualité.

### **3. Prise de position du CIR**

- La Direction du CIR dispose de deux semaines pour réagir au rapport d'expertise externe, sous la forme d'une lettre adressée au Dicastère Recherche, et transmise à la Cellule Qualité, qui :
  - exprime sa position sur le contenu du rapport ;
  - signale d'éventuelles erreurs factuelles ;
  - indique pourquoi tout ou partie des recommandations des expert·e·s n'ont pas été prises en compte.

### **4. Préavis de la Commission d'expertise de la recherche**

- Le rapport d'auto-évaluation, le rapport d'expertise externe, ainsi que la prise de position du CIR sont envoyés par la Cellule Qualité à la CxR-UNIL pour préavis. En principe, trois membres de la CxR rendent un préavis individuel qui sera discuté en séance plénière. La synthèse des discussions et le préavis consensuel de la CxR est envoyé à la Cellule Qualité. L'ensemble des documents sont transmis par la Cellule Qualité au Dicastère Recherche.

### **5. Décision de la Direction de l'UNIL**

- La Direction de l'UNIL ainsi que les décanats des facultés concernées prennent connaissance du dossier complet.
- Ils rencontrent ensemble le Directeur ou la Directrice du CIR.
- Sur ces bases, la Direction de l'UNIL décide de la reconduction ou non de son soutien financier au CIR.
  - Si le soutien financier de la Direction s'arrête, une lettre est envoyée à la direction du CIR avec copie aux décanats des facultés concernées. En cas d'intérêt, une faculté peut décider de reprendre à sa charge tout ou une partie des activités du CIR.
  - Si le soutien financier de la Direction de l'UNIL est renouvelé, la Direction du CIR et les décanats des facultés concernées sont informés par écrit par le Dicastère recherche des modalités de la prolongation, notamment durée de la prolongation du mandat, date de fin de mandat et montant du soutien financier.
- Une copie de la lettre de décision de la Direction de renouveler ou non le CIR est envoyée au Service de la Recherche ainsi qu'à la Cellule Qualité.

## **6. Renouvellement du mandat**

### **6.1. Nouveau mandat**

- Un nouveau mandat est élaboré par la Direction pour une période allant jusqu'à 4 ans.

### **6.2. Convention**

- Si une convention concernant le CIR existe entre différentes facultés, elle est renouvelée après modifications éventuelles.
- Si aucune convention n'existe, un tel document sera établi et signé par les facultés et institutions impliquées.
- Le CIR et les facultés concernées sont chargés d'élaborer cette convention avec le soutien du Service Juridique et la participation du Service de la Recherche.
- La Convention est envoyée à la Direction de l'UNIL pour signature. Une copie sera envoyée au Service de la Recherche et à la Cellule Qualité.

### **6.3. Plan de développement**

- Le CIR élabore un plan de développement complet, basé sur le nouveau mandat et les missions qui y figurent.
- Il est envoyé pour information au Service de la Recherche dans les 6 mois après le début du nouveau mandat.

### **6.4. Suivi annuel**

- Un rapport d'activité est envoyé annuellement au Service de la Recherche.
- Au minimum 12 mois avant la fin du mandat, la Cellule Qualité informe le Directeur ou la Directrice du CIR du calendrier de l'évaluation suivante.

## TÂCHES ET RESPONSABILITE

Tâches	Responsabilité
<p>Coordonne et accompagne l'ensemble de la démarche d'évaluation. Elle organise une rencontre préparatoire avec la personne qui dirige le Centre interdisciplinaire de recherche stratégique et les autres personnes que cette dernière souhaite impliquer dans le processus.</p>	<p>Cellule Qualité</p>
<p>Est l'interlocuteur permanent du CIR hors phase d'évaluation.</p>	<p>Service de la Recherche</p>
<p>Lance le processus et veille à son bon déroulement, conformément aux spécificités du CIR et aux attentes de la Direction de l'UNIL.</p>	<p>Cellule Qualité</p>
<p>Valide la liste des expert·e·s externes proposés par le CIR.</p>	<p>Direction de l'UNIL</p>
<p>Organise la visite des deux expert·e·s externes.</p>	<p>Cellule Qualité</p>
<p>Transmet le rapport des expert·e·s au CIR pour que ce dernier rédige sa prise de position.</p>	<p>Cellule Qualité</p>
<p>Transmet ensuite le dossier à la Commission d'Expertise de la Recherche (CxR-UNIL) pour préavis.</p>	<p>Cellule Qualité</p>
<p>Transmet le dossier complet au Dicastère Recherche.</p>	<p>Cellule Qualité</p>

Tâches	Responsabilité
<p>Transmet le dossier complet à la Direction de l'UNIL, ainsi qu'au décanat de la Faculté-hôte et aux décanats signataires de la convention réglant les missions et le fonctionnement du CIR, si existante. Le dossier comprend le rapport d'auto-évaluation avec ébauche du plan de développement, le rapport des expert·e·s, la prise de position du CI et le préavis de la CxR-UNIL.</p>	<p>Dicastère Recherche</p>
<p>Organise une entrevue entre le Directeur ou la Directrice du CIR, les doyens des facultés concernées et la Direction de l'UNIL.</p>	<p>Dicastère Recherche</p>
<p>Lors de sa séance hebdomadaire, la Direction de l'UNIL décide de la reconduction ou non du CIR.</p>	<p>Direction de l'UNIL</p>
<p>Informe le CIR et les décanats concernés de la décision de la Direction de l'UNIL. En cas de reconduction, elle transmet un nouveau mandat au CIR avec les recommandations éventuelles.</p>	<p>Dicastère Recherche</p>
<p>Élabore la nouvelle convention en collaboration avec le Service Juridique et les autres facultés impliquées.</p>	<p>Faculté hôte</p>
<p>Coordonne la mise en place de la nouvelle phase d'activité du CIR.</p>	<p>Service de la Recherche</p>
<p>Réceptionne une copie de la convention signée, le plan de développement complet, ainsi que les rapports annuels.</p>	<p>Service de la Recherche</p>



### **Centre interdisciplinaire de recherche stratégique de la Direction**

- La personne qui dirige le CIR est responsable de la mise en œuvre du processus d'évaluation. Elle :
  - est en charge de l'étape d'auto-évaluation ;
  - veille à ce que l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs du CIR, les partenaires, les membres du conseil stratégique et les représentants de la Faculté hôte puissent s'exprimer à chaque étape du processus ;
  - veille à recueillir également l'opinion de ses mandataires ou partenaires externes, soit en entretiens, soit par des questionnaires ou enquêtes.
  - propose une liste argumentée de trois expert·e·s externe·s en concertation avec les collaborateurs, collaboratrices et les partenaires.
- La personne qui dirige le CIR est en charge de la rédaction de la prise de position du CIR sur le rapport des expert·e·s externes, sous forme de lettre.
- En cas de reconduction du CIR, la personne qui dirige le CIR s'assure que le décanat de la Faculté hôte soumette une nouvelle convention à la Direction de l'UNIL et la fasse signer par les autres facultés ou organisations impliquées.

### **Evaluation externe**

Les expert·e·s externes :

- portent un regard extérieur et critique sur le contenu du rapport résultant de l'auto-évaluation et sur la démarche suivie. La visite sur site leur permet :
  - de s'assurer que les collaboratrices et collaborateurs du CIR ont participé à la réflexion,
  - d'évaluer si les forces et faiblesses mises en évidence dans le rapport d'auto-évaluation sont pertinentes et correspondent à ce qu'en disent les collaboratrices et les collaborateurs du CIR durant la visite,
  - de s'assurer que l'ébauche du plan de développement est en adéquation avec les éléments apportés par l'auto-évaluation et est suffisamment aboutie pour que le plan de développement puisse être mis en œuvre.
- donnent leur avis sur la pertinence des activités ou développements prévus par le CIR,
- expriment tout autre constat ou recommandations utiles au développement du CIR,
- synthétisent ce qui précède dans un bref rapport.

La Commission d'expertise de la recherche (CxR-UNIL) :

- consulte le rapport d'auto-évaluation du CIR, le rapport des expert·e·s et la prise de position du CIR ;
- donne son préavis à la Direction de l'UNIL et aux décanats des facultés concernées sur la pertinence de reconduire le mandat du CIR sur la base de son intégration, de sa valeur ajoutée et de ses perspectives de développement au sein et hors de l'institution.

## Direction de l'UNIL

La Direction de l'UNIL :

- valide la liste argumentée d'experts ;
- consulte les documents produits ;
- rencontre la Directrice ou le Directeur du CIR lors de l'entrevue organisée par le Dicastère Recherche ;
- décide de reconduire ou non le mandat du CIR et le Dicastère Recherche en informe les parties prenantes ;
- définit la durée du nouveau mandat, la date de fin de mandat et le montant du soutien conjoncturel alloué ;
- approuve la nouvelle convention qui lie les facultés et institutions impliquées.

## RETROPLANNING DE L'EVALUATION DE FIN DE MANDAT ETABLI PAR LA CELLULE QUALITE

Action	Nombre de mois avant la fin du mandat en vigueur
Décision de reconduction ou pas du CIR par la Direction de l'UNIL	4 mois
Rencontre entre la Direction, les décanats concernés et le CIR	4.5 mois
Transmission de l'avis de la CxR-UNIL et des rapports à la Direction et aux décanats concernés	5 mois
Réunion de la CxR-UNIL	5.5 mois
Positionnement du CIR sur le rapport d'expertise	6 mois
Réception du rapport d'expertise	6.5 mois
Visite des expert·e·s	7 mois
Réception du rapport d'auto-évaluation à la Cellule Qualité	7.5 mois
Lancement de la procédure d'évaluation	12 mois

Document approuvé par la direction et le DIDO le 08-12-2020  
 Document révisé et approuvé par la Cellule Qualité et le Dicastère Recherche le 17 août 2022