

Le Comité d'éthique

## Éthique et évaluation

(version 2\* - décembre 2004)

Le milieu de la recherche, particulièrement de la recherche publique, baigne dans l'évaluation. L'analyse d'un article par une revue, le recrutement d'un chercheur, la décision sur l'opportunité de la construction d'un instrument ou d'un appareil sophistiqué, l'examen des activités d'un laboratoire, les réponses à un appel d'offre, requièrent examen critique, appréciation de l'originalité, évaluation des coûts et des risques, paris sur l'avenir, et donc comparaisons et choix, toutes démarches qui sont au cœur des processus d'évaluation.

Les propos qui suivent sont l'amorce d'une réflexion éthique sur la fonction et les modalités de l'évaluation au sein du CNRS. Notre but a été avant tout de considérer ce qui devrait se faire en matière d'évaluation et de réfléchir à cette fin aux valeurs, principes et règles souhaitables. Une telle réflexion éthique vise à engager un processus qui conduira à long terme à plus de justice, mais aussi à une meilleure efficacité en matière de sélection et de politique scientifiques.

Notre réflexion a porté d'abord sur les principes et normes que doivent respecter les évaluateurs, à la fois dans leur comportement individuel et en tant que groupe. Mais l'éthique ne peut se limiter à mettre en avant un modèle de comportement idéal auquel devraient se conformer les acteurs du processus d'évaluation. Il faut encore que les effets positifs de l'attitude morale de chacun ne soient pas neutralisés ou dévoyés par des règles d'organisation, explicites ou implicites, c'est-à-dire par un système qui ne serait pas à même, pour des raisons structurelles, de préserver l'objectivité et l'équité de l'évaluation. La morale personnelle la plus soucieuse d'objectivité et de justice ne suffit pas quand les règles d'organisation laissent une place à la partialité ou handicapent la mise en place de procédures plus justes. C'est pourquoi nous avons également réfléchi à l'organisation de l'évaluation au CNRS. Un troisième aspect de notre réflexion a trait aux demandes légitimes des évalués : demande d'une évaluation juste, impartiale et franche, mais aussi demande d'une évaluation avisée et adaptée aux cas particuliers.

### **I- L'évaluation.**

#### **1. Les différentes formes d'évaluation**

Il convient de distinguer deux grands types d'évaluation :

- Un premier type d'évaluation vise les objectifs et les programmes proposés par les chercheurs, les équipes, les organismes de recherche ou les instances scientifiques. Cette évaluation qu'on pourrait dire **stratégique** comporte trois phases : la phase "*ex ante*" qui permet à un organisme ou à une équipe d'identifier les objectifs sur

lesquels se mobiliser ; la phase où est analysée la façon dont les objectifs d'une opération de recherche sont remplis (quelquefois appelée le "suivi") ; enfin, la phase "ex post", où le bilan de l'opération est établi, notamment en confrontant les résultats obtenus à ceux initialement escomptés. L'évaluation stratégique est associée à l'évaluation opérationnelle qui cherche à identifier les personnels et les moyens à mettre en œuvre pour lancer (ou relancer) une opération de recherche.

- Un deuxième type d'évaluation est l'évaluation **scientifique** proprement dite, centrée sur l'analyse à la fois de la production d'un chercheur (ou d'un groupe de chercheurs) et de l'influence de cette production dans la discipline et hors de cette discipline. Dans ce domaine, l'évaluation par les pairs est devenue la règle à l'échelle internationale. Bien qu'elle présente le risque d'encourager la constitution de groupes de pression, et malgré des tentatives récurrentes de lui substituer d'autres méthodes, par exemple l'utilisation dominante d'indicateurs numériques, une évaluation de ce type semble actuellement irremplaçable.

## **2. Les dimensions éthiques de l'évaluation**

Toutes les formes d'évaluation ont une dimension éthique, dans la mesure où elles conduisent à des décisions qui affectent la vie des chercheurs, mais qui ont aussi un impact sur les relations existant entre les différentes instances responsables au sein des institutions de recherche et sur les rapports entre le monde de la recherche et la société.

L'analyse des dimensions éthiques de l'évaluation est rendue difficile par le fait que l'évaluation est très rarement isolée : chaque évaluation particulière s'inscrit presque toujours dans des réseaux ou des cascades d'autres évaluations.

Trois situations illustrent cette interdépendance des évaluations :

- l'évaluation s'appuie sur l'état actuel des connaissances, mais les connaissances auxquelles l'évaluateur a accès sont très souvent des publications ; de ce fait, elles ont déjà été filtrées par l'évaluation de comités de lecture ;

- l'évaluation se réfère à des objectifs préalablement définis soit par les chercheurs eux-mêmes, soit par une instance de recherche et/ou des commanditaires externes. Ces objectifs n'ont pu être fixés sans un acte d'évaluation s'appuyant de façon critique sur ce qui est connu, sur les moyens d'atteindre les objectifs en question et sur des conjectures comparant plusieurs possibilités distinctes, ou s'en démarquant ;

- l'analyse des moyens, humains et techniques, qui peuvent être mobilisés pour atteindre un objectif impose une évaluation qui ne se limite pas à une description comptable mais qui, à travers les résultats déjà obtenus, permette une projection dans l'avenir fondée sur l'estimation des potentialités de chacun.

L'évaluateur n'est donc pas seul dans son évaluation. Il doit être conscient du poids des évaluations antérieures, qui influencent la sienne, qui ont pu être viciées (sans qu'il en soit responsable) et qui surtout peuvent ne plus correspondre à la situation au moment de la nouvelle évaluation.

Par ailleurs, les chercheurs sont alternativement juge et partie (évalués de façon fréquente, mais aussi souvent évaluateurs) et s'inscrivent dans des réseaux relationnels dont on ne saurait sous-estimer l'importance.

Toutes les évaluations se présentent donc comme des processus complexes. Une difficulté supplémentaire de l'évaluation est due au fait que les découvertes les plus importantes sont souvent des "surprises" qui conduisent à des révisions (quelquefois déchirantes) des certitudes antérieures, bousculant les processus de recherche déjà lancés et éventuellement les hiérarchies établies. Garantir que ces phénomènes rares, mais si importants pour le renouveau de la recherche, puissent se produire est l'un des aspects auxquels il convient de porter une attention particulière dans l'organisation de l'évaluation.

### **3. La déontologie de l'évaluation**

Le terme *Déontologie* peut être entendu dans plusieurs sens, dont le premier, inspiré par la philosophie, la définirait comme science du devoir et la confronterait à l'éthique qui se soucie de la question du bien ou à la morale qui s'attache à délimiter le domaine du permis et du défendu. Nous pouvons l'entendre ici dans son sens juridique le plus courant, celui de « l'ensemble des devoirs inhérents à l'exercice d'une activité professionnelle » ; elle est alors sanctionnée par un droit disciplinaire. Enfin nous relevons un troisième sens, parfois qualifié de *néo-déontologie*, sans valeur juridique, où des codes de bonnes pratiques ou des chartes servent de référents dans des contextes spécifiques (par exemple la Nétiquette pour l'Internet) et contribuent à établir la confiance.

Ces deux dernières acceptions, qu'il faut confronter aux spécificités de la recherche scientifique, permettent d'y distinguer : d'une part des règles professionnelles formalisées, émanant de l'institution qui a le pouvoir de fixer la réglementation et de la faire respecter, et d'autre part des codes de bonnes pratiques, par lesquels une communauté, confrontée à un contexte spécifique, s'autorégule, crée la confiance et renforce sa crédibilité chez tous ses partenaires, internes ou externes.

S'agissant plus particulièrement de l'exercice de l'évaluation, qui s'appuie fondamentalement sur le rôle premier des pairs, la communauté des évaluateurs – lesquels peuvent aussi, à d'autres moments, être des évalués- ne paraît pas pouvoir être assimilée à un groupement de « professionnels de l'évaluation » (comme par exemple les cabinets d'audit). Elle ne relève donc pas d'une réglementation liée à un statut professionnel.

Il ne fait nul doute que les évaluateurs peuvent se reconnaître dans la démarche proprement éthique proposée par la présente Note, mais celle-ci ne fait qu'inviter les uns et les autres à se déterminer. Néanmoins, le besoin d'un positionnement explicite, collectif et connu de tous s'impose aussi. C'est donc la dernière acception du terme « déontologie » qu'il apparaît plus réaliste de privilégier dans la conduite individuelle et collective de l'évaluation : inciter les évaluateurs et la direction de l'établissement à fixer leurs propres règles de conduite, par une sorte de charte, qui ne peut cependant

impliquer des obligations juridiques sanctionnées. Le but clairement recherché est de renforcer ainsi la confiance dans le processus d'évaluation et dans les avis rendus. Pour établir ces règles, les entités concernées (Comité national, comités de sélection divers) ne peuvent ignorer les critères proprement éthiques, notamment ceux que le Comets propose à la réflexion.

## **II- Les normes de comportement et les devoirs des évaluateurs**

Aucune institution, quels que soient ses objectifs affichés, quelle que soit aussi la rigueur avec laquelle elle fait appliquer des procédures connues et acceptées de tous, n'est à l'abri de dysfonctionnements et de dérives ; l'éthique a pour tâche de les analyser (cf. rapport du précédent COMETS, "Ethique et institutions", 1997). Ces dysfonctionnements et dérives sont liés en particulier à un ensemble de pratiques qui viennent fausser ou infléchir le jeu, normal et sain, de la concurrence entre chercheurs et entre équipes. De telles pratiques s'installent d'autant plus facilement que les critères objectifs de l'évaluation scientifique sont parfois difficiles à définir et encore plus difficiles à mettre en œuvre. C'est ainsi que l'évaluation, souvent à l'insu de ceux qui la font, tend progressivement :

- 1) à faire une place plus ou moins large aux phénomènes de réputation qui, par définition, tendent à traduire des situations plus souvent passées que présentes ou futures ; surtout, ces effets de réputation entérinent une forme d'inégalité entre les chercheurs, qui n'auront pas tous la même capacité à mettre en valeur leurs travaux, leur champ disciplinaire ou leurs projets ;
- 2) à se servir d'experts qui, quel que soit leur souci d'objectivité et de neutralité, soit couvrent rarement la totalité du champ disciplinaire concerné soit s'inscrivent dans des réseaux de connaissances et d'affinités qui ne sont pas seulement scientifiques ;
- 3) à utiliser souvent un " langage codé ", où abondent des expressions toutes faites apparemment élogieuses mais en réalité négatives, peu favorable à l'expression de critiques claires ou de remarques constructives ;
- 4) à se révéler grosse consommatrice de temps alors que les experts peuvent n'avoir ni la volonté ni la possibilité matérielle de lui consacrer beaucoup de leur temps : le travail consistant à lire la totalité des travaux d'une ou plusieurs personnes et à re-situer le projet ou le bilan d'une équipe dans son contexte scientifique global pour en apprécier la nouveauté ou l'intérêt, peut parfois représenter (il faut en convenir) une tâche quasi impossible à accomplir. De plus cette tâche est peu gratifiante, ce qui contribue à décourager certaines des personnalités les plus qualifiées dans le champ disciplinaire, surtout quand il leur est demandé (ce qui devrait être une règle absolue) de renoncer à tirer avantage pour elles-mêmes de leur présence dans les instances d'évaluation.

Ces remarques conduisent à proposer que la pratique de l'évaluation soit encadrée par un certain nombre de règles.

### **1. Le devoir de confidentialité**

Le fait que les évaluateurs aient accès à des informations confidentielles crée pour eux l'obligation de rester discrets et leur interdit d'exploiter personnellement ou de transmettre à d'autres les informations qui leur sont communiquées pour l'évaluation de chercheurs, d'articles ou de projets de recherche.

Les évaluateurs ne doivent pas avoir à craindre que leurs propos puissent être transmis à l'extérieur par d'autres membres du comité évaluateur, éventuellement de façon tronquée. Ils doivent être à l'abri de pressions de la part des évalués : c'est le principal argument justifiant l'anonymat des experts des comités de lecture. Ceci n'interdit pas à un expert de s'identifier s'il le souhaite.

Le respect par les membres des comités de l'anonymat de ceux qui ont défendu ou critiqué des candidats, des articles soumis, des projets de recherche, a comme contrepartie la nécessité de rendre publique la composition des instances d'évaluation, des comités éditoriaux, etc.

### **2. La nécessité d'être explicite**

Une exigence majeure de l'évaluation est de présenter explicitement les critères et les raisons selon lesquels les candidats ont été éliminés, recrutés ou promus, les articles ou les moyens refusés. C'est à cette condition que les évalués pourront comprendre et accepter les jugements dont ils sont l'objet. Cela implique que les instances à l'origine de l'évaluation rendent complètement explicite la question posée aux évaluateurs.

L'évaluateur doit justifier ses conclusions de façon à pouvoir les faire valoir en cas d'appel. Il doit les motiver de façon précise et argumentée et doit éviter les sous-entendus et les jugements ambigus.

### **3. Limiter les effets des réseaux d'influence**

Tout évaluateur appartient inévitablement à plusieurs communautés (disciplinaire, géographique, idéologique, etc.). Il doit éviter que ces appartenances n'interfèrent avec son évaluation.

Le problème se pose en particulier dans les commissions de recrutement, où aucune forme de "clientélisme", qu'il soit syndical, disciplinaire, mandarinal ou géographique, n'est tolérable.

Le même problème existe aussi dans le cas de l'évaluation stratégique. S'il paraît difficile qu'un évaluateur recommande la réduction ou le blocage des crédits accordés à sa propre discipline, un évaluateur doit être capable, le cas échéant, de privilégier l'émergence de nouvelles disciplines ou de soutenir des disciplines autres que la sienne.

Ce problème existe enfin dans l'expertise des manuscrits scientifiques, lorsque les résultats soumis contredisent les théories régnantes ou les conceptions de l'"école" à laquelle appartient l'expert.

#### **4. Les responsabilités éthiques des évaluateurs**

Les conséquences de l'évaluation pour les chercheurs ou les équipes dont les dossiers n'auraient pas été traités de manière satisfaisante sont considérables et quelquefois dramatiques. Ce constat révèle à lui seul la très grande responsabilité qui incombe aux évaluateurs. Cette responsabilité les oblige à rechercher de façon persévérante des informations, à confronter différentes sources, à étudier soigneusement les documents disponibles. Elle leur impose la prudence, l'absence de préjugés, la nécessité de réviser leur jugement en cas d'informations supplémentaires. Elle demande aussi, souvent, le courage de résister aux pressions éventuelles exercées par les évalués, les dirigeants des organismes, le pouvoir politique, ou même l'opinion publique.

Il est souhaitable que les instances à l'origine de l'évaluation ne se contentent pas d'appels à la responsabilité de chaque évaluateur, mais rendent fiables les conditions dans lesquelles s'exerce cette responsabilité. Pour cela, il est nécessaire de mettre en place des dispositifs de détection d'éventuelles dérives et, le cas échéant, de présenter et d'appliquer un éventail de sanctions. En amont, une évaluation ne doit jamais être demandée à une personne pour qui l'élimination ou la sélection d'un candidat offre un intérêt direct. Pour la même raison, elle doit être refusée par l'évaluateur qui serait dans la même situation.

### **III. Problèmes éthiques et instances d'évaluation**

Les instances qui assurent les différentes formes d'évaluation au CNRS ont évolué au cours de l'histoire de l'organisme.

La réflexion sur les instances d'évaluation du CNRS pourrait sembler ne pas relever d'un comité d'éthique et concerner plutôt les responsables politiques et syndicaux, les responsables des organismes et la communauté scientifique en général. Cependant cette réflexion comporte une dimension éthique dans la mesure où certains modes d'organisation des instances d'évaluation qui semblent à première vue efficaces, ou simples, ou rapides, ou "démocratiques", peuvent donner lieu à des situations équivoques sur le plan éthique.

Il n'appartient pas aux membres du COMETS de se prononcer sur des choix comme celui du découpage des sections du Comité national, des modes d'élection (scrutin de liste ou candidatures individuelles) ou des instances de nomination (une seule instance ou plusieurs), mais il nous paraît nécessaire que les instances qui ont la responsabilité de ces choix prennent en compte les conséquences éthiques de chaque type d'organisation. Au-delà, plusieurs recommandations nous paraissent pouvoir contribuer à éviter des dérives indépendantes de la bonne volonté des évaluateurs.

## **1. Garantir la qualité scientifique des évaluateurs**

L'évaluation par les pairs, la seule mondialement adoptée, a pour conséquence que les chercheurs sont évalués par des représentants de leur propre communauté scientifique. La question se pose dès lors de savoir selon quels critères organiser la représentation des chercheurs, étant entendu que cette question peut être formulée différemment selon la nature de la communauté scientifique considérée.

La compétence scientifique doit être un critère prioritaire dans le choix d'un évaluateur, même si ce n'est pas le seul. On pourra certes objecter que les plus compétents scientifiquement ne sont pas nécessairement les plus capables de juger équitablement et qu'il arrive que de très bons scientifiques n'aient ni l'objectivité ni l'ouverture d'esprit requises pour accomplir une tâche d'évaluation. On soulignera aussi que la compétence scientifique n'est pas une notion univoque : elle peut prendre un sens différent selon les disciplines, et il est vrai qu'une communauté scientifique peut ne pas être unanime sur ce qu'elle entend par "compétences". De plus l'évaluation stratégique requiert une vision d'ensemble, à réel surplomb, par rapport au fractionnement des disciplines, lequel ne va pas toujours de pair avec la connaissance approfondie d'un domaine scientifique. Le principe même du "choix des plus compétents" n'est donc guère aisé à mettre en pratique. Mais aussi difficile à appliquer que soit ce principe, il est le seul universellement reconnu et doit rester au-dessus de tous les autres. C'est pourquoi, élus ou nommés, les évaluateurs doivent posséder des compétences scientifiques incontestables.

Pour réaliser cet objectif dans le cas des membres élus, il convient de réfléchir à la composition du collège électoral. Certains organismes de recherche, comme l'INSERM, ont limité le collège électoral des commissions d'évaluation aux seuls chercheurs et enseignants recevant un soutien de l'organisme. Le statut "national" du Comité national, et en particulier sa vocation à examiner l'activité des universités, ne permet pas une telle limitation. Il conviendrait cependant d'examiner si, pour l'élection des évaluateurs, le collège électoral du Comité national ne devrait pas être recentré sur la communauté de ceux qui sont véritablement engagés dans une activité de recherche, sans se limiter au personnel du CNRS, la participation aux instances d'évaluation des universitaires et des scientifiques relevant d'autres institutions que le CNRS étant, en effet, capitale.

La présence de membres nommés est censée équilibrer les résultats des élections (en particulier la sous-représentation de disciplines, d'écoles ou de tendances minoritaires dans la communauté scientifique française) ; elle contribue aussi à introduire dans les instances d'évaluation des scientifiques venus d'autres horizons, comme des industriels ou des universitaires étrangers. De tels équilibrages sont légitimes. Toutefois la pratique des nominations a parfois suscité deux reproches : manquer de clarté et confondre les niveaux d'évaluation et de décision. La faible transparence des mécanismes des nominations, et de leurs motifs, peut jeter un discrédit sur un processus dont la validité de principe n'est pas contestée par la communauté scientifique. Par ailleurs, même si la décision se base sur l'évaluation, et même si, dans l'analyse du champ scientifique, il y a forcément un risque de confusion entre les conseillers et les acteurs, il faut éviter

autant que possible que la nomination des évaluateurs ne paraisse guidée par le souhait de confirmer des choix déjà effectués par les décideurs.

## **2. Réexaminer les moyens de donner aux jeunes chercheurs un rôle accru dans les instances d'évaluation**

Lorsque la représentation des collèges A et B par un nombre égal d'élus a été introduite, cette mesure a répondu efficacement au souhait de rajeunir les instances d'évaluation. Cependant les chercheurs B les plus brillants renoncent souvent à participer au Comité national (comme élus ou comme nommés) en raison du souci éthique légitime de ne pas être juge et partie lors des promotions (ils sont ceux qui ont les plus grandes chances d'en bénéficier), mais aussi parce que la charge de travail que représente la participation au Comité national peut être un véritable handicap pour leur activité de recherche. Il nous paraît souhaitable aujourd'hui d'engager une réflexion nouvelle sur les procédures qui permettraient d'augmenter la participation aux instances d'évaluation des chercheurs les plus dynamiques et les plus jeunes. Ces mesures devraient entre autres viser à réduire la charge de travail des évaluateurs, peut-être en divisant les fonctions du Comité national entre plusieurs comités.

## **3. Réduire les conflits d'intérêt**

Il est nécessaire d'instaurer des procédures explicites, connues et acceptées par tous, pour traiter les conflits d'intérêts (par exemple, lorsque l'évaluation a pour objet la promotion des membres de son propre laboratoire, de sa discipline, de son syndicat).

Même si les quelques informations précises dont nous disposons sur l'auto-attribution de postes dans le système actuel semblent indiquer que cette pratique est limitée, le risque d'une telle dérive, fort mal jugée par la communauté scientifique, affaiblit la crédibilité des instances d'évaluation. Il est donc essentiel que des mesures "techniques" soient mises en place pour l'éviter. On ne peut se satisfaire ici d'un appel à l'éthique individuelle, condition nécessaire mais non suffisante. Il faut aussi que des règles soient définies de manière réaliste, des règles qui, en particulier, n'imposent pas des exigences démesurées au comportement éthique de chacun.

Les mesures à prendre pourraient être de plusieurs types. Certaines pourraient conduire à modifier les règlements, en particulier le règlement qui oblige les membres d'une commission à participer à toutes les délibérations, y compris à celles où l'on discute du recrutement d'un chercheur pour leur laboratoire. D'autres amèneraient à revoir la composition des commissions. Dans le cas de communautés scientifiques suffisamment nombreuses, une solution utilisée dans certains pays consiste à faire couvrir un même champ de compétences par deux commissions, en ayant l'assurance que les dossiers des laboratoires des membres d'une commission sont jugés par la deuxième. On peut aussi envisager de séparer les instances chargées de l'évaluation des laboratoires de celles chargées du recrutement et des promotions, ou encore de réduire la durée du mandat des membres des commissions mais en leur imposant de ne pas présenter de dossiers pendant la période où ils participent aux comités. Toutes ces propositions ont des

avantages et des inconvénients sur d'autres plans que celui de l'éthique ; cependant il nous paraît essentiel que toute réflexion sur une réorganisation des instances d'évaluation prenne en compte l'existence de ces dysfonctionnements éthiques.

#### **4. Les conséquences de la pénurie**

Il ne faut pas faire dire à l'évaluation ce qu'elle ne peut pas dire, notamment quand les possibilités de promotion sont beaucoup moins nombreuses que les personnes reconnues compétentes. Une restriction de postes n'entraîne aucunement une sélection plus juste. Il en va de même de l'attribution des moyens. Le fait qu'une telle situation de pénurie perdure peut affecter durablement la crédibilité des instances chargées de l'évaluation, et induire des comportements susceptibles d'altérer la qualité et la transparence de leur fonctionnement. Dans toutes ces situations de pénurie, c'est, en amont, la responsabilité des décideurs qui est engagée et non celle des évaluateurs.

#### **IV- Les droits des évalués**

Il est légitime que tout jeune chercheur ait des espérances ou des ambitions de carrière. Malheureusement ces attentes peuvent être injustifiées ou excessives. Il convient donc d'aider les chercheurs à porter sur leur propre situation et leurs aptitudes un regard objectif et lucide. Pour cela ils doivent pouvoir accéder aux résultats de l'évaluation les concernant, conformément à une règle conventionnelle de la fonction publique. Plus généralement, il semble souhaitable que les chercheurs puissent s'entretenir avec leurs évaluateurs à divers stades de leur carrière. Pour améliorer l'adhésion des chercheurs aux différents processus d'évaluation auxquels ils sont soumis, préciser quels sont les recours légitimes et quelles sont les médiations possibles semble être une piste prometteuse. De telles procédures existent déjà dans la soumission d'articles de recherche à des revues scientifiques.

Il est nécessaire de prévoir explicitement le cas de personnalités aux thématiques "inclassables". L'histoire des sciences fournit nombre d'exemples de chercheurs de premier plan dont les contributions traversent de manière imprévisible les frontières thématiques. Il est difficile de penser qu'il n'en sera pas encore ainsi dans l'avenir. Les chercheurs devraient donc avoir le droit de réclamer des expertises individuelles, dépassant le découpage des sections, afin qu'il soit possible de mesurer leur créativité sans s'arrêter aux frontières légitimement définies pour traiter de la majorité des dossiers.

D'autres chercheurs ne rentrent pas dans les classifications habituelles en raison de comportements hors normes (publications biaisées, problèmes relationnels, contestation des idées dominantes). La distinction est souvent difficile à faire entre les conséquences de profils psychologiques atypiques et les inadaptations résultant d'une trop grande originalité. L'expérience du passé et la morale se combinent pour recommander qu'en

cas de doute un pari soit fait sur l'originalité. Mais si les évaluateurs acquièrent la certitude qu'en dépit de leurs avis motivés un chercheur exploite indûment l'indépendance qui lui est reconnue pour propager des erreurs manifestes, ils doivent avoir le courage de prendre des mesures disciplinaires.

### **Conclusion générale**

Le principe selon lequel tout chercheur (et toute équipe) ne doit être évalué que par ses pairs, dans la plus grande transparence possible, doit être réaffirmé avec force, et l'attention des évaluateurs doit être systématiquement attirée sur les risques de dérive auxquels ils sont exposés et/ou susceptibles de céder. Nous sommes conscients du fait que l'édiction de telles normes n'a pas d'effet immédiat sur les comportements. Mais le fait d'explicitier et surtout de justifier clairement ces normes est la première étape dans un processus à long terme d'intériorisation. Intériorisation qui, elle, a un effet réel sur les comportements, au moins dans le fait que celui qui a un comportement déviant ne peut pas ne pas en être conscient.

L'évaluation implique toujours une prise de risque. Le caractère non prévisible de la recherche fondamentale invite à proposer des procédures d'évaluation très souples, fondées sur la confiance, justifiées au moins autant par l'originalité des résultats antérieurs des équipes que par la conformité aux priorités affichées par l'institution ou supposées être les siennes. De manière plus générale, il est essentiel, au cours du processus d'évaluation, de repérer l'inattendu et de favoriser son émergence (tant dans le travail des individus que dans celui des équipes), de préserver toutes les possibilités de sortir des sentiers battus, d'échapper aux coteries et de débusquer les attitudes timorées ou de convenance.