

Éthique et évaluation

L'évaluation des programmes ou des personnes est au coeur du fonctionnement de la recherche scientifique. On ne s'étonnera pas que ses principes et ses modalités, voire certaines critiques de son fonctionnement actuel soient présents dans le débat actuel sur la recherche et que certains proposent dans les décisions à prendre une remise à plat de ses modalités.

Quelles que soient les évolutions, il est essentiel de renouveler et d'actualiser la réflexion sur les valeurs qui fondent l'évaluation.

En proposant une lecture de ces valeurs, le Comité d'éthique du CNRS se considère donc pleinement dans son rôle. Cette lecture est appelée à s'enrichir d'apports venant tant du nouveau Comité national de la recherche scientifique, siégeant à partir de l'automne 2004, que de tous ceux qui réfléchissent à une nouvelle organisation de la recherche.

Juin 2004

Note: le texte qui suit est une version profondément remaniée d'un texte antérieur publié en 2001 par le précédent COMETS.

Sommaire

I - Les évaluations

Deux grand types d'évaluation

Les caractéristiques de l'évaluation

II - Les normes de comportement des évaluateurs :

Les dimensions éthiques de l'évaluation

Les dérives possibles de l'évaluation

Les règles d'évaluation :

- Le devoir de confidentialité-
- La nécessité d'être explicite
- La limitation des effets des réseaux d'influence
- Les responsabilités éthiques des évaluateurs

III -L'éthique, les instances d'évaluation et le fonctionnement de l'organisme

Garantir la qualité scientifique des évaluateurs

Veiller aux modes de constitution des instances d'évaluation et des listes d'évaluateurs

- Les modes de sélection des évaluateurs
- Les experts extérieurs
- Les experts internationaux

Réduire les conflits d'intérêts

Assurer la continuité dans l'évaluation, respecter les demandes des évalués

Clarifier la distinction entre évaluation et décision

Inciter et former les jeunes chercheurs en vue d'un rôle accru dans leur participation aux instances d'évaluation

IV - En conclusion

Le milieu de la recherche, et particulièrement celui de la recherche publique, baignent dans l'évaluation. L'analyse d'un article par le comité éditorial d'une revue, l'examen des activités d'un chercheur, enseignant-chercheur, ingénieur, technicien, administratif, en vue de leur recrutement ou de leur promotion, celui des activités d'un laboratoire, la réponse à un appel d'offres, la décision de construire un gros instrument puis de le localiser, requièrent examen critique, appréciation de l'originalité, évaluation des coûts et des risques, paris sur l'avenir, et donc comparaisons et propositions de choix, toutes démarches qui sont au cœur des processus d'évaluation. L'évaluation peut aussi être plus globale en portant sur l'organisation de l'ensemble des évaluations dans le temps et l'espace, et d'une manière plus générale sur la mise en œuvre par un établissement d'une politique, telle que le choix et le développement de programmes de recherche.

Vu la variété des contextes dans lesquels l'évaluation s'effectue, les modalités de sa conduite varient considérablement, ainsi que le positionnement des évaluateurs. De plus, l'aspect pluridisciplinaire de l'évaluation, aujourd'hui jugé essentiel, ajoute à sa complexité. C'est une composante permanente qui doit être intrinsèquement prise en considération.

Quand il s'agit d'évaluer des personnes, l'impact de l'évaluation sur leurs conditions de travail et de vie, sur leur investissement professionnel, est considérable : on ne saurait donc sous-estimer l'importance de cet acte.

Quand il s'agit d'un établissement ou d'un programme, c'est l'ensemble des évaluations qui doit permettre, d'une part, de confronter les résultats obtenus aux objectifs fixés par les partenaires et les tutelles et, d'autre part, d'analyser l'adéquation des structures de l'organisme à la réalisation optimale d'objectifs nouveaux. L'évaluation fournit aux décideurs des éléments pour les choix et décisions de politique scientifique et de gestion des hommes.

Sur la base de ces constats, nous proposons ici quelques éléments d'éthique portant sur la fonction et les modalités de l'évaluation. Notre but est de dégager les valeurs, principes et règles pouvant servir de référents pour une évaluation adéquate des individus, -c'est-à-dire nourrie à la fois d'exactitude et de justice- des laboratoires, des programmes, et des politiques scientifiques. La dimension éthique considère non seulement le processus et la relation aux évaluateurs mais aussi les critères utilisés, la transparence de ceux-ci comme celle de l'utilisation qui en est faite. Une évaluation n'existe pas en soi, elle ne prend sens qu'en fonction de ses finalités et de ses usages.

Au-delà d'une réflexion générale sur les politiques d'évaluation préservant l'objectivité et l'équité, nous proposons des éléments pour guider les évaluateurs, à titre individuel et à titre collectif, ainsi que d'autres ayant trait aux demandes légitimes des évalués : exigence d'une évaluation avisée, juste, impartiale et franche.

I - Les évaluations

Deux grands types d'évaluation.

- Un premier type d'évaluation vise l'évaluation des objectifs et des programmes proposés par les chercheurs, les équipes, les organismes de recherche ou les instances scientifiques. Généralement qualifiée de stratégique, elle 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, au fur et à mesure de l'avancement, 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 celle de l'activité scientifique proprement dite : elle est centrée sur l'analyse de la production d'un chercheur (ou d'un groupe de chercheurs) et sur l'influence de cette production au sein et à l'extérieur de la discipline. Dans ce domaine, l'évaluation par les pairs, parce qu'elle est considérée comme la seule pertinente, est devenue la règle à l'échelle internationale.

Les caractéristiques de l'évaluation.

Toutes les évaluations impliquent la mise en œuvre de processus complexes. Elles sont très rarement isolées : chaque évaluation particulière s'inscrit presque toujours dans un réseau ou une cascade d'autres évaluations. Trois situations, non exhaustives, 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 faite par des comités de lecture.
- L'évaluation se réfère à des objectifs ou des critères 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 préalable d'évaluation s'appuyant de façon critique sur ce qui est connu, sur les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs en question et sur des analyses comparant plusieurs cheminements envisagés, 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. Elle permet, à travers les résultats déjà obtenus, une projection dans l'avenir fondée sur l'estimation des potentialités de chacun.

L'évaluateur lui-même doit avoir conscience qu'il se situe dans un réseau d'évaluations antérieures qui peuvent influencer la sienne, voire la déterminer, et qui, surtout, peuvent ne plus être complètement pertinentes au moment de la nouvelle évaluation.

Par ailleurs, un chercheur est alternativement juge et partie (évalué de façon fréquente, mais aussi souvent évaluateur) et s'inscrit dans divers réseaux de relations et de pouvoir dont on ne saurait sous-estimer l'importance.

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. Il faut donc faire une place à l'intuition de l'évaluateur qui permet, sans lourde machine, de faire des choix dont l'avenir prouve souvent l'extraordinaire pertinence.

Rappelons que l'évaluation n'est pas décision et qu'une façon de garantir la liberté de jugement de l'évaluateur est de ne pas le faire participer aux décisions.

Il faut enfin noter que l'évaluation est grosse consommatrice de temps : lire la totalité des travaux d'une ou plusieurs personnes et resituer le projet ou le bilan d'une équipe dans son contexte scientifique global pour en apprécier la nouveauté ou l'intérêt représentent parfois une tâche très lourde voire quasi impossible à accomplir. De plus, elle est souvent peu gratifiante car, dans l'état actuel des choses, la contribution des évaluateurs leur est souvent peu portée à crédit, car difficile à mesurer.

II - Les normes de comportement des évaluateurs

Les dimensions éthiques de l'évaluation.

Toute évaluation a une dimension éthique dans la mesure où elle constitue un jugement de valeur (encouragement, reconnaissance ou au contraire jugement négatif) porté sur la qualité du travail du chercheur qui affectera la poursuite de ses activités, sa place et ses relations avec ses collègues au sein de son unité. Cette dimension prend une importance d'autant plus grande que la plupart du temps l'évaluateur est appelé à interagir - souvent directement - avec l'évalué. Par ailleurs, l'évaluation guidera les décisions des différentes instances en charge responsables des institutions de recherche et de ce fait influence les rapports entre le monde de la recherche et la société.

Les dérives possibles de l'évaluation.

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 à des pratiques qui viennent fausser ou infléchir le jeu, normal et sain, de la concurrence et de l'émulation 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, peut tendre :

- A faire une place plus ou moins large aux phénomènes de réputation qui, par définition, tendent à traduire des situations plus souvent passées que présentes.
- A 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.
- A utiliser un " langage codé ", où abondent des expressions toutes faites apparemment élogieuses mais en réalité négatives, peu favorables à l'expression de critiques claires ou de remarques constructives.
- A décourager, à cause du temps important nécessaire pour faire un travail de qualité, 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.

Par ailleurs, une proximité trop grande entre évaluateurs et décideurs peut aussi fausser la qualité du jugement si les décideurs expriment préalablement des souhaits concernant les résultats de l'évaluation.

Enfin, les évaluateurs doivent être conscients du fait que les évalués savent s'adapter aux règles du jeu et donc aux critères de sélection. Tous les paramètres dits objectifs, comme la bibliométrie, peuvent être dévoyés et ne remplacent jamais une évaluation approfondie de la qualité et de l'originalité des travaux effectués. Pour cela, il est important que l'évaluateur ait accès aux publications elles-mêmes. En effet, si l'accès au dossier scientifique et du même coup le travail de l'évaluateur peuvent être facilités (normalisation des présentations, supports cédérom), il est néanmoins souhaitable que l'évaluation ne soit pas faite uniquement à travers la vision qu'a l'évalué de sa propre recherche.

Les règles d'évaluation

Ces remarques conduisent à proposer, pour les évaluateurs, un certain nombre de règles encadrant la pratique de l'évaluation :

- *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, tels que les articles ou projets de recherche (de ce point de vue si la présentation de ces données sur cédérom facilite le travail des évaluateurs, elle en facilite aussi la copie). 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. Cette déontologie devrait être très fortement et en permanence rappelée par ceux qui ont la charge de conduire ces instances.
- *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 la demande d'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. Si le volume des dossiers à traiter est tel qu'il ne permet plus cette explicitation, le risque est grand de voir dévoyées les règles rappelées ci-dessus.
- *La limitation des 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. Toutefois, la pratique des lettres de recommandations peut être justifiée si l'évaluateur est en mesure d'apprécier -que le langage soit ou non codé- la personnalité du candidat et de l'auteur de la recommandation (cela peut être un moyen de relativiser les phénomènes de réputation). Néanmoins, le problème des effets des réseaux d'influence se pose en particulier dans les commissions de recrutement, où aucune forme de "clientélisme", qu'il soit disciplinaire, mandarinal, géographique, syndical,

politique, etc. 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 ou sous-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 aussi dans l'expertise des manuscrits scientifiques, lorsque les résultats soumis contredisent les théories dominantes ou les conceptions de "l'école" à laquelle appartient l'expert.

- *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. Souvent elle demande aussi 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 crédibles les garanties sous lesquelles s'exerce cette responsabilité.

III - L'éthique, les instances d'évaluation, et le fonctionnement de l'organisme

La mise en place de l'organisation des évaluations d'un établissement ne relève pas d'un comité d'éthique. En revanche, une réflexion sur l'organisation et le fonctionnement des instances d'évaluation comporte une dimension éthique dans la mesure où certains modes d'organisation peuvent faciliter le développement de comportements individuels ou collectifs équivoques sur le plan de l'éthique. Par ailleurs, l'évaluation vise à répondre à des objectifs ; pour y répondre, il est nécessaire que soient définis des critères d'évaluation, soit par les évaluateurs eux-mêmes, soit par les instances. Très souvent les objectifs et les critères n'apparaissent pas clairement aux évaluateurs et par voie de conséquence, ils apparaissent encore plus flous aux évalués. Plusieurs recommandations nous paraissent pouvoir contribuer à éviter des dérives liées à la mise en place et à l'organisation des systèmes d'évaluations pour des recherches à la pluridisciplinarité croissante. Pour bien être pris en considération, cet aspect pluridisciplinaire devra être intégré en permanence dans la réflexion et non plus être traité comme un cas particulier.

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. Dès lors, la question se pose de savoir selon quels critères organiser la représentation des futurs évalués, 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, en réel surplomb, par rapport au fractionnement des disciplines, laquelle ne va pas toujours de pair avec la connaissance pointue d'un domaine scientifique. Le principe même du "choix des plus compétents" n'est donc, en réalité, pas si 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 : les évaluateurs doivent posséder des compétences scientifiques incontestables dans leur propre champ. Au-delà de cette compétence, il faut aussi rechercher une capacité à appréhender une vision large et prospective de la science.

Veiller aux modes de constitution des instances d'évaluation et des listes d'évaluateurs.

Les instances d'évaluation peuvent être constituées de membres cooptés, de membres élus, de membres nommés. Mais un groupe constitué d'évaluateurs devraient pouvoir faire appel à tout moment à des experts extérieurs.

- *Les modes de sélection des évaluateurs*, qu'ils soient élus ou nommés, devraient naturellement permettre de ne retenir que des évaluateurs compétents scientifiquement qu'ils soient chercheurs, universitaires, industriels, français ou étrangers. Une bonne représentation de l'ensemble du domaine concerné est souhaitable tout en prenant en compte les aspects pluridisciplinaires. Il importe, aussi, que les modes de sélection des évaluateurs permettent d'éviter, autant que faire se peut, la constitution de groupes de pression néfastes à une évaluation sereine (en particulier la sous-représentation de disciplines, d'écoles ou de tendances minoritaires dans la communauté scientifique évaluée). Cette sélection doit contribuer aussi à introduire dans les instances d'évaluation des scientifiques venus d'autres horizons, comme des industriels ou des chercheurs étrangers (l'association de scientifiques européens au fonctionnement des instances françaises doit être une ardente obligation). L'objectif est de parvenir à des évaluateurs qui soient acceptés et reconnus par leur communauté scientifique pour leur production,

leur compétence et leur indépendance. Enfin, les choix quels qu'ils soient, et quel que soit le mode de sélection, doivent faire l'objet de la plus grande transparence et les critères doivent en être publiquement explicités.

- *Les experts extérieurs.* Lorsqu'il arrive que le domaine sorte du champ de compétence de l'instance d'évaluation, il doit pouvoir être fait appel à des experts extérieurs en s'assurant, au mieux, de leur indépendance par rapport aux individus ou aux institutions concernés (laboratoires par exemple).
- *Les experts internationaux.* Le recours à l'expertise internationale est généralement perçu comme une garantie d'indépendance absolue de jugement. Il est important de nuancer cette hypothèse car la globalisation de la recherche rend souvent solidaires les réseaux internationaux comme les réseaux nationaux. Toutefois, l'existence reconnue de ces réseaux ne retire en rien la valeur d'une expertise ouverte à des évaluateurs étrangers. C'est un moyen d'élargir la base de compétence et de jugement tout en apportant les mêmes garanties.

Réduire les conflits d'intérêts.

Une mauvaise gestion des conflits d'intérêt conduit à des dérives, fort mal jugées par la communauté scientifique, qui affaiblissent la crédibilité d'ensemble des instances d'évaluation. Il est donc 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 d'un évaluateur, des membres de son propre laboratoire, de sa discipline, etc.).

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 qui soient réalistes et n'imposent pas des exigences démesurées au comportement éthique de chacun. A titre d'exemple, une évaluation ne doit jamais être demandée à une personne pour qui l'élimination ou la sélection d'un candidat offre un intérêt direct. De même l'évaluation doit être refusée par l'évaluateur qui serait lui aussi dans la même situation.

Toutefois, il est utopique d'imaginer supprimer les conflits d'intérêts indirects. Ceux qui existent doivent être connus et explicités. Une évaluation cartes sur table est préférable à une évaluation avec des non-dits. Par ailleurs, pour limiter les incidences d'un possible conflit d'intérêts, on pourrait faire un principe de la double évaluation, le positionnement connu de chaque évaluateur permettant de croiser différentes sensibilités.

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 l'organisation des instances d'évaluation prenne en compte l'existence de ces dysfonctionnements éthiques et se soucie des moyens d'y remédier.

Assurer la continuité dans l'évaluation, respecter les demandes des évalués

L'évaluation s'inscrit dans le temps et l'espace. Elle doit garder sa cohérence et jouer son rôle dans toutes les phases temporelles du développement d'une carrière ou d'un programme. Il est regrettable que très souvent les évaluations en fin de programme

soient rarement effectuées alors que cette évaluation du travail réalisé devrait jouer un rôle central. La continuité de l'évaluation est d'autant plus vitale que la recherche sort des cadres traditionnels (recherches pluridisciplinaires par exemple). Les « à-coups » dans le temps, en matière de financement, de postes et d'évaluation n'ont jamais été propices au développement de ce type de recherche.

Les chercheurs attendent tous avec intérêt et parfois anxiété les évaluations qui donnent un sens à leur travail et souvent à leur avenir. Pour cela ils doivent pouvoir accéder aux résultats de l'évaluation les concernant à titre individuel ou concernant les activités d'un laboratoire ou d'un programme. Plus généralement, il semble souhaitable que les chercheurs puissent s'entretenir avec leurs évaluateurs à divers stades de leur carrière ou du déroulement d'un programme de recherche. L'accessibilité entre les évalués d'une part, et les évaluateurs et les décideurs d'autre part permet le bon fonctionnement de l'ensemble. Pour améliorer l'adhésion des chercheurs aux différents processus d'évaluation auxquels ils sont soumis, on peut penser à des procédures leur permettant de demander des expertises individuelles. Ce serait une possibilité de dépasser le découpage des sections ou de faire appel, avec des médiations possibles, en cas de contestations. De telles procédures existent déjà lors de la soumission d'articles de recherche à des revues scientifiques.

Clarifier la distinction entre évaluation et décision.

La pratique des nominations a parfois suscité deux reproches : manque de clarté et introduction de possibles courts-circuits entre le niveau d'évaluation d'une part et le niveau de décision d'autre part. La faible transparence du mécanisme 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. Le manque de clarté peut laisser penser que le décideur a le pouvoir d'influer sur l'évaluation pour justifier des choix souhaités ou que l'évaluateur dispose d'un pouvoir de peser sur les décisions. Toute imbrication entre eux n'est saine ni pour les évalués ni pour l'organisme car elle affaiblit l'indépendance de l'évaluateur et la responsabilité du décideur.

Cette distinction est d'autant plus nécessaire en cas de pénurie. Il ne faut pas faire dire à l'évaluation ce qu'elle ne peut pas dire quand les possibilités de choix ou de promotion sont beaucoup moins nombreuses que les personnes reconnues compétentes. Dans toutes ces situations de pénurie, c'est la responsabilité des décideurs qui est engagée.

Une claire distinction conduit le pouvoir décisionnel, à partir de ses propres objectifs et contraintes, à définir et à proposer des critères de sélection aux évaluateurs. Ces derniers évaluent et rendent compte de leur évaluation comme de l'usage des critères à l'autorité qui les a mis en place comme à la communauté scientifique dont ils sont l'émanation. Puis l'organisme décide. Cette distinction peut faciliter le développement de points de vue variés voire opposés sur un même dossier.

Enfin, il faut prendre garde à la définition par les pouvoirs décisionnels de critères trop étroits et trop ciblés qui feraient perdre son rôle à l'évaluation, laquelle participerait alors, d'une manière indirecte, à la décision.

Inciter et former les jeunes chercheurs en vue d'un rôle accru dans leur participation aux instances d'évaluation.

Le rajeunissement des instances d'évaluation est un souhait récurrent. Cependant les jeunes chercheurs les plus brillants renoncent souvent à participer à ces instances, d'une part, en raison du souci éthique légitime de ne pas être juge et partie lors des promotions, et d'autre part, parce que la charge de travail que représente la participation à ces instances 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. Le travail d'évaluation doit faire partie des missions des chercheurs et être pris en compte en tant que tel pour l'évolution de leur carrière.

IV- En conclusion

Ces éléments de réflexion demandent encore à être approfondis et complétés. Mais, d'ores et déjà, ils situent à la fois la complexité de l'évaluation, l'importance de ses enjeux et les dangers qu'un fonctionnement inadéquat peuvent faire peser sur l'organisme et sur les personnes. L'évaluateur, émanation de la communauté scientifique exerce vis-à-vis d'elle une responsabilité majeure.

L'évaluation implique toujours une prise de risque. Quel que soit le besoin ou le désir d'encadrer le processus d'évaluation, le caractère non prévisible de la recherche fondamentale invite à proposer des procédures d'évaluation suffisamment souples, fondées sur la confiance, aptes à repérer l'inattendu, à favoriser son émergence (tant dans le travail des individus que dans celui des équipes), à préserver toutes les possibilités de sortir des sentiers battus, à échapper aux coteries comme aux attitudes timorées ou de convenance.

Les conséquences de l'évaluation, tant pour les personnes que pour l'institution, sont si sérieuses que ses éventuels dysfonctionnements doivent être détectés, afin que les recours soient possibles et que les dérives puissent être sanctionnées.

Une évaluation indépendante, juste et clairvoyante est reconnue et respectée par tous. C'est une force pour l'organisme, une vertu dont il peut se prévaloir auprès de ses tutelles politiques comme auprès de la société.

Juin 2004