

SECRETARIAT GENERAL
DU COMITÉ NATIONAL



COMPARAISON DES PRATIQUES D'ÉVALUATION INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE DANS LES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS DE RECHERCHE

avril 2008

Table des matières

Introduction	p. 3
1. Instances chargées de l'évaluation	p. 5
2. Organisation de l'évaluation	p. 7
3. Critères utilisés	p. 9
4. Conséquences de l'évaluation	p. 11
ANNEXE I : Liste des établissements étudiés	p. 13
ANNEXE II : Données concernant l'évaluation des chercheurs	p. 14
ANNEXE III : Données concernant l'évaluation des collectifs	p. 25

Introduction

A l'heure où l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES) entre en activité et doit valider les processus d'évaluation des personnels travaillant dans les établissements de recherche et se substituer à ces mêmes établissements afin d'évaluer l'activité de leurs laboratoires de recherche, il est apparu utile d'entreprendre une comparaison de la façon dont ces évaluations ont été menées jusqu'à maintenant, tant au niveau des individus que des collectifs de recherche.

Deux précisions s'imposent d'emblée. D'une part, pour l'évaluation des collectifs, seule l'évaluation des équipes ou unités de recherche a été prise en compte, ce qui exclut l'évaluation des unités de service telle que la pratique certains établissements. En ce qui concerne l'évaluation des personnels chercheurs d'autre part, cette étude n'aborde que l'évaluation de leur activité de recherche, telle qu'elle est prévue par les articles 29 et 49 du décret n° 83-1260 du 30 décembre 1983 fixant le statut des corps de fonctionnaires des établissements publics scientifiques et technologiques (EPST). La manière dont les établissements de recherche gère les avancements ou les recrutements, bien qu'il s'agisse également d'évaluation, ne sera pas vue puisqu'elle obéit à des règles différentes et surtout, est soumise à une inévitable compétition entre les chercheurs qui n'existe pas dans l'évaluation stricto sensu.

Etant tous assujettis au décret du 30 décembre 1983 précité, les neuf EPST ont été étudiés¹. Par contre, les universités ont été tout naturellement exclues du champs de cette recherche puisque les maîtres de conférence et les professeurs des universités ne sont pas soumis à une évaluation récurrente, en dehors d'une demande de promotion ou d'une candidature à un concours. Toutefois, universités et EPST ne sont pas les seuls acteurs publics de la recherche en France, certains établissements publics industriels et commerciaux (EPIC) oeuvrant également dans ce domaine. Certes, leurs chercheurs ne sont pas soumis aux statuts de la fonction publique mais il pouvait être néanmoins intéressant de voir de quelle manière ils sont évalués. Aussi en avons-nous sélectionné deux. Le Commissariat à l'énergie atomique (CEA) d'une part, où l'évaluation des collectifs est à notre connaissance bien établie. L'Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer (IFREMER) d'autre part, où subsistent 80 chercheurs soumis au statut des fonctionnaires des EPST².

Les données recueillies sur chacun de ces établissements, qui sont reproduites en annexes II (pour l'évaluation individuelle) et III (pour l'évaluation collective), sont issues de différentes sources : décrets fondateurs et sites internet des établissements ; échanges électroniques et téléphoniques avec les responsables de l'évaluation de ces établissements et enfin ; divers documents qu'ils nous transmis.

Pour les fins de la comparaison des pratiques, ont été examinés les instances chargées de l'évaluation, les modalités d'organisation de l'évaluation, les critères utilisés et les conséquences de l'évaluation, en séparant chaque fois qu'il était pertinent de le faire l'évaluation des chercheurs de celle des collectifs de recherche.

1. Instances chargées de l'évaluation

CHERCHEURS : L'opposition entre les EPST et les EPIC est ici la plus évidente puisque si l'évaluation obéit à un principe de collégialité dans les premiers, elle est l'œuvre d'un unique individu dans les seconds, le supérieur hiérarchique, à l'instar du secteur privé. Le LCPC cumule quant à lui les deux systèmes puisque s'il y existe une évaluation collégiale des chercheurs, ceux-ci se voient par ailleurs proposer un entretien annuel d'évaluation avec leur supérieur hiérarchique, qui n'est cependant pas obligatoire.

Dans les EPST, le nombre des instances n'est pas nécessairement fonction de la taille de l'établissement³. Certes, le CNRS et l'INSERM en comptent le plus grand nombre (48 sections et commissions interdisciplinaires au CNRS ; 17 commissions et intercommissions à l'INSERM) et le LCPC, l'INRETS et l'INED n'en ont chacun qu'une seule. Cependant, l'INRIA n'a également qu'une seule commission pour évaluer ses 2900 chercheurs (qui ne sont, il est vrai, évalués que lors des demandes de promotion) alors que l'IRD et le CEMAGREF en possèdent respectivement 6 et 5 pour 830 et 425 chercheurs.

En cas de pluralité d'instances, c'est toujours sur une base disciplinaire que se répartissent les compétences entre les différentes instances. Le CNRS, l'INSERM, l'INRA et l'IRD possèdent en plus une instance spécialisée dans l'évaluation des chercheurs exerçant des fonctions de gestion de la recherche, l'IRD ayant en outre une instance spécifique pour l'évaluation des chercheurs affectés dans des unités de service ou s'inscrivant dans des domaines relevant des sciences de l'ingénieur. Par contre, seuls le CNRS et l'INSERM, sans doute du fait de leur taille, ont mis en place des instances interdisciplinaires : 6 commissions interdisciplinaires pour le premier, plus une septième à compter de janvier 2008 (mais elles ne seront plus que quatre au début du nouveau mandat des membres du Comité national, en septembre 2008) ; 7 intercommissions pour le second, dont le nombre sera réduit à 3 en 2008. Cinq de ses intercommissions sont des commissions dites d'émergence, spécialisées dans des thématiques nouvelles, un type d'instance que l'on ne retrouve dans aucun autre établissement.

Dans tous les établissements, ces instances regroupent des membres élus et des membres nommés. Les premiers sont élus par et parmi le personnel propre de l'établissement (y compris des personnels non-chercheurs dans les instances du CNRS, de l'INRA, de l'INRIA, de l'INSERM et de l'IRD), sauf au CNRS et à l'IRD où ils sont également élus par (et parmi) le personnel des autres EPST, des universités et plus généralement de tous les

établissements du milieu de la recherche. Les membres nommés, quant à eux, le sont par le(s) ministre(s) de tutelle pour le CNRS, l'INSERM et le LCPC, ou par la gouvernance de l'établissement pour les autres.

Si, au CNRS, les instances comptent une majorité d'élus (2/3 des membres), celles des autres établissements ont une parité élus-nommés (INED, INRIA, IRD, LCPC et INSERM pour la composition de ses commissions disciplinaires et transversales), voire une représentation majoritaire des membres nommés (CEMAGREF, INRA, INRETS et INSERM pour ses commissions d'émergence ou de gestion de la recherche).

Dans six des neuf EPST, la composition statutaire des instances prévoit en outre une représentation minimum de membres extérieurs à l'établissement parmi les membres nommés : CEMAGREF (tous les nommés) ; INED (tous les nommés), IRD (tous les nommés), INRA (3/4 des nommés), INRETS (3/4 des nommés) et INRIA (moitié des nommés).

COLLECTIFS : Dans quatre EPST (CNRS, INED, INSERM et IRD), les instances qui effectuent l'évaluation des chercheurs ont également en charge celle des collectifs, quoiqu'au CNRS il faille ajouter qu'une instance supplémentaire, un comité d'évaluation propre à chaque unité, effectue également une évaluation détaillée dont rapport est transmis aux instances d'évaluation concernées. Quant aux autres établissements, l'évaluation des collectifs relève ou de commissions ad hoc pour chaque collectif (INRA, INRIA), ou de commissions disciplinaires distinctes mais de nombre et de composition similaire à celles en charge de l'évaluation des chercheurs (CEMAGREF), ou enfin du Conseil scientifique de l'établissement (IRD en plus des commissions en charge de l'évaluation des chercheurs, INRETS et LCPC). Dans tous les cas, ces instances spécifiques sont à moitié ou majoritairement composées de membres nommés par le(s) ministre(s) de tutelle ou par la gouvernance de l'établissement.

Quoiqu'il en soit, à l'exception du CNRS où ils sont minoritaires, tous les EPST offrent une place accrue aux experts extérieurs pour l'évaluation de leurs collectifs de recherche. Soit, lorsqu'il existe des instances spécifiques en charge de cette évaluation, ces experts externes y sont majoritaires (50% des membres, dont le président, dans chacune des commissions ad hoc de l'INRA ; 8 à 10 membres extérieurs pour 4 élus du personnel pour les commissions du CEMAGREF ; 14 des 18 membres du Conseil scientifique de l'INRETS ; 19 des 25 membres du Conseil scientifique du LCPC, 50% des

membres du Conseil scientifique de l'IRD). Soit, lorsque les collectifs sont évalués par les mêmes instances que les chercheurs, des experts extérieurs participent au processus, en tant que rapporteurs des collectifs concernés (INED et INSERM). A l'INRIA, le rôle dévolu aux experts extérieurs est même considéré comme l'étape centrale du processus et prend la forme d'un séminaire au cours duquel des échanges ont lieu entre ces experts, les membres de la Commission d'évaluation, la direction de l'INRIA et les chercheurs membres de l'équipe-projet évaluée. Dans ce contexte, le rôle de la commission d'évaluation semble se limiter au suivi, à la mise en œuvre de l'évaluation des experts.

Enfin, dans les EPIC, l'organisation de l'évaluation des collectifs se distingue moins que celle des chercheurs de ce qui se fait dans les EPST. Au CEA, chaque unité est évaluée par un conseil scientifique qui lui est propre (également appelé comité d'évaluation pour les unités mixtes) composé quasi-exclusivement de membres extérieurs, dont plus d'un tiers d'étrangers. Quant à l'IFREMER, les collectifs sont évalués par le Conseil scientifique et technique de l'établissement, qui regroupe outre le président de l'Institut, 4 chercheurs élus et 3 membres nommés. Contrairement à la tendance visible dans les autres établissements, l'IFREMER ne semble pas exiger de représentation extérieure. Au contraire même, il est imposé que l'un des 3 membres nommés soit choisi au sein du personnel.

2. Organisation de l'évaluation

2.1. Fréquence

CHERCHEURS : Les EPST ont majoritairement adopté un rythme biennal pour l'évaluation des chercheurs, conformément au décret de 1983. Au CEMAGREF et à l'INRETS, l'évaluation est cependant quadriennale, l'INSERM ayant le projet d'adopter également ce rythme. A noter qu'à l'INRA comme au LCPC, si l'évaluation est biennale, elle est allégée une fois sur deux. Enfin, à l'INRIA, les chercheurs ne bénéficient d'aucune évaluation individuelle, ni biennale, ni quadriennale. Ils sont cependant évalués au travers de l'évaluation collective de leur équipe, tous les 4 ans.

Dans les deux EPIC examinés, le rythme de l'évaluation est annuel, sous la forme d'une entrevue avec le supérieur hiérarchique. Si 80 chercheurs de l'IFREMER sont soumis au statut des fonctionnaires des EPST, l'évaluation biennale n'a jamais été mise en œuvre vu leur faible nombre. Comme à l'INRIA, ils sont cependant évalués de manière incidente au travers de l'évaluation collective de leur équipe.

COLLECTIFS : Tous les établissements étudiés évaluent leurs collectifs de recherche sur un rythme quadriennal, y compris les EPIC. Majoritairement, l'évaluation porte sur une structure de recherche : une unité ou une équipe précise. Mais au CEMAGREF et à l'INRIA, l'évaluation porte sur une cible thématique : un thème de recherche regroupant plusieurs chercheurs voir plusieurs équipes d'une même unité ou d'unités différentes, pour ce qui est du CEMAGREF ; une équipe plus restreinte d'une vingtaine de chercheurs oeuvrant sur un projet commun à l'INRIA.

2.2. Documents demandés

CHERCHEURS : Dans les EPIC, les informations qui vont servir de bases à l'évaluation du chercheur sont recueillies au travers d'un entretien avec le supérieur hiérarchique, au cours duquel un bilan de la dernière année est opéré et les objectifs de l'année à venir sont posés. Au CEA toutefois, les chercheurs doivent remettre un rapport d'activité annuel et formaté de quelques pages, sur lequel seront ensuite inscrites les conclusions de l'entretien.

Dans les EPST, l'évaluation nécessite systématiquement que le chercheur rédige un ou plusieurs documents, parfois assez étoffés, afin de transmettre aux instances d'évaluation des informations prédéfinies. Dans la mesure où les chercheurs des EPST sont en outre tenus

de fournir chaque année un compte-rendu annuel d'activités, être astreint à fournir en plus un rapport d'activité détaillé tous les deux ans peut se révéler relativement lourd. Cela explique sans doute pourquoi l'INRA et le LCPC se contentent d'exiger une fois sur deux des documents plus légers, à savoir une simple fiche d'activités mentionnant les publications et produits des deux dernières années pour le premier, et une mise à jour du rapport précédent pour le second. Ainsi, les chercheurs ne seront contraints de procéder à la rédaction d'un véritable rapport qu'une fois tous les 4 ans.

Les informations recherchées au travers des documents demandés sont à quelques détails près identiques dans les différents EPST et sont divisées en 4 catégories : les activités de recherche (résultats, collaborations, publications), de diffusion de la culture scientifique (enseignement, direction de thèse ou de post-doctorat, organisation de conférence, vulgarisation), de valorisation (contrats, brevets ou logiciels, consulting) et de gestion (animation d'équipe ou d'unité, direction de projets).

Le CNRS et l'INRA demandent en outre tous les 4 ans au chercheur un effort prospectif, à savoir d'expliquer ses objectifs de recherche ou autres pour les 4 années à venir, l'INRETS incitant également ses chercheurs à établir des perspectives dans leur rapport d'activités.

Au surplus, tous les deux ans, le CNRS demande que le chercheur remette une liste à jour de toutes ses publications, depuis le début de sa carrière, outre la liste des publications des deux ou quatre dernières années.

Trois EPST demandent à bénéficier d'avis externes, à savoir ceux du directeur de recherches du chercheur CR2 (INSERM, IRD et LCPC) ou du supérieur hiérarchique du chercheur (LCPC).

Pour finir, mentionnons que si tous les EPST procèdent à la cueillette de ces informations en demandant aux chercheurs de préparer ces documents, le CEMAGREF prévoit en plus une rencontre du chercheur avec les personnalités extérieures qui rapporteront devant l'instance d'évaluation. Ces personnalités sont en fait membres du comité de visite de leur collectif et ces entretiens sont donc rendus possibles par le fait que l'évaluation des chercheurs est sur le même rythme quadriennal que l'évaluation des collectifs.

COLLECTIFS : Là encore, il existe une certaine uniformité entre EPST dans les informations demandées aux collectifs, informations que l'on peut classer en deux catégories. Les informations administratives d'une part (que le CEMAGREF ne demande pas), qui regroupent les données concernant le financement, les ressources

humaines (chercheurs, doctorants et post-doctorants, personnels ingénieurs ou techniciens, permanents ou temporaires, plus les « volontaires civils » dans le cas particulier de l'IRD) et les équipements. Pour les unités mixtes, le dossier demandé sera parfois préparé par les universités et harmonisé selon des directives du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (CNRS, IRD, INRA). Les informations scientifiques d'autre part, à savoir les objectifs de recherche et leur niveau d'atteinte, les activités de diffusion de la culture, de valorisation et de gestion de la recherche et, pour finir, les publications et productions du collectif (dans lesquelles l'IRD, de par sa mission, inclut le soutien apporté aux communautés scientifiques du Sud). A cela, l'INED, l'IRD et l'INRETS ajoutent des informations concernant le projet du collectif pour l'avenir.

Le LCPC pour sa part demande également les résultats de la dernière évaluation ainsi que des données concernant le LCPC de manière générale (schéma directeur et rapport d'activité du LCPC).

Tous les établissements prévoient qu'un comité issu des membres de l'instance d'évaluation doit effectuer une visite du collectif, à l'exception de l'INED, qui organise plutôt une audition des responsables, de l'IRD pour ses unités propres (où une visite est possible sur autorisation du Directeur général, mais non systématique) et de l'INRIA où, l'évaluation étant organisée autour de projets regroupant plusieurs équipes, les visites sur site sont remplacées par un séminaire au cours duquel les experts extérieurs rencontrent les chercheurs oeuvrant sur ce projet et qui constitue l'étape centrale du processus d'évaluation.

Dans les EPIC, cette démarche est encore plus poussée puisque le CEA prévoit non seulement une rencontre avec le collectif, mais aussi une présentation des recherches en cours devant l'instance d'évaluation. Par contre, les données administratives ne semblent pas figurer au nombre des informations demandées, qui se limitent à un rapport scientifique.

2.3. Guide éthique

Aucun établissement ne s'est doté d'un guide des bonnes pratiques à proprement parler, même si certains possèdent des guides portant sur le fonctionnement pratique des instances qui comprennent quelques principes éthiques (INED, INRA, LCPC). Cependant, l'absence d'un guide éthique ne signifie évidemment pas que les instances ne suivent aucun principe éthique, puisque la plupart des établissements font référence à un ensemble de principes qui n'ont simplement pas été consolidés.

2.4. Informatisation des échanges

Seuls le CNRS et l'INSERM, sans doute du fait de leur taille et donc des difficultés inhérentes à une transmission papier d'un très grand nombre de documents, ont mis en place une application informatique dédiée à la transmission des documents demandés aux chercheurs et aux collectifs pour leur évaluation et au retour des avis des instances d'évaluation. Au CNRS, cette procédure est cependant encore en cours de généralisation pour l'évaluation des collectifs.

L'INRA, troisième EPST en nombre d'unités et quatrième par celui de ses chercheurs, a aussi prévu la mise en place à court terme d'un tel système pour l'évaluation des collectifs. L'INRETS, bien que de taille plus réduite, y travaille également tant pour l'évaluation collective que pour l'évaluation individuelle.

3. Critères utilisés

CHERCHEURS : A l'exception du LCPC (et peut-être de l'INRA dont les critères propres aux évaluations récurrentes n'ont pas été fournis), dont les instances ne se sont dotées d'aucun critère prédéfini, les EPST possèdent tous une liste de critères précis qui sont plus ou moins similaires dans les différents établissements, y compris les EPIC. Ainsi, l'on retrouve des critères portant sur les activités scientifiques du chercheur (objectif et intérêt de son projet actuel et futur, positionnement, prise de risques, rayonnement national et international, ouverture disciplinaire, diversité thématique et géographique, collaborations nationales et internationales), sur ses activités d'animation et de valorisation (direction de recherches, enseignement et encadrement doctoral, initiation de projets, relations avec l'industrie, expertises, assistances et conseils), ainsi que la prise de responsabilités collectives et la participation à la vie scientifique de l'unité ou de la collectivité. Et, bien sûr, la production scientifique est également un critère qui est repris dans tous les établissements, avec les inévitables indicateurs bibliométriques, mais également des indicateurs concernant la régularité, la qualité et l'originalité des publications. Dans ce critère rentrent également la création de prototypes ou de logiciels, le dépôt de brevets et l'organisation de colloques.

L'IRD ayant une mission de soutien aux communautés du Sud, des critères spécifiques à l'activité à l'étranger, qu'il s'agisse de partenariats, d'enseignement ou d'encadrement, y sont également pris en considération.

Quant aux instances dédiées à l'évaluation des chercheurs qui se consacrent à la gestion de la recherche, instances qui existent au CNRS, à l'INSERM, à l'INRA et à l'IRD (sans que nous ayons eu la liste des critères utilisés par les instances de ces deux derniers établissements), les critères qu'elles utilisent sont bien évidemment quelque peu différents. Les activités du chercheur ne sont plus appréciées sous un angle scientifique, mais plutôt en fonction des capacités d'encadrement, de l'innovation apportée dans cette fonction et des capacités à mobiliser les moyens (y compris humains) nécessaires au projet. A noter que la production n'est cependant pas exclue des critères, le nombre et la qualité des documents produits étant encore pris en compte.

COLLECTIFS : Là-encore, critères et indicateurs sont semblables d'un établissement à l'autre, quelque soit son statut. Trois critères principaux se dégagent. L'activité scientifique d'une part, analysée tant sous un angle intrinsèque au collectif que par rapport à sa position dans la stratégie générale de l'établissement ou du dé-

partement concerné. Les indicateurs utilisés sont alors les thèmes étudiés, les objectifs fixés (leur cohérence, leur impact, la prise de risque qu'ils impliquent), la production (publications, brevets, logiciels, comme pour les chercheurs) et le rayonnement national ou international du collectif. L'analyse est à la fois rétrospective (bilan des dernières années) que prospective (objectifs fixés pour l'avenir).

D'autre part, l'ouverture du collectif est également un critère utilisé, avec comme indicateurs les collaborations établies par le collectif, tant à l'interne qu'à l'extérieur de l'établissement, la valorisation et la diffusion des résultats, l'implication dans l'enseignement, la formation doctorale et continue.

Enfin, l'organisation interne et le fonctionnement du collectif constituent le dernier critère. Sont alors examinés l'adéquation des moyens humains, financiers et matériels par rapport aux objectifs recherchés, les capacités de management et de gestion du personnel dont fait preuve la direction du collectif (indicateur plus particulièrement utilisé pour l'évaluation des gros collectifs) et le dynamisme des échanges entre les membres du collectif.

Enfin, à l'IRD, comme pour les chercheurs, les critères d'évaluation des collectifs accordent une place particulière à la pertinence de leur activité par rapport aux missions de l'Institut, notamment le soutien et la coopération avec les communautés scientifiques du Sud.

4. Conséquences de l'évaluation

CHERCHEURS : C'est à ce chapitre qu'existe la plus grande diversité des pratiques entre les différents établissements étudiés, chacun ayant une procédure qui lui est propre. Dans les EPIC, le fait de procéder par le biais d'entrevues entre le chercheur et son supérieur hiérarchique implique évidemment qu'il n'y a pas un avis ou une recommandation écrite qui soit adressé au premier. Pour la plupart des EPST, les instances d'évaluation n'émettent que des recommandations écrites, sous la forme d'encouragements au chercheur ou, si nécessaire, de conseils ayant pour objet de lui permettre de corriger ce qui fait défaut dans son activité scientifique. Les instances du CNRS (depuis un an), de l'INSERM ou de l'IRD utilisent pour leur part des avis gradués (très favorable ou remarquable, favorable, réservé ou nuancé, alerte ou suivi, différé ou intermédiaire) dont les moins positifs ont pour effet de déclencher une procédure de suivi (avis réservé ou d'alerte au CNRS, de suivi à l'INSERM, B et C à l'IRD) ou simplement de demander à ce que le dossier de ce chercheur soit de nouveau évalué avant l'expiration du délai de 2 ans (différé ou intermédiaire).

Dans tous les EPST, ces avis ou recommandations sont motivés par les instances et le tout est transmis au chercheur, qui peut ainsi prendre connaissance du résultat de l'évaluation et des raisons qui fondent ce résultat. Seul l'INRETS restreint l'information envoyée au chercheur puisque ne lui est transmise que la recommandation, sans la motivation qui en justifie le contenu.

A l'exception du LCPC et de l'INRETS, qui admettent que les carrières de ses chercheurs évoluent à l'ancienneté ou par la seule voie de la promotion, sans que leur évaluation ait un impact réel, tous les EPST ont mis en place des procédures de suivi qui impliquent cependant différents types d'acteurs. Dans plusieurs établissements (CEMAGREF, INRA, INRETS, LCPC pour l'évaluation collégiale⁴), l'avis ou la recommandation est transmis au responsable hiérarchique du chercheur qui rend compte aux instances des suites qui y sont données (bien que ce ne soit pas une exigence à l'INRETS). A l'INED, la commission d'évaluation dispose des évaluations précédentes et des recommandations qui y ont été émises lorsqu'elle examine les demandes de promotion ou qu'elle siège en jury d'admissibilité. Elle peut donc à cette occasion juger du suivi des recommandations. Dans les deux EPIC examinés, c'est également le supérieur hiérarchique qui a en charge le suivi de l'évaluation, puisqu'il en est aussi l'auteur. Enfin, au CNRS et à l'INSERM comme à l'IRD, les avis favorables au chercheur ou simplement « mitigés » sont transmis au responsa-

ble hiérarchique mais restent sans suite, à l'exception de l'IRD où un entretien avec le chercheur découle d'un avis nuancé. Par contre, les avis défavorables, réservés, d'alerte ou de suivi entraînent une procédure relevant de la compétence des services des ressources humaines de l'établissement pour les deux gros EPST, avec notamment un entretien entre le chercheur, un représentant de l'instance d'évaluation, un représentant de son département et un représentant de la DRH. Là-encore, à l'INSERM, le Conseil scientifique est amené à exprimer son avis au cours de cette procédure. A l'IRD, c'est un entretien-conseil impliquant des représentants du département, de la Direction des personnels et de l'instance d'évaluation, qui doit aider le chercheur à sortir de cette situation difficile.

COLLECTIFS : Comme pour l'évaluation individuelle, ce sont soit des recommandations, soit des avis gradués (CNRS, INSERM, INRA, IRD, les instances des deux premiers effectuant également un classement des unités évaluées) qui sont émis par les établissements à l'issue de l'évaluation des collectifs, y compris dans les EPIC. Assortis des raisons qui en expliquent le contenu, ces avis ou recommandations sont transmis au responsable du collectif concerné.

A l'exception de l'INRETS, où l'évaluation n'a pas de conséquence sur le devenir d'un collectif, le seul suivi qui y est fait concernant la réponse des collectifs aux recommandations des instances, les différents établissements donnent la responsabilité du suivi de l'évaluation des collectifs à la direction générale, avec parfois une implication des directeurs de départements (CNRS, INRA, IRD) ou à la direction des programmes (CEA). Au LCPC, une réunion de préparation à la mise en œuvre des recommandations du Conseil scientifique a lieu avec le Directeur scientifique du LCPC, les directions techniques, les cadres de l'unité et les évaluateurs.

Les conséquences d'une évaluation négative pour le collectif peuvent aller d'une diminution de ses moyens à son non-renouvellement ou sa fusion avec une autre, en passant par un statut intermédiaire d'équipe ou d'unité « en évolution » (CNRS ou INRA par exemple) dans le cadre duquel le collectif pourra tenter de pallier les défauts signalés dans l'évaluation. Assez souvent, la procédure prévoit un retour, ne serait-ce qu'informatif, devant l'instance d'évaluation afin de voir de quelle manière ses recommandations ont été mises en œuvre (CNRS, CEMAGREF, INRETS, INSERM, INRIA, IRD, CEA). Au LCPC, deux ans après l'évaluation, une réunion de suivi de la mise en œuvre des recommandations est organi-

sée avec la direction de l'établissement et le personnel de l'unité.

A l'INRIA, l'évaluation per se étant le fait d'experts extérieurs, la Commission d'évaluation se limite à émettre des recommandations sur la base du rapport de ces experts, qui seront transmises à la Direction générale après avis du Conseil scientifique de l'établissement. Outre les décisions de fermeture ou de prolongement du projet, qui sont prises par la Direction générale, les autres recommandations de la Commission sont mises en œuvre sous le contrôle du Comité de projet et de la Direction de la recherche de l'Institut.

¹ Centre national de la recherche scientifique (CNRS) ; Institut de recherche pour l'ingénierie de l'agriculture et de l'environnement (CEMAGREF) ; Institut national d'études démographiques (INED) ; Institut national de la recherche agronomique (INRA) ; Institut national de recherche en informatique et en automatique (INRIA) ; Institut national de recherche sur les transports et leur sécurité (INRETS) ; Institut national de la santé et de la recherche médicale (INSERM) ; Institut de recherche pour le développement (IRD) ; Laboratoire central des ponts et chaussées (LCPC).

² L'IFREMER révisant l'ensemble de ses procédures d'évaluation des unités au moment de cette étude, les informations recueillies à ce sujet ont été malheureusement limitées.

³ Un classement par taille des établissements étudiés est disponible en annexe I.

⁴ Le compte-rendu de l'entretien annuel facultatif entre le chercheur et son supérieur est quand à lui transmis au bureau des ressources humaines.

ANNEXE I

Liste des établissements étudiés

Etablissement	Nombre de chercheurs	Nombre d'unités
Etablissements publics scientifiques et technologiques (EPST)		
CNRS	11600	1250
INSERM	6000	335
INRIA	2900	143
INRA	1800	235
IRD	830	76
CEMAGREF	425	29
LCPC	300	17
INRETS	170	19
INED	60	11
Etablissements publics industriels et commerciaux (EPIC)		
CEA	10000	35
IFREMER	350	17

ANNEXE II

Données concernant l'évaluation des chercheurs

CNRS	
Fréquence de l'évaluation	Tous les deux ans. Une fois sur deux, lorsqu'elle coïncide avec celle de l'unité, l'évaluation porte sur les 4 dernières années.
Instances d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comité national de la recherche scientifique (CoNRS) : 40 sections disciplinaires et 7 commissions interdisciplinaires (CID, 4 en 2008), plus une CID « gestion de la recherche ». Composition des sections : <ul style="list-style-type: none"> - 14 membres élus par et parmi le personnel du CNRS, des autres EPST, des universités et du milieu de la recherche en général, classés par collèges (3 élus pour le collège A1 des DR du CNRS ; 3 pour le collège A2 regroupant les DR des autres EPST, les PU et personnes de grade équivalent ; 3 pour le collège B1 des CR du CNRS ; 2 pour le collège B2 regroupant les CR des autres EPST, les MC et personnes de grade équivalent ; 3 pour le collège C des IT du CNRS ou d'un autre établissement s'ils sont affectés dans une unité du CNRS) ; - 7 membres nommés par le ministre (sur proposition du Directeur général, après avis du département scientifique). ▪ Composition des CID : 14 membres du CoNRS élus par les membres des sections concernées par l'activité de la CID (6 pour les collèges A1 et A2, 5 pour les collèges B1 et B2 et 3 pour le collège C) et 7 membres nommés par le ministre (sur proposition du Directeur général, après avis du département scientifique pilote de la CID). <p>Les membres du collège C ne participent pas à l'évaluation des chercheurs.</p>
Documents demandés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapport d'activité à 2 ou 4 ans : <ul style="list-style-type: none"> - recherches : résultats obtenus, portée et impact, difficultés rencontrées ; collaborations académiques françaises, européennes ou internationales ; place de la recherche dans celle de l'unité, mobilité dans les 2 ou 4 dernières années, géographique, thématique ou fonctionnelle ; distinctions scientifiques reçues ; liste des publications depuis 2 ou 4 ans ; - diffusion de la culture scientifique : thèses dirigées, post-doctorats encadrés ; activités d'enseignement ; organisation de conférences, ateliers, congrès ou autres ; participation à des revues ou ouvrages de vulgarisation ; intervention de presse ; travaux d'expertise ; - valorisation : contrats de recherche ; création d'entreprise, dépôts de brevets et développement de logiciels ; activités de consulting ; - gestion : responsabilité dans l'animation de programmes ou de projets ; activités de direction d'équipe ou de laboratoires ; autres activités ou responsabilités collectives ; - tous les 4 ans, objectifs de recherche pour les 4 années à venir et objectifs par rapport aux activités de diffusion, de valorisation ou de gestion. ▪ Compte-rendu annuel d'activité. ▪ Liste des publications depuis le début de la carrière.
Informatisation des échanges	Oui.
Critères et indicateurs utilisés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Critères des sections et CID (autres que la CID 41), variables selon les disciplines : <ul style="list-style-type: none"> - production scientifique : bibliométrie, régularité, qualité, originalité ; collaborations nationales, européennes, internationales ; prototypes, logiciels, brevets ; potentiel et projet scientifique à 4 ans, objectifs, intérêt du projet ; positionnement et prise de risque : ouverture thématique et diversité (DR) - participation à la vie scientifique de l'unité : apport personnel au laboratoire ; insertion dans une équipe (CR) ; participation aux programmes ; adéquation des activités du chercheur à l'unité - rayonnement national et international (DR) : invitations ; inspiration de nouvelles recherches - animation et valorisation (DR) : direction de recherche ; initiation de projets ; relations avec l'industrie, contrats, brevets ; enseignement et encadrement doctoral ; diffusion, organisation de colloques - Prises de responsabilités (DR) : responsabilités collectives à l'interne, au national ou à l'international ; management de la recherche - Mobilité thématique et géographique, interdisciplinarité, séjours dans l'industrie ▪ Critères de la CID 41 « Gestion de la recherche » : Qualité du travail fourni (capacité, initiative, ...) ; capacité à innover dans la gestion de la recherche ; formulation du projet de gestion de la recherche, de ses objectifs et des étapes à franchir ; capacité à mobiliser les instruments disponibles et à utiliser les leviers existants pour l'avancée du projet ; connaissance des enjeux et du contexte ; qualité du jugement sur les personnels et les dossiers ; importance et spécificité de la fonction, autonomie interne au sein de la fonction, niveau de responsabilité de la fonction ; qualités managériales ; capacité de représentation et d'expertise ; résultats obtenus en gestion et animation de la recherche, et production ; apport au rayonnement du CNRS en particulier, et à celui de la recherche en général
Avis des instances	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Graduation des avis : oui (favorable, réservé, d'alerte, différé) ▪ Motivation : oui ▪ Transmission au chercheur : oui
Suivi de l'évaluation	Par la DRH (ou les services des ressources humaines des délégations régionales) en cas d'avis réservé et d'alerte : rencontres avec le chercheur.
Guide éthique	Non : ensemble de principes non consolidés.

Comparaison des pratiques d'évaluation individuelle et collective dans les établissements publics de recherche

CEA	
Fréquence de l'évaluation	Tous les ans.
Instances d'évaluation	Supérieur hiérarchique.
Documents demandés	Rapport d'activité annuel formaté de quelques pages et entretien individuel.
Informatisation des échanges	Non.
Critères et indicateurs utilisés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Résultats de l'année précédente et définition des objectifs pour l'année à venir : résultats de la recherche ; qualité des publications ; activités d'enseignement ; activités inventives et brevets ; conseil en entreprise ; implication des salariés dans des tâches d'intérêt collectif ; capacité de management et de mobilité ▪ En recherche fondamentale : excellence scientifique des travaux (impact des publications ; réussite à des appels à projets sélectifs ; invitation par des laboratoires extérieurs, notamment étrangers) ▪ En recherche appliquée : nombre de brevets déposés, capacité d'innovation ; management de projet
Avis des instances	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Graduation des avis : non. ▪ Motivation : oui, au cours de l'entretien avec le supérieur hiérarchique. ▪ Transmission au chercheur : oui, au cours de l'entretien avec le supérieur hiérarchique.
Suivi de l'évaluation	<p>Par le supérieur hiérarchique. Les conclusions de l'entretien sont inscrites dans le rapport d'activité annuel du chercheur.</p> <p>L'évaluation aura des conséquences sur l'avancement et l'augmentation salariale. Des sanctions disciplinaires sont également possibles.</p>
Guide éthique	Non, mais la Direction des programmes veille au bon respect des « Termes de référence ».

INSERM	
Fréquence de l'évaluation	Tous les deux ans. Un projet de décret est en cours pour porter la fréquence à 4 ans.
Instances d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 9 (7 en 2008) commissions scientifiques spécialisées (CSS) par discipline, composées pour moitié (15) de membres élus et pour moitié de membres nommés par les ministres sur proposition du Directeur général ▪ 7 (3 en 2008) intercommissions, interdisciplinaires, composées comme les CSS (sauf 5 commissions d'urgences composées de 15 nommés par les ministres sur proposition du Directeur général, et de 10 élus) ▪ 1 commission d'administration de la recherche (CAR) composée de 9 membres nommés par les ministres (sur proposition du Directeur général), 4 membres élus par les CSS (1 par collège A et B), 3 membres élus par les chercheurs exerçant dans l'administration (1 par collège A1 et B1) et 2 élus ITA exerçant dans les services administratifs de l'INSERM
Documents demandés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fiche annuelle d'activité ▪ Avis du directeur ▪ Avis du parrain pour les chargés de recherche ▪ Rapport d'activité (travail des 2 dernières années) ▪ CV ▪ Publications
Informatisation des échanges	Oui.
Critères et indicateurs utilisés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Critères des CSS : <ul style="list-style-type: none"> - Projet scientifique apprécié en fonction : de la qualité (originalité, intérêt de la question posée, approche scientifique, approche méthodologique) ; de l'adéquation des moyens financiers et matériels et de l'environnement intellectuel ; de l'adéquation aux missions de l'Inserm ; du potentiel de valorisation économique et médicale. - Publications appréciées en fonction : du nombre et de la qualité des publications originales de niveau international (dans des revues généralistes, dans les meilleures revues de spécialité, dans les autres revues de spécialité) ; du nombre et de la qualité de publications didactiques dans des revues de grande notoriété ; du nombre et de la qualité des publications effectuées dans le cadre de congrès internationaux. - Valorisation appréciée en fonction : du nombre et de l'intérêt des brevets déposés et/ou des licences accordées ; du nombre, de l'intérêt pour l'Inserm et de la pertinence des expertises et des consultances ; du nombre et de l'intérêt scientifique et médical des contrats obtenus ; de l'intérêt médical des applications réalisées. - Direction scientifique et Animation scientifique appréciées en fonction : des capacités et du rôle d'encadrement effectif du chercheur (DEA, thèses, post-doctorants, chercheurs, personnels techniques), de la pertinence de la composition de l'équipe ; des participations à des expertises nationales ou internationales d'évaluation ou d'orientation stratégique de la recherche ; des collaborations scientifiques internationales ; des missions (présentations orales en séances plénières de congrès, invitations dans des instituts de notoriété internationale, présentations orales sur sélection de posters...) ; de l'organisation de congrès et de colloques ; de l'enseignement théorique en 3ème cycle... ; de la participation du chercheur à la vie collective de l'unité (séminaire, gestion, bonnes pratiques). ▪ Critères de la CAR : <ul style="list-style-type: none"> - Projet apprécié en fonction : de sa pertinence et de son utilité pour le développement de la qualité de la recherche ; de l'adéquation des moyens financiers et matériels et de l'environnement intellectuel ; de l'adéquation aux missions de l'Inserm. - Production documentaire appréciée en fonction : du nombre, de la qualité, de l'utilité et de la diffusion des documents produits ; du nombre et de la qualité de publications didactiques ; - Direction et Animation appréciées en fonction : des capacités et du rôle d'encadrement effectif du chercheur, de l'adéquation des personnels aux missions de la structure dirigée ; des participations à des comités nationaux ou internationaux d'organisation, d'évaluation ou d'orientation stratégique de la recherche ; des missions.
Avis des instances	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Graduation des avis : oui (remarquable, favorable, favorable avec recommandation, de suivi intermédiaire, réservé, intermédiaire à 1 an). ▪ Motivation : oui. ▪ Transmission au chercheur : oui.
Suivi de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En cas d'avis de suivi : entretien avec la DRH, le président de la CSS et un représentant du département scientifique, et retour devant la CSS un an après. ▪ En cas d'avis réservé : saisine du Conseil scientifique et entretien avec la DRH, le président de la CSS et un représentant du département scientifique.
Guide éthique	Non : ensemble de principes non consolidés.

Comparaison des pratiques d'évaluation individuelle et collective dans les établissements publics de recherche

INRIA	
Fréquence de l'évaluation	L'évaluation individuelle n'a jamais été instituée. L'INRIA s'est toutefois engagé auprès de l'AERES à le faire. Dès lors, outre les concours et les promotions, les chercheurs ne sont de fait évalués que lors de l'évaluation collective de leur équipe-projet, tous les quatre ans.
Instances d'évaluation	L'évaluation individuelle n'a jamais été instituée. Les promotions sont examinées par une commission d'évaluation composée de 16 personnalités scientifiques nommées par le président de l'INRIA (8 personnalités internes, 8 personnalités externes) sur proposition du président du Conseil scientifique pour moitié, et de 16 élus par et parmi les personnels de l'INRIA (dont 4 ITA)
Documents demandés	L'évaluation individuelle n'a jamais été instituée.
Informatisation des échanges	n/a.
Critères et indicateurs utilisés	L'évaluation individuelle n'a jamais été instituée.
Avis des instances	L'évaluation individuelle n'a jamais été instituée.
Suivi de l'évaluation	L'évaluation individuelle n'a jamais été instituée.
Guide éthique	L'évaluation individuelle n'a jamais été instituée.

INRA	
Fréquence de l'évaluation	Tous les deux ans pour les CR2. Tous les deux ans mais allégée une fois sur deux pour les CR1 et les DR.
Instances d'évaluation	12 commissions scientifiques spécialisées, disciplinaires, plus une commission pour la gestion de la recherche. Elles sont composées de 18 à 20 membres, pour moitié de personnalités extérieures nommées par le Directeur général (après avis du Conseil scientifique), pour le quart de représentants du personnel élus aux conseils scientifiques de département de l'INRA et désignés par le directeur général et, pour le reste, de membres de l'INRA désignés par le Directeur général après avis des conseils scientifiques de département. Elles sont en outre présidées par une personnalité extérieure.
Documents demandés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pour l'évaluation allégée des CR1 et des DR : une fiche d'activité mentionnant la liste des publications et produits des deux dernières années ▪ Pour l'évaluation lourde et l'évaluation des CR2 : <ul style="list-style-type: none"> - une fiche d'activité (recherches génériques, à objectif opérationnels, partenariales ; contribution à la vie et au fonctionnement de collectifs ; enseignement ; expertise ; contribution à l'interaction science-société) ; synthèse et avis du responsable scientifique ; avis du responsable du projet transversal ; observation personnelles du chercheur ; organigramme de l'unité) - un rapport d'activité (texte de format libre analysant les projets précédents et leurs résultats, et expliquant le projet pour les 4 ans à venir) - liste des publications et produits des 4 dernières années
Informatisation des échanges	Non sauf un courriel d'information et d'alerte.
Critères et indicateurs utilisés	Seuls les critères relatifs aux recrutements et aux promotions ont été fournis : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Projet de recherche (positionnement, projet à venir) ▪ Collaboration dans l'unité et à l'extérieur ▪ Production scientifique ▪ Animation et encadrement
Avis des instances	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Graduation des avis : Non. Les avis ne correspondent pas à des indicateurs ou à une notation standard, mais à un texte de 5 à 10 lignes qui apprécie ce qui est fait, suggère de renforcer ce qui est un peu faible ou ce qui pourrait être une opportunité scientifique, attire l'attention sur les profils trop étroits, etc. ▪ Motivation : oui. ▪ Transmission au chercheur : oui .
Suivi de l'évaluation	Le suivi débute par la transmission d'une alerte au responsable de département, suivie d'une réponse écrite des chefs de département sur leur analyse et les mesures qui sont mises en oeuvre pour les personnes faisant l'objet d'une alerte. Les mesures prônées sont validées par le Directeur général qui intervient si nécessaire (une dizaine de cas par ans pour un millier de chercheurs évalués). En cas d'alertes répétées, le dossier est transmis à la CAP.
Guide éthique	Non mais livret-guide explicitant les règles de fonctionnement.

IRD	
Fréquence de l'évaluation	Tous les deux ans.
Instances d'évaluation	<p>Quatre commissions scientifiques sectorielles, disciplinaires, composées de 5 élus A, 5 élus B et 3 élus ITA, et de 13 membres nommés par le Directeur général, dont 9 au moins de rang A ou équivalent</p> <p>Deux commissions de gestion de la recherche et de ses applications, composées de 4 élus A, 3 élus B, 6 élus ITA et 13 nommés par le Directeur général. L'une (« Administration et gestion ») est dédiée à l'évaluation des chercheurs qui se consacrent à l'administration de la recherche et l'autre (« Ingénierie et expertise ») évalue les chercheurs des unités de services et les chercheurs d'unités de recherche qui s'inscrivent dans des domaines relevant des sciences de l'ingénieurs ou pratiquant certains types de modélisation.</p> <p>Les élus peuvent être de l'IRD ou d'autres organismes ou universités s'ils se sont fait inscrire sur les listes électorales. Les nommés sont toujours des membres extérieurs à l'IRD.</p>
Documents demandés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapport d'activité (présentation détaillée des activités) ▪ Fiche signalétique ; ▪ Fiche-résumé (synthèse du rapport) ▪ Avis du directeur de recherche pour les CR2
Informatisation des échanges	Non.
Critères et indicateurs utilisés	<p>Des critères de base sont appliqués par toutes les commissions pour l'évaluation périodique des chercheurs. Ils sont fondés sur les trois missions principales de l'Institut que sont la recherche, la formation et l'expertise. Les principaux sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ la production scientifique ; ▪ la participation à la formation à la recherche par la recherche (encadrement de DEA et de thèses de doctorat) ; ▪ les activités d'expertise et de valorisation ; ▪ les activités de diffusion de l'information scientifique. <p>De plus, un certain nombre de critères spécifiques, compte tenu de l'intervention de l'IRD à l'étranger, sont pris en compte comme :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ la mobilité et le partenariat scientifique avec les pays du sud ; ▪ la participation à l'enseignement dans une université étrangère ; ▪ l'encadrement de jeunes équipes scientifiques du sud. <p>Dans le cas des dossiers de directeurs de recherche, une attention toute particulière est portée aux activités d'encadrement d'équipe et de direction de projets scientifiques. La prise de responsabilités collectives est également considérée.</p>
Avis des instances	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Graduation des avis : oui (A pour favorable, B pour nuancé, C pour réservé). ▪ Motivation : oui. ▪ Transmission au chercheur : oui.
Suivi de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En cas d'avis nuancé, un entretien a lieu entre le chercheur et le directeur de son unité afin de répondre à ce signal d'alerte. ▪ En cas d'avis réservé, ce qui correspond à une situation jugée grave, un entretien-conseil est organisé entre le chercheur, un représentant de la commission d'évaluation, un représentant du département et un représentant de la Direction des personnels afin de donner au chercheur les moyens de sortir de cette situation.
Guide éthique	Non.

CEMAGREF	
Fréquence de l'évaluation	Tous les quatre ans.
Instances d'évaluation	Cinq Instances d'évaluation par secteur d'activité, composées de 4 élus du personnel siégeant dans la Commission spécialisée de ce secteur d'activité, du directeur délégué à l'évaluation et de sept personnalités extérieures dont des membres de la Commission spécialisée et des experts extérieurs (nommés par la Direction générale après avis du Conseil scientifique et technique). N.B. : les commissions spécialisées sont les instances en charge de l'évaluation des équipes au CEMAGREF.
Documents demandés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compte-rendu d'activité du chercheur : - description de son profil d'emploi et de ses compétences - présentation synthétique de son activité - description des missions et des objectifs assignés dans son collectif - temps consacré à la production de connaissances génériques, à la production et diffusion de connaissances et méthodes opérationnelles, aux activités d'enseignement et de formation par la recherche, à l'animation et la gestion de la recherche ▪ Rencontres avec les personnalités extérieures, membres du Comité de visite, qui rapporteront devant l'instance d'évaluation
Informatisation des échanges	Non.
Critères et indicateurs utilisés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contribution aux missions collectives et aux tâches d'intérêt collectif ▪ Champ de compétences (cursus de formation, problématique) ▪ Production de connaissances et innovation génériques ▪ Production et diffusion de connaissances et méthodes opérationnelles (valorisation, transfert) ▪ Expertise personnelle ou collective ▪ Enseignement, diffusion de la culture scientifique ▪ Responsabilités collectives, contributions à la collectivité ▪ Objectifs, parcours et qualités personnelles : ouverture, mobilité, rayonnement, projet personnel
Avis des instances	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Graduation des avis : non, ce sont de simples recommandations. ▪ Motivation : oui ▪ Transmission au chercheur : oui
Suivi de l'évaluation	<p>Les responsables hiérarchiques (directeur d'unité ou de département) sont en copie de l'avis envoyé au chercheur et sont chargés d'organiser un entretien avec lui à l'issue duquel le chercheur renvoie l'avis avec ses éventuels commentaires. Le responsable des ressources humaines est informé des cas nécessitant une procédure particulière à la demande de l'Instance d'évaluation (bilan de compétences, entretien de carrière, ...).</p> <p>En outre, des « conférences RH » annuelles permettent un suivi, centre par centre, de l'ensemble du personnel et réunissent le responsable des ressources humaines du CEMAGREF, le directeur de département, le directeur de centre et le directeur d'unité.</p>
Guide éthique	Non.

Comparaison des pratiques d'évaluation individuelle et collective dans les établissements publics de recherche

IFREMER	
Fréquence de l'évaluation	Tous les ans. 80 chercheurs sont soumis au statut des fonctionnaires des EPST mais l'évaluation biennale n'a pas été mise en œuvre. Ils sont cependant évalués de manière incidente au travers de l'évaluation collective.
Instances d'évaluation	Supérieur hiérarchique.
Documents demandés	Les informations sont recueillies lors d'un entretien au cours duquel le bilan de la dernière année est fait et les objectifs de l'année à venir sont établis.
Informatisation des échanges	Non.
Critères et indicateurs utilisés	Non précisés.
Avis des instances	<ul style="list-style-type: none">▪ Graduation des avis : non.▪ Motivation : oui, au cours de l'entretien avec le supérieur hiérarchique.▪ Transmission au chercheur : oui, au cours de l'entretien avec le supérieur hiérarchique.
Suivi de l'évaluation	Par le supérieur hiérarchique. L'évaluation aura des conséquences sur l'avancement et l'augmentation salariale. D'autres types de sanctions disciplinaires sont possibles.
Guide éthique	Non précisé.

LCPC	
Fréquence de l'évaluation	Tous les deux ans mais allégée une fois sur deux.
Instances d'évaluation	<p>Un Comité d'évaluation placé auprès du ministère chargé de l'équipement, composé de 6 élus CR, 6 élus DR, un membre du Conseil général des ponts et chaussées et 11 personnalités scientifiques. Les membres nommés le sont par les ministres de tutelle.</p> <p>Par ailleurs, tout chercheur se voit proposer, comme l'ensemble des personnels du LCPC, un entretien d'évaluation annuel avec son supérieur hiérarchique, faisant l'objet d'un compte-rendu contresigné par l'agent et son supérieur et transmis au bureau des ressources humaines de l'établissement. Cependant, cet entretien n'est pas obligatoire et de nombreux chercheurs s'y soustraient.</p>
Documents demandés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pour les évaluations lourdes : un rapport d'activité qui comprend le CV, les activités de recherche des quatre dernières années (listes des publications et des productions tels que brevets, logiciels et autres ; animation d'équipe et de projets, développement de connaissances ; transfert des connaissances et application dans les entreprises ; diffusion de l'information et de la culture scientifique et technique ; participation à la formation initiale et continue ; administration de la recherche), avis du représentant de l'organisme ou du superviseur (pour les CR) ; avis du supérieur hiérarchique ▪ Pour les évaluations légères : une simple mise à jour du rapport précédent accompagné d'un court commentaire de réponse aux appréciations du Comité d'évaluation
Informatisation des échanges	Non.
Critères et indicateurs utilisés	<p>Il n'y a pas de critère prédéfini. Le Comité s'inspire probablement des critères qui prévalent pour les demandes de promotion ou les recrutements, à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ouverture scientifique ▪ insertion dans le laboratoire ou l'unité ▪ responsabilités d'ordre général prises dans le laboratoire ou l'unité ▪ activités de valorisation et de normalisation ▪ participation éventuelle à l'enseignement ▪ niveau et qualité de la production scientifique ▪ capacité à conduire un projet de recherche dans une équipe, aptitude à la direction et à la coordination de la recherche ▪ expertise, rayonnement international et prospective
Avis des instances	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Graduation des avis : non, ce sont de simples recommandations. ▪ Motivation : oui. ▪ Transmission au chercheur : oui.
Suivi de l'évaluation	Aucun suivi n'est assuré. Les carrières des chercheurs évoluent selon le principe de l'ancienneté. Cependant, le comité d'évaluation dispose du dossier du chercheur dans lequel figure les évaluations précédentes, les recommandations faites à la dernière évaluation et l'avis du supérieur hiérarchique. Il peut donc juger si les recommandations ont été suivies.
Guide éthique	Non mais une charte de fonctionnement pratique rappelant quelques principes éthiques

INRETS	
Fréquence de l'évaluation	Tous les quatre ans.
Instances d'évaluation	Une Commission d'évaluation des chercheurs, composée de 4 membres du Conseil scientifique, nommés par le président de celui-ci parmi les membres extérieurs à l'INRETS, de 4 personnalités scientifiques extérieures désignées par le Directeur général (après avis du Conseil scientifique), de 4 membres désignés par le Directeur général et enfin de 8 élus par et parmi les personnels chercheurs.
Documents demandés	Un rapport d'activité (bilan ; perspectives ; publications les plus importantes).
Informatisation des échanges	Non mais prévu à court terme.
Critères et indicateurs utilisés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation (diplômes, habilitation à diriger des recherches) ▪ Recherche et activité scientifique (cohérence du projet ; pertinence de l'activité par rapport aux orientations scientifiques et aux priorités de l'INRETS ; qualité et originalité des travaux au plan national et international ; pérennité de l'activité, solidité à court et moyen terme ; collaboration avec des équipes de recherche en France et à l'étranger ; rayonnement scientifique) ▪ Production scientifique (publications, brevets, dépôts de logiciels, applications industrielles ou opérationnelles, réalisations de maquettes pédagogiques) ▪ Expertise, assistance, conseil ▪ Enseignement, formation et diffusion de la culture scientifique ▪ Transfert technologique et valorisation (contrats de recherche ; transferts de savoir-faire, de brevets, de logiciels ; génération d'activité économique créatrice d'emplois ; impulsions données aux décisions publiques ; organisation de conférence ; travaux de vulgarisation ou de communication vers le grand public) ▪ Animation/encadrement de la recherche (encadrement scientifique de personnels de recherche ; animation de réseaux de chercheurs internes ou externes à l'INRETS ; coordination scientifique de contrats de recherche ; animation d'axe prioritaire au sein d'un laboratoire ; responsabilité d'équipe ; direction d'unité) ▪ Administration de la recherche (gestion de contrat, de personnels, de moyens d'essais lourds ; établissements d'appels d'offre ; participation à des comités d'organisation de colloque ; mise en œuvre de procédure d'accréditation de laboratoire) ▪ Contributions à la collectivité (contribution à l'animation et au fonctionnement de l'unité de recherche ; participation aux réflexions collectives ; participation aux instances de l'INRETS) ▪ Objectifs personnels et perspectives (qualité et clarté du projet personnel ; capacité à se projeter dans l'avenir ; positionnement au sein de son environnement ; articulation avec le projet collectif de l'équipe ou de l'unité) ▪ Rayonnement ▪ Ouverture aux autres disciplines ▪ Mobilité géographique, fonctionnelle ou thématique ▪ Qualité d'expression écrite ▪ Qualité de présentation orale ▪ Avis du directeur d'unité
Avis des instances	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Graduation des avis : non. ▪ Motivation : oui. ▪ Transmission au chercheur : oui, mais sans la motivation.
Suivi de l'évaluation	Les avis sur les chercheurs n'ont pas d'incidence directe sur les carrières, l'évaluation étant menée de façon distincte de l'examen des promotions et des jurys de concours bien que par la même instance. Ils sont en revanche adressés aux directeurs des laboratoires concernés et à la direction scientifique qui doivent prendre en charge le suivi.
Guide éthique	Non : ensemble de principes non consolidés.

INED	
Fréquence de l'évaluation	Tous les deux ans.
Instances d'évaluation	Une Commission d'évaluation composée de 6 membres élus par les chercheurs et de 6 personnalités extérieures nommées par le Directeur général avec l'accord du Conseil d'administration et, pour 3 d'entre eux, après avis du Conseil scientifique.
Documents demandés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapport d'activité (réalisations des 2 dernières années, travaux en cours, partenariats, participation à des colloques, missions scientifiques effectuées ; contributions à des tâches d'intérêt collectif et d'animation de la recherche à l'INED et en dehors de l'INED ; vulgarisation et diffusion de résultats auprès de publics non spécialisés ; cours et animation de séminaires, direction ou encadrement de thèses, jurys de doctorat ; autres activités) ▪ Bibliographie des 4 dernières années.
Informatisation des échanges	Non.
Critères et indicateurs utilisés	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quantité et qualité des publications ; 2. Innovation des thèmes et procédures de recherche ; 3. Responsabilités collectives ; 4. Enseignements, cours et encadrement de thèse ; 5. Collaborations internationales et avec des chercheurs d'autres disciplines ; 6. Réponses à des appels d'offres, mise en place d'opérations nouvelles ; 7. Valorisation scientifique et vulgarisation. <p>direction d'équipes et les responsabilités collectives et d'encadrement (uniquement pour DR).</p>
Avis des instances	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Graduation des avis : non. Les avis ne correspondent pas à des indicateurs ou à une notation standard, mais à un texte de 3 à 4 lignes dégageant les points forts et faibles de chaque chercheur. Pour les dossiers problématiques ou en cas de divergence, un rapport plus circonstancié sera rédigé. ▪ Motivation : oui. ▪ Transmission au chercheur : oui.
Suivi de l'évaluation	La commission d'évaluation dispose des évaluations précédentes, des recommandations faites à la dernière évaluation et elle en tient compte lorsqu'elle siège en jury d'admissibilité et dans les avis sur les promotions. Elle peut donc juger si les recommandations ont été suivies.
Guide éthique	Non mais guide explicitant les règles de fonctionnement.

ANNEXE III

Données concernant l'évaluation des collectifs

CNRS	
Fréquence de l'évaluation	Tous les quatre ans.
Instances d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comité national de la recherche scientifique (CoNRS) : 40 sections disciplinaires et 7 commissions interdisciplinaires (CID, 4 en 2008). <p>Composition des sections : - 14 membres élus par et parmi le personnel du CNRS, des autres EPST, des universités et du milieu de la recherche en général, classés par collèges (3 élus pour le collège A1 des DR du CNRS ; 3 pour le collège A2 regroupant les DR des autres EPST, les PU et personnes de grade équivalent ; 3 pour le collège B1 des CR du CNRS ; 2 pour le collège B2 regroupant les CR des autres EPST, les MC et personnes de grade équivalent ; 3 pour le collège C des IT du CNRS ou d'un autre établissement s'ils sont affectés dans une unité du CNRS) ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - 7 membres nommés par le ministre (sur proposition du Directeur général, après avis du département scientifique). <p>Composition des CID : 14 membres du CoNRS élus par les membres des sections concernées par l'activité de la CID (6 pour les collèges A1 et A2, 5 pour les collèges B1 et B2 et 3 pour le collège C) et 7 membres nommés par le ministre (sur proposition du Directeur général, après avis du département scientifique pilote de la CID)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un Comité d'évaluation pour chaque unité, chargé d'une évaluation détaillée, composés d'un représentant de la direction du CNRS, d'un représentant de l'ensemble des établissements partenaires (désigné par les présidents et directeurs de ces établissements), d'un représentant de la section concernée du CoNRS, de trois experts scientifiques (dont au moins un doit être un étranger francophone ou un industriel) désignés par le département scientifique et, si le nombre de personnels IT le justifie, d'un élu IT du CoNRS désigné par la département scientifique.
Documents demandés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapport d'activité (structuration et moyens ; dossier scientifique ; formation permanente ; hygiène et sécurité ; fiches individuelles d'activité des enseignants-chercheurs et chercheurs de l'unité) ▪ Compte-rendu du comité d'évaluation ▪ Réponse du directeur d'unité au compte-rendu du comité d'évaluation ▪ Rapport du conseil de laboratoire ▪ Rapport du comité d'éthique (s'il existe) ▪ Contrat de laboratoire ▪ Pour les UMR, le dossier administratif est celui du ministère.
Visites sur le site du collectif	Oui, par le Comité d'évaluation et également par un ou deux membres de la section principale d'évaluation.
Informatisation des échanges	Oui (en cours de généralisation).
Critères et indicateurs utilisés	<p>Ces critères sont variables selon les disciplines :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Activité scientifique : thèmes étudiés, originalité, prise de risque, impacts scientifiques, économiques et sociaux, objectifs poursuivis ; cohérence des objectifs et des thèmes ; production scientifique (publications, thèses, brevets) ; rayonnement national et international ; participation à des programmes, des projets, des contrats ; capacité d'innovation et d'évolution, de changement ; positionnement national et international ; bilan par rapport au projet initial, aux objectifs ou à l'évaluation précédente ▪ Ouverture du laboratoire : collaborations internes, nationales et internationales, qualité de ces collaborations, participation et coordination de réseaux, collaborations avec l'industrie, les collectivités territoriales, l'Europe ; dynamisme et rôle moteur ; valorisation et diffusion des résultats ; implication dans l'enseignement, la formation doctorale, la formation continue ; recrutement extérieur voire étranger ; interdisciplinarité ▪ Organisation et fonctionnement interne : stratégie et capacité de mise en œuvre ; synergie engendrée par le laboratoire ; gestion du personnel, recrutement de chercheurs, d'enseignants-chercheurs, d'ITA/IATOS, mobilité du personnel, renouvellement du personnel, devenir du personnel scientifique formé dans le laboratoire ; ressources et équipements, adéquation aux objectifs, budget ; vie scientifique du laboratoire, séminaires, journées de perspectives, instances consultatives internes, personnalité collective marquée ; capacité de management de la direction ; hygiène et sécurité ; taille de l'unité
Avis des instances	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Graduation des avis : oui (avis extrêmement favorable, très favorable, favorable, défavorable, réservé, très réservé, différé), en plus d'un classement gradué. ▪ Motivation : oui ▪ Transmission au collectif : oui
Suivi de l'évaluation	Par le département puis par le Directeur général. Une évaluation négative peut avoir pour conséquence le non-renouvellement de l'unité ou du contrat d'association, la fusion avec une autre unité ou encore le passage à un statut transitoire de formation en évolution. Si nécessaire, un suivi intermédiaire à deux ans peut être demandé.

CEA	
Fréquence de l'évaluation	Tous les quatre ans.
Instances d'évaluation	35 Conseils scientifique externes (un par unité) ou comités d'évaluation (un pour chaque les unités mixtes) Ces conseils et comités comprennent en tout 400 experts, dont 97% sont extérieurs au CEA et plus d'un tiers est d'origine étrangère.
Documents demandés	Outre le rapport scientifique rédigé par les laboratoires, les informations sont recueillies par le biais d'une présentation générale des recherches par les responsables du laboratoire au cours d'une réunion du conseil scientifique concerné, et lors de rencontres avec les équipes impliquées.
Visites sur le site du collectif	Oui.
Informatisation des échanges	Non.
Critères et indicateurs utilisés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualité des résultats obtenus et place dans les avancées de la discipline concernée ▪ Pertinence des travaux menés, notamment par référence au contexte national, européen et international ▪ Positionnement de équipes de recherche au sein de la communauté scientifique ou du programme pour lequel elles interviennent ▪ Orientations à moyen terme du programme de recherche dans le cadre des objectifs définis par la Direction générale du CEA ▪ Qualité des publications (indicateurs bibliométriques) ▪ Capacité à valoriser des recherches (notamment par des brevets)
Avis des instances	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Graduation des avis : non, un rapport de conclusions est rédigé par le Conseil scientifique chargé de l'évaluation. ▪ Motivation : oui. ▪ Transmission au collectif : transmission du rapport au directeur de pôle par le Président du Conseil scientifique chargé de l'évaluation.
Suivi de l'évaluation	Le rapport de conclusions est transmis par le Président du Conseil scientifique chargé de l'évaluation aux responsables hiérarchique du CEA. Les principales actions engagées par le CEA pour suivre ces recommandations sont consignées de manière résumée dans un rapport annuel. Un suivi global des évaluations est effectué par la Direction des programmes qui veille à la prise en compte des recommandations dans l'exécution des programmes. Un an après, la Direction scientifique rend compte du suivi des recommandations devant le Conseil scientifique concerné.

Comparaison des pratiques d'évaluation individuelle et collective dans les établissements publics de recherche

INSERM	
Fréquence de l'évaluation	Tous les quatre ans.
Instances d'évaluation	9 (7 en 2008) commissions scientifiques spécialisées (CSS) par discipline, composées pour moitié (15) de membres élus et pour moitié de membres nommés par les ministres sur proposition du Directeur général, et 7 (3 en 2008) intercommissions, interdisciplinaires, composées comme les CSS (sauf 5 commissions d'urgences composées de 15 nommés par les ministres sur proposition du Directeur général, et de 10 élus). Pour l'évaluation des collectifs, des experts internationaux anonymes indépendants, voire un ou plusieurs membres d'une autre commission, sont ajoutés à la composition de ces instances
Documents demandés	Un document contenant : fiche résumé ; composition de l'unité ; ressources financières ; surfaces de recherche ; listes des enseignants-chercheurs, des chercheurs, des ITA-IATOS, des personnels temporaires, des personnels communs (si plusieurs équipes) ; liste des doctorants et thèses ; liste des brevets ; CV du directeur ; avis des experts ; dossier scientifique ; production et bibliométrie.
Visite sur le site du collectif	Oui.
Informatisation des échanges	Oui.
Critères et indicateurs utilisés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Activité scientifique passée de l'ensemble des membres de l'unité dans le cas d'une première création : publications, valorisation et transfert de technologie, formation des étudiants ▪ Activité scientifique passée de l'ensemble des membres de l'unité dans le cas d'un second mandat : publications, valorisation et transfert de technologie, formation des étudiants, réalisations des objectifs du mandat précédent ▪ Notoriété et qualité de la direction scientifique et du management du porteur de projet et des responsables d'équipes ▪ Notoriété internationale du collectif ▪ Participation à des comités d'évaluation ou d'orientation stratégique de la recherche ▪ Responsabilité de coordination de contrats internationaux, collaborations scientifiques ▪ Organisation de congrès, participation aux colloques, congrès et missions à l'étranger ▪ Collaborations aux niveaux, national, européen et international ▪ Capacité de mise en place d'un environnement créatif de recherche ▪ Capacité d'encadrement de l'unité par rapport au nombre d'étudiants et capacité de préparation des étudiants à l'accès à un emploi ▪ Originalité et qualité des travaux antérieurs et du projet scientifique ▪ Adéquation des projets aux missions de l'INSERM (recherche en physiopathologie, thérapeutique et santé publique) ▪ Applications des activités de recherche dans les domaines : médical, social, économique, d'innovation technologique et méthodologique incluant l'expertise individuelle ou collective auprès d'institutions nationales ou internationales ▪ Adéquation moyens/qualité des équipes ▪ Adéquation des ressources humaines et des objectifs ▪ Analyse détaillée de l'activité des personnels composant l'unité notamment la participation des universitaires et leur contribution scientifique ▪ Capacité de mise en place des règles d'éthique et des bonnes pratiques de laboratoire ▪ Capacité de maintenir les conditions de travail en conformité avec les règles d'hygiène et sécurité ▪ Analyse de l'intégration des équipes sur leur site (unité, IFR ou autre) ▪ Mobilité des personnels durant les 4 années précédentes (pour les unités en récréation) ou envisagée pour les prochaines années ▪ Qualité du projet : qualité des questions posées ; originalité ; importance scientifique et apports d'ordre conceptuel, technique ou méthodologique ; adéquation du projet dans le contexte international ; thèmes novateurs ; chance de succès ; qualité des équipes ; qualité de l'approche méthodologique ; adéquation du projet et du potentiel logistique du collectif ▪ Potentiel de valorisation : application médicale ; exploitation industrielle
Avis des instances	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Graduation des avis : oui (avis remarquable, favorable, favorable avec recommandation, apport insuffisant au projet d'unité), avec en outre un classement gradué. ▪ Motivation : oui. ▪ Transmission au collectif : oui.
Suivi de l'évaluation	Par les commissions tous les deux ans. Par la Direction générale en décidant du sort de l'unité (renouvellement ou non, fusion, retrait du profil d'unité)

INRIA	
Fréquence de l'évaluation	Tous les quatre ans, par équipes-projet (groupe d'une vingtaine de personnes autour d'un chef de projet). L'évaluation se fait par groupe (4 par an) d'une dizaine d'équipes chaque, oeuvrant sur une thématique commune.
Instances d'évaluation	Un groupe ad hoc d'une dizaine d'experts extérieurs issus de la communauté scientifique et de l'industrie, nommés par la Commission d'évaluation et la direction générale.
Documents demandés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fiche de synthèse : personnel (chercheurs, ingénieurs, doctorants et post-doctorants), projet de recherche (contexte, objectifs, personnel affecté, positionnement, résultats, collaborations), diffusion des résultats (publications, logiciels, valorisation et transfert technologique, enseignement, visibilité), subventions extérieures, objectifs pour les 4 années à venir, bibliographie ▪ Présentation orale et échange au cours d'un séminaire
Visite sur le site du collectif	Non car l'évaluation de fait par projets regroupant plusieurs équipes.
Informatisation des échanges	Non mais publication des documents sur le site web de la Commission d'évaluation.
Critères et indicateurs utilisés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Excellence scientifique : originalité scientifique du projet ; résultats obtenus et attendus ; difficultés surmontées et prévisibles ; innovations atteintes et espérées ; nouveaux objectifs scientifiques ; priorités et réorientations éventuelles ▪ Adéquation à la stratégie scientifique de l'INRIA : contributions aux axes stratégiques de l'INRIA ; contacts et collaborations aux niveaux national et international ; domaines non couverts ; recouvrements possibles avec d'autres projets ▪ Transfert industriel et partenariats : applications, notamment industrielles ; partenariats ; activités contractuelles ; impact de travaux de recherche du projet ▪ Personnes et moyens : évolution de la notoriété scientifique des chercheurs du projet ; évolution de l'effectif ; mobilité vers l'université et l'industrie
Avis des instances	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Graduation des avis : Non. ▪ Motivation : Oui. ▪ Transmission au collectif : Oui.
Suivi de l'évaluation	<p>Le rapport du groupe d'évaluateurs externes est transmis à la Commission d'évaluation qui émet des recommandations, puis au Conseil scientifique pour avis.</p> <p>La décision finale est prise par la direction générale au plus 9 mois après l'avis du CS : prolongement ; arrêt ou autres recommandations de suivi qui seront mises en œuvre au niveau de l'équipe-projet, en coordination avec la commission d'évaluation, par le Comité des projets et la Direction de la recherche.</p>

Comparaison des pratiques d'évaluation individuelle et collective dans les établissements publics de recherche

INRA	
Fréquence de l'évaluation	Tous les quatre ans.
Instances d'évaluation	Un comité ad hoc pour chaque unité, comptant entre 4 et 8 experts, à savoir un président extérieur à l'INRA, au moins 50% de membres extérieurs à l'INRA choisis pour partie dans la liste de personnalités qualifiées établies par le Conseil scientifique ; un membre de la CSS en charge de l'évaluation des chercheurs, un membre du CSD concerné et, pour le reste, des experts de l'INRA autant que possible d'un autre département. Ils sont nommés par le responsable du département, en accord avec l'organisme partenaire pour les UMR.
Documents demandés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'évaluation est effectuée sur la base d'un dossier comprenant : ▪ un volet administratif : financement, ressources humaines, équipement, etc. (dans le cas des UMR, le dossier requis est celui du ministère) ▪ un volet scientifique (présentation de l'unité, bilan de l'activité, projet)
Visite sur le site du collectif	Oui.
Informatisation des échanges	Non mais en cours de construction.
Critères et indicateurs utilisés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La quantité et la qualité de l'ensemble des productions réalisées par l'unité au cours de la période sur laquelle porte l'évaluation. Ce volet de l'évaluation ne se limite pas aux productions académiques. Il porte sur l'ensemble des contributions de l'unité aux missions d'un organisme de recherche finalisé : productions de connaissances opérationnelles et de méthodes pour l'action, enseignement et formation, expertise collective et aide à la décision publique, valorisation et transfert des résultats dans la sphère socio-économique, diffusion de la culture scientifique et technique et contribution au débat public. ▪ La capacité de l'unité à se positionner vis-à-vis d'enjeux scientifiques et socio-économiques et à proposer des perspectives et orientations à travers un projet d'unité - et des projets d'équipes – qui résultent de cette réflexion. Cet examen doit prendre en compte le schéma stratégique du département. Il porte sur les orientations mises en avant, la capacité de l'unité à engager et développer des partenariats adaptés, son aptitude à se situer dans le contexte national et international et à analyser ses atouts et ses avantages comparatifs pour se fixer des objectifs. ▪ La mobilisation des compétences et l'organisation des moyens de l'unité pour atteindre ses objectifs.
Avis des instances	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Graduation des avis : oui (favorable, réservé ou défavorable). ▪ Motivation : oui. ▪ Transmission au collectif: oui.
Suivi de l'évaluation	La plupart du temps, un avis défavorable ou réservé du Comité de visite se traduit par une décision de la Direction générale qui engage l'unité dans une période probatoire (ou notion d'unité « en évolution »). Cette période s'engage sur la base d'une lettre de mission du chef de département au directeur d'unité dans laquelle sont explicités les points ayant fait l'objet de réserves ou jugés insuffisants à l'issue de cette évaluation. Elle trace, sous forme de recommandations, les objectifs à atteindre et évolutions à engager au cours des prochaines années. Elle indique les grandes lignes des modalités d'accompagnement et d'examen à 2 ans envisagées par le département pour le suivi des évolutions de l'unité. Les partenaires de l'unité sont tenus informés par le Comité de direction de ces décisions.

IRD	
Fréquence de l'évaluation	Tous les quatre ans.
Instances d'évaluation	<p>Quatre commissions scientifiques sectorielles, disciplinaires, composées de 5 élus A, 5 élus B et 3 élus ITA, et de 13 membres nommés par le Directeur général, dont 9 au moins de rang A ou équivalent.</p> <p>Une commission « Ingénierie et expertise » qui évalue les unités de service et, à titre secondaire, certaines unités de recherche, composée de 4 élus A, 3 élus B, 6 élus ITA et 13 nommés par le Directeur général.</p> <p>Un Conseil scientifique composé de 15 membres nommés par les ministres de tutelle et de 15 membres élus par le personnel de l'IRD (6 directeurs de recherche, 6 chargés de recherche et 3 ingénieurs et techniciens).</p> <p>Les élus peuvent être de l'IRD ou d'autres organismes ou universités s'ils se sont fait inscrire sur les listes électorales. Les nommés sont toujours des membres extérieurs à l'IRD.</p>
Documents demandés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descriptif de l'unité : implantations ; effectifs chercheurs, ITA, doctorants, post-doctorants et volontaires civils ; partenariats ; composition du conseil de l'unité ; moyens financiers ; démarche qualité (pour les UMR, le dossier demandé est celui du ministère) ▪ Bilan de l'unité : bilan du projet des quatre dernières années ; perspectives d'évolution ; production scientifique (publications, diffusion, bases de données, enseignement et formation, soutien et formation aux communautés scientifiques du Sud, transfert consultance et expertise, responsabilités scientifiques ou administratives des membres au niveau national ou international)
Visite sur le site du collectif	<p>Systématique pour les UMR.</p> <p>Sur autorisation de la Direction générale pour les UPR.</p>
Informatisation des échanges	Non.
Critères et indicateurs utilisés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La Pertinence et qualité du projet (originalité, intérêt et faisabilité) ▪ Partenariats français ou étrangers ▪ Retombées attendues par rapport aux finalités de l'IRD (acquisition de connaissances nouvelles, renforcement des communautés scientifiques du Sud, valorisation de savoirs acquis) ▪ éthique et déontologie ▪ Pour les UMR : pertinence de l'intégration des équipes de l'IRD dans la structure mixte, au regard des missions de l'Institut
Avis des instances	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Graduation des avis : oui (A pour renouvellement recommandé ; B pour renouvellement recommandé avec propositions d'aménagement, C pour recommandation de procéder à une nouvelle évaluation, D pour une création ou un renouvellement non recommandé). ▪ Motivation : oui. ▪ Transmission au collectif : oui. <p>Le Conseil scientifique émet le même type d'avis que les CSS.</p>
Suivi de l'évaluation	Le département a en charge le suivi. La Direction générale décide de l'avenir de l'unité.

CEMAGREF	
Fréquence de l'évaluation	Tous les quatre ans, par thèmes de recherche regroupant une équipe, une unité ou plusieurs équipes de différentes unités.
Instances d'évaluation	Cinq commissions spécialisées par secteurs d'activité, composées de 4 élus du personnels au titre du Conseil scientifique et technique ou au titre de l'Instance d'évaluation, du directeur délégué à l'évaluation et de 8 à 10 membres extérieurs nommés par le Directeur général (après avis du Conseil scientifique et technique et accord du Conseil d'administration).
Documents demandés	Rapport de présentation du thème de recherche évalué, décrivant le processus mis en œuvre (pertinence des questions), les conditions de réalisation (adéquation des moyens et de la méthode), les résultats acquis (qualité des travaux et avancées scientifiques et techniques ; impact économique et social) et les produits, le temps consacré à la production de connaissances génériques, à la production et diffusion de connaissances et méthodes opérationnelles, aux activités d'enseignement et de formation par la recherche, à l'animation et la gestion de la recherche.
Visite sur le site du collectif	Oui.
Informatisation des échanges	Non.
Critères et indicateurs utilisés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pertinence des objectifs ou problématiques, ▪ Efficacité et efficience de l'organisation et des méthodes (adéquation de la méthode et des moyens, incluant les partenariats et l'insertion) ▪ Qualité de la construction scientifique, des résultats et des produits ▪ Efficacité de la diffusion et de la valorisation ; impact économique et social
Avis des instances	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Graduation des avis : non. ▪ Motivation : oui. ▪ Transmission au collectif : oui.
Suivi de l'évaluation	Le rapport du Comité de visite est transmis à la direction du CEMAGREF et aux responsables du collectif concerné qui peut apporter une réponse écrite. Le Conseil scientifique émet ensuite des recommandations destinées à la direction d'une part et au collectif d'autre part. La direction du CEMAGREF rend compte régulièrement à l'instance des suites données aux évaluations.

IFREMER	
Fréquence de l'évaluation	Tous les quatre ans, par thèmes de recherche regroupant une équipe, une unité ou plusieurs équipes de différentes unités.
Instances d'évaluation	Un Conseil scientifique et technique composé du Président de l'Ifremer, de 4 chercheurs élus, de 3 membres nommés par le Président de l'Ifremer dont un au moins parmi les membres du personnel.
Documents demandés	Non précisés.
Visite sur le site du collectif	Oui.
Informatisation des échanges	Non précisé.
Critères et indicateurs utilisés	Non précisés.
Avis des instances	<ul style="list-style-type: none">▪ Graduation des avis : non précisé.▪ Motivation : oui.▪ Transmission au collectif : oui.
Suivi de l'évaluation	Décision de la Direction générale.

Comparaison des pratiques d'évaluation individuelle et collective dans les établissements publics de recherche

LCPC	
Fréquence de l'évaluation	Tous les quatre ans.
Instances d'évaluation	Conseil scientifique composé de 12 personnalités externes nommées par les ministres de tutelle (sur proposition du Directeur général), de 6 représentants élus par le personnel, de 4 membres de droit (directeurs de différents organismes) nommés par les ministres, d'un directeur de centre d'études techniques de l'équipement, d'un représentant du CNRS et d'un des universités, ces derniers nommés par les ministres de tutelle.
Documents demandés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapport d'activité quadriennal : missions et objectifs ; liste du personnel ; budget ; collaboration avec d'autres unités ; travaux réalisés ; projets ; productions ; contrats et prestations diverses ; participation à des groupes d'experts et des commissions techniques ▪ Résultats de la dernière évaluation ▪ Schéma directeur du LCPC ▪ Rapport d'activité du LCPC ▪ Cinq productions de l'unité
Visite sur le site du collectif	Oui.
Informatisation des échanges	Non.
Critères et indicateurs utilisés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Excellence scientifique ▪ Pertinence des produits et résultats par rapport aux attentes institutionnelles et socio-économiques, telles qu'elles sont définies entre autres dans le contrat quadriennal du LCPC ▪ Efficacité au regard des moyens alloués
Avis des instances	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Graduation des avis : non. ▪ Motivation : oui. ▪ Transmission au collectif : oui.
Suivi de l'évaluation	Le rapport d'évaluation est transmis au chef d'unité qui y répond. Les résultats de l'évaluation sont présentés devant le Conseil scientifique de l'établissement. Celui-ci, sur proposition de la Direction générale, formule des recommandations envoyées au responsable d'unité. Une réunion de préparation à la mise en œuvre de ces recommandations a lieu avec le Directeur scientifique du LCPC, les directions techniques, les cadres de l'unité et les évaluateurs. Deux ans après, une réunion sur le suivi de la mise en œuvre des recommandations est organisée avec la direction du LCPC et le personnel de l'unité.

INRETS	
Fréquence de l'évaluation	Tous les quatre ans.
Instances d'évaluation	Conseil scientifique composé de 14 personnalités extérieures nommées par les ministres de tutelle et de 4 représentants élus par le personnel (2 chercheurs et 2 ITA).
Documents demandés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapport d'activité (objectifs ; personnels impliqués ; problématiques de recherche ; résultats de l'évaluation précédente ; bilan des expertises, des contrats de recherche et des collaborations extérieures ; production scientifique) ▪ Projet d'unité (bilan et perspectives : évolutions voire refondation du projet)
Visite sur le site du collectif	Oui.
Informatisation des échanges	Non mais prévu à court terme.
Critères et indicateurs utilisés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Positionnement scientifique et problématique (questionnement et problématique qui fonde la démarche ; originalité par rapport à l'environnement scientifique international ; lien avec la recherche fondamentale et les applications ; savoirs et savoir-faire en possession de l'unité ; pertinence du positionnement ; cohérence avec les orientations générales et les priorités de l'institut ainsi qu'avec les objectifs de l'unité ; dimension prospective (objectifs et stratégies)) ▪ Production scientifique (publications ; brevets ; réalisation et diffusion de logiciels ; implication dans des contrats de recherche) ▪ Activité d'expertise, d'assistance et de conseil ▪ Valorisation (valorisation économique ; diffusion du savoir et des résultats de la recherche vers le monde économique et professionnel et vers le grand public ; appui à la décision publique) ▪ Partenariats, engagement européen et international (qualité du réseau constitué autour de l'unité : partenaire académiques, économiques, institutionnels ; qualité des partenariats : durabilité, formalisation, conséquences sur l'activité de l'unité et du partenaire ; implication dans l'espace européen de la recherche et l'innovation ; capacité de coordination de projets d'envergure ; présence dans les instances européennes et internationales ; solidité des partenariats internationaux ; rayonnement international) ▪ Lien avec l'enseignement supérieur (UMR : apport du statut d'unité mixte en termes de positionnement scientifique et institutionnel, d'accès à un corpus de recherche académique, de moyens ; UPR : implication dans les formations doctorales ; qualité des liens avec l'enseignement supérieur aux différents niveaux géographiques) ▪ Fonctionnement collectif interne (existence et qualité du projet d'unité ; vision stratégique globale ; cohérence et structuration du projet scientifique ; modalités concrètes de fonctionnement de l'unité ; caractère plus ou moins collectif du travail ; présence ou absence de personnes isolées ou marginalisées ; politiques de valorisation, de publications, d'enseignement, ...) ▪ Contribution au développement de l'INRETS (implication dans la vie collective ; relations avec les autres unités ; contributions aux réflexions globales menées par l'INRETS ; participation et animation de plates-formes intégratrices ou de projets fédérateurs ; contribution individuelles ou collectives aux réflexions stratégiques, aux expertises collectives, aux actions de valorisation, au fonctionnement des instances de l'INRETS)
Avis des instances	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Graduation des avis : non. ▪ Motivation : oui. ▪ Transmission au collectif : oui.
Suivi de l'évaluation	Il n'y a pas d'enjeu existentiel à l'évaluation, même si l'INRETS essaie de faire coller l'évaluation des laboratoires avec la fin des mandats des directeurs, afin de renforcer l'enjeu de l'évaluation pour ceux-ci. Par ailleurs, la Direction scientifique fait le suivi de la réponse des unités aux recommandations faites en évaluation.

Comparaison des pratiques d'évaluation individuelle et collective dans les établissements publics de recherche

INED	
Fréquence de l'évaluation	Tous les quatre ans.
Instances d'évaluation	Une Commission d'évaluation composée de 6 membres élus par les chercheurs et de 6 personnalités extérieures nommées par le Directeur général avec l'accord du Conseil d'administration et, pour 3 d'entre eux, après avis du Conseil scientifique. S'y ajoutent des experts extérieurs rapporteurs (un pour chaque unité) nommé par la commission sur une liste proposée par l'unité.
Documents demandés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapport d'activité (objectifs de recherche et atteinte de ces objectifs ; liste des projets ; personnel impliqué ; projets-phares et projets complémentaires ; budget en vacations, missions et autres postes ; liste des contrats de recherche ; publications ; participation aux échanges scientifiques ; activités d'encadrement ; production de données nouvelles ; valorisation) ▪ Projet d'unité (orientations pour l'avenir ; partenariats définis ; composition prévue ; éventuelle dissolution, fusion ou refonte)
Visite sur le site du collectif	Non mais une audition est organisée.
Informatisation des échanges	Non.
Critères et indicateurs utilisés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cohérence des projets réunis au sein de l'unité ▪ Contribution de l'unité à l'accomplissement des missions de l'INED ▪ Place occupée dans l'ensemble de la recherche française et étrangère dans le même domaine ▪ Orientations scientifiques, mise en œuvre du programme de travail, conformité des résultats aux objectifs annoncés ▪ Ouverture sur l'environnement scientifique, aussi bien national qu'international (participation à des réseaux, projets collectifs, réponse à des appels d'offre internationaux ou émanant de la commande publique, organisation de colloques, séminaires...) ▪ Fonctionnement interne de l'unité, collaborations entre chercheurs, moyens mobilisés (stimulation réciproque des anciens et des jeunes, mise en commun des ressources, séminaires internes) ▪ Encadrement de doctorants ▪ Valorisation des travaux.
Avis des instances	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Graduation des avis : non. ▪ Motivation : oui. ▪ Transmission au collectif : oui.
Suivi de l'évaluation	Le suivi est assuré par la Direction générale qui décide des conséquences appropriées sur l'allocation des moyens ou le devenir de l'équipe (renouvellement ou non, fusion, etc.).

COMITÉ NATIONAL DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

