

DOCUMENT APPROUVÉ PAR LA COMMISSION D'ÉVALUATION INRIA LE 30/01/2020<sup>1</sup>

# Évolution de la procédure d'évaluation des équipes-projets Inria

Préparé<sup>2</sup> par Anne Canteaut, Maureen Clerc, Manuel Serrano

## Préambule

Conformément au décret 85-831 du 2 août 1985, modifié le 18 juillet 2014 sur l'organisation de l'Inria<sup>3</sup> : *le conseil d'administration peut décider de confier l'organisation de l'évaluation des unités de recherche [au Hcéres], ou demander à cette instance de s'assurer de la qualité des évaluations conduites par la commission d'évaluation en validant la procédure qu'elle propose* (article 10).

Le Hcéres est en effet chargé d'évaluer toutes les unités de recherche à la demande de leur établissement, ou de valider les procédures d'évaluation par d'autres instances<sup>4</sup>.

L'Inria a toujours souhaité que l'évaluation des équipes-projets soit coordonnée par la Commission d'Évaluation et organisée par thème scientifique, donnant ainsi une vue d'ensemble de la recherche menée dans un domaine donné au sein de l'Institut. Pour que l'Institut soit en conformité avec la législation, il est donc nécessaire de faire valider par le Hcéres la procédure d'évaluation des équipes. Parmi les exigences du Hcéres pour obtenir cette validation figurent :

- l'indépendance de l'instance d'évaluation vis-à-vis des entités évaluées, notamment dans le processus de désignation des experts ;
- le recours à des experts extérieurs dont les noms sont rendus publics ;
- la publication d'une synthèse du rapport d'évaluation ;
- l'existence d'une phase contradictoire avant la publication du rapport d'évaluation et le fait que la réponse de l'entité évaluée soit annexée au rapport.

Les évolutions de la procédure d'évaluation des équipes devront être conformes aux attentes du Hcéres.

## 1 La procédure actuelle

La procédure actuelle fonctionne de la manière suivante : chacun des 22 thèmes scientifiques est évalué tous les 4 ans, par un collège d'experts internationaux, académiques et industriels, indépendants.

---

1. Résultats du vote de la Commission d'Évaluation le 30/01/2020: 31 voix pour, 1 abstention.  
Elus chercheurs : 15 voix pour ; élus IT : 1 voix pour ; nommés externes : 6 voix pour ;  
nommés internes : 9 voix pour, 1 abstention.

2. Ce document est le résultat de discussions approfondies de la Commission d'Évaluation Inria et des échanges qui ont eu lieu dans les Comités des Équipes-Projets des centres de recherche Inria.

3. <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000689250>

4. Article L114-2-1 du Code de la Recherche.

**Les experts.** Le nombre d'experts impliqués lors de l'évaluation d'un thème de  $n$  équipes est égal à  $(n+2)$  ou  $(n+3)$ ,  $n$  étant typiquement de l'ordre de 10. Les experts sont invités par la présidence de la CE en concertation avec la DGD-S<sup>5</sup> et un chercheur « coordinateur » représentant du thème. Les experts s'engagent alors à participer à un séminaire de 2 jours en région parisienne réunissant l'ensemble des membres permanents des équipes évaluées.

**Les documents fournis par les équipes-projets.** L'évaluation se fait sur la base :

- d'un document d'une quarantaine de pages synthétisant l'activité de l'équipe lors des 4 années précédentes, accompagné de la liste de publications et de 5 articles de référence. Les documents de toutes les équipes du thème sont communiqués aux experts entre un et deux mois avant la tenue du séminaire d'évaluation ;
- d'un exposé de 25 minutes en session plénière du séminaire donné par le responsable d'équipe-projet, auquel assiste l'ensemble des experts (ainsi que les chercheurs du thème, les membres de la CE, la Direction Générale, les représentants des partenaires d'Inria...)
- d'une session privée de 2 heures pour chaque équipe, entre les membres de l'équipe et 3 experts du panel (dont un industriel)<sup>6</sup>. Le format de cette session est fixé par les experts et transmis aux équipes 2 semaines avant sa tenue. Suivant les cas, les experts demandent aux équipes de préparer des exposés scientifiques sur des sujets précis, des démonstrations de logiciels, de présenter en détail leurs perspectives pour les années à venir...

**Le rapport d'évaluation.** Les experts envoient à la CE, 2 mois après le séminaire, un rapport d'évaluation. Ce rapport est composé d'une évaluation et de recommandations sur l'ensemble du thème, et d'une évaluation plus détaillée de chacune des équipes-projets sous forme de 2-3 pages rédigées par les 3 experts ayant participé à la session privée.

**La phase contradictoire.** Le rapport est communiqué aux équipes, qui doivent rédiger une réponse, que le responsable présente en Comité des Equipes-Projets<sup>7</sup>. Le Comité des Equipes-Projets formule alors un avis sur la prolongation de l'équipe-projet pour la période suivante.

**La recommandation de la Commission d'Evaluation.** Lors d'une réunion dite de « retour d'évaluation », la Commission d'Evaluation analyse le rapport des experts, la réponse des équipes et l'avis des Comités d'Equipes-Projets, et émet des recommandations sur le renouvellement ou l'arrêt des équipes-projets. Ces recommandations sont transmises pour avis au Conseil Scientifique puis au PDG qui prend la décision de prolongation ou d'arrêt des équipes-projets.

## 2 Besoins d'évolution

Le sérieux de l'évaluation des équipes-projets Inria est unanimement reconnu (cf. par exemple le rapport du Hcéres de 2019). Toutefois, le format actuel souffre d'un rendement beaucoup trop faible. Le résultat des évaluations est dans la majorité des cas souvent très insuffisant (les rapports des experts sont peu étayés et peu informatifs, parfois même de

---

5. Direction Générale Déléguée à la Science

6. Quelques membres de la CE assistent également à la session privée comme observateurs silencieux.

7. Réunion mensuelle de tous les responsables d'équipes-projets au sein de chacun des centres Inria.

piètre qualité) au regard de l'énergie considérable qui est dépensée de la part des équipes-projets évaluées, de la commission d'évaluation, des experts qui doivent se déplacer souvent de très loin pour un séminaire de 2 jours.

Nous proposons donc de réformer le format d'évaluation actuel avec deux objectifs: rendre plus utile l'évaluation pour les équipes et pour la direction scientifique et se conformer aux exigences du Hcéres. Les principaux changements que nous proposons sont les suivants.

- Faire reposer l'évaluation essentiellement sur le rapport de synthèse fourni par les équipes, qui est généralement d'excellente facture. Actuellement, un certain nombre de rapports d'experts se fondent principalement sur le contenu de la session privée de 2 heures qui pourtant donne souvent une vue partielle de l'activité de l'équipe, surtout lorsqu'elle est consacrée à 2-3 exposés scientifiques pointus.
- Diminuer le coût énergétique du séminaire en cessant de faire déplacer des experts, généralement en avion, souvent depuis un autre continent, pour un événement de 2 jours.
- Accroître la pertinence des experts en choisissant 3 experts propres à chacune des équipes-projets. L'accroissement du nombre d'experts de  $(n + 3)$  à  $3n$ , où  $n$  est le nombre d'équipes du thème, est réalisable car les experts n'ont plus l'obligation de se déplacer.
- Alléger les contraintes pesant sur la composition du collège d'experts et qui conduisent à un taux de refus de plus de 50 % des experts contactés. La constitution du panel d'experts est actuellement un casse-tête difficile pour la présidence de la Commission d'Evaluation, pour le collègue qui coordonne l'évaluation et pour la DGD-S. De plus, ce processus aboutit souvent à une couverture scientifique peu satisfaisante.
- Mener un travail de prospective pour le thème à partir des sujets émergents mentionnés par les équipes qui sont actuellement très peu discutés par les experts (et par la CE).
- Ne plus faire intervenir la DGD-S dans le choix des experts pour répondre au critère d'indépendance du Hcéres.
- Donner un rôle scientifique plus important à la Commission d'Evaluation dans la procédure (interne à l'Inria) de « retour d'évaluation ».

Ces modifications seront aussi l'occasion d'améliorer l'organisation de l'évaluation en :

- répartissant mieux la charge de la coordination de l'évaluation entre les membres de la Commission d'Evaluation.
- modifiant le calendrier actuel qui contraint les équipes-projets à terminer le document de synthèse mi-août pour les séminaires se déroulant en octobre.

La proposition qui suit détaille une procédure qui permet de corriger l'ensemble des points précédemment mentionnés afin d'améliorer la qualité de l'évaluation et de favoriser le travail de prospective.

### 3 Principe général du nouveau format

Dans l'organisation d'Inria, les unités autonomes de production scientifique et technique sont les équipes-projets. Ce sont donc les équipes-projets qui sont évaluées, les thèmes n'étant là qu'à des fins d'organisation et pour donner une meilleure lisibilité thématique aux travaux menés au sein de l'Institut.

**Évaluation des équipes-projets.** L'évaluation de chaque équipe-projet du thème est coordonnée par deux membres de la CE, un coordinateur principal de rang A et un adjoint, qui ne font pas partie des équipes-projets du thème évalué. Ces *coordinateurs*\*<sup>8</sup> choisissent et invitent, en concertation avec la présidence de la CE, un collège de trois à cinq *experts*\* extérieurs, dont les noms sont communiqués à l'équipe-projet.

L'évaluation de l'équipe-projet se fait sur une base écrite, à partir de la fiche de synthèse et des publications de référence, par ces experts extérieurs. Les rapports de ces experts, qui constituent le *rapport préliminaire*\*, sont relus par les coordinateurs et le bureau de la CE. Le rapport préliminaire, accompagné d'une liste de questions transmises par les experts, est communiqué à l'équipe-projet.

L'équipe-projet rédige une réponse au rapport préliminaire et aux questions des experts, en concertation avec les délégués scientifiques et délégués scientifiques adjoints de leur centre. Une session en visio-conférence entre l'équipe, les experts et les coordinateurs pourra être organisée à l'initiative des coordinateurs, dans le but d'échanger plus en profondeur sur les questions adressées par les experts.

À la lumière de la réponse de l'équipe-projet (et le cas échéant de la discussion en visio-conférence), les experts amendent leurs rapports et préparent, avec l'aide des coordinateurs, une courte synthèse\* de leur évaluation, destinée à être rendue publique. Les rapports amendés des experts, accompagnés de cette courte synthèse, constituent le *rapport d'évaluation définitif*\* de l'équipe-projet. Le rapport définitif et la réponse de l'équipe-projet (éventuellement mise à jour) sont communiqués à l'équipe, à la direction générale, aux délégués scientifiques des centres et à leurs adjoints.

**Retour d'évaluation par la CE.** Au cours d'une réunion avec l'ADS<sup>9</sup> du domaine concerné, la CE d'Inria analyse le rapport d'évaluation des équipes-projets, la réponse des équipes au rapport préliminaire et rédige le *rapport de la CE*\*, qui comporte d'une part des recommandations d'ordre scientifique à destination de l'équipe-projet, et d'autre part une recommandation sur le renouvellement ou l'arrêt des équipes-projets à destination du Conseil Scientifique et de la Direction Générale. La CE peut également, si elle le juge nécessaire, organiser une discussion privée avec les membres permanents de certaines équipes-projets par exemple la veille du séminaire de prospective du thème, pour les équipes-projets arrivant à la limite des 12 ans ou celles ayant connu des évolutions significatives, afin d'échanger avec l'équipe sur ses objectifs futurs.

Les rapports d'évaluation définitifs, la réponse des équipes et l'avis de la CE sont transmis aux Comités des Equipes-Projets qui donnent un avis sur la prolongation ou l'arrêt des équipes de leur centre. Les comités des équipes-projets peuvent faire appel à un des membres coordinateurs de l'évaluation lors de cette discussion. Leur avis est transmis au Conseil Scientifique avec le rapport de la CE.

**Séminaire de prospective du thème.** Un séminaire d'une journée, proche de l'actuelle séance plénière, est organisé entre les équipes-projets du thème<sup>10</sup>. Ce séminaire a pour but d'initier une discussion sur les/des directions de recherche futures du thème. Il commence par une présentation de l'ADS en charge du thème évalué, suivi par un exposé de 15 minutes de chaque responsable d'équipe, dont la moitié est consacrée aux résultats obtenus, et l'autre moitié à la prospective. Ces exposés sont suivis d'une discussion (à usage interne de l'Institut), animée par l'ADS, sur des sujets scientifiques émergents du domaine. Trois experts extérieurs, et éventuellement des chercheurs d'autres thèmes, sont sollicités par le comité de coordination (éventuellement parmi les experts des équipes) pour

---

8. Les termes marqués \* sont définis précisément dans le glossaire en Annexe.

9. Adjoint à la Direction Générale Déléguée à la Science.

10. Ce séminaire ne fait pas partie de l'évaluation de l'équipe-projet.

participer à ce séminaire. Leur rôle est d'éclairer la discussion de prospective scientifique qui a lieu lors du séminaire.

## 4 Calendrier et détails opérationnels

**Désignation des coordinateurs.** Le comité de coordination est constitué en amont par la présidence de la CE sur la base de choix exprimés en début de mandature par les membres de la CE. Chaque membre chercheur de la CE s'engage à participer à la coordination de l'évaluation d'une dizaine d'équipes-projets durant sa mandature (quatre ans).

**Invitation des experts.** Le processus d'invitation des experts se déroule dans les 6 semaines qui précèdent la remise du document écrit par les équipes-projets. Les coordinateurs constituent le panel sur la base d'une liste d'une quinzaine de noms d'experts fournie par l'équipe-projet. Ils peuvent également choisir des experts hors de cette liste, après avoir vérifié qu'ils n'ont pas de conflit d'intérêt avec l'équipe-projet. Le comité de coordination invite également 3 experts qui participeront au séminaire.

**Calendrier.** La remise des documents écrits des équipes-projets se fait environ 5 mois avant la publication des rapports d'évaluation définitifs.

- Pour un séminaire fin mars (semaine 13) : la date-limite de remise des documents écrits par les équipes-projets est mi-décembre (semaine 51). Les coordinateurs reçoivent les rapports des experts mi-février (semaine 7), pour un envoi aux équipes fin février (semaine 9). Les équipes envoient leur réponse vers le 20 mars (semaine 12). Le rapport définitif est disponible fin avril (semaine 18).
- Pour un séminaire fin octobre (semaine 42) : la date-limite de remise des documents écrits par les équipes-projets est mi-juin (semaine 25), les coordinateurs reçoivent les rapports des experts fin août (semaine 35), pour un envoi aux équipes mi-septembre (semaine 38). Les équipes envoient leur réponse autour du 7 octobre (semaine 40). Le rapport définitif est disponible mi-novembre (semaine 46).

## A Glossaire

- **Coordinateurs** : deux membres de la CE, dont un de rang A, dont le rôle est de coordonner l'évaluation d'une équipe-projet. Ils n'appartiennent pas à une équipe-projet du même thème que l'équipe-projet évaluée. Leur tâche est d'inviter les experts, en concertation avec la présidence de la CE, et de rédiger une synthèse des rapports des 3 experts.
- **Experts** : trois à cinq scientifiques internationaux, sans lien avec l'équipe-projet évaluée dont le rôle est de rédiger un rapport d'évaluation sur la base de la fiche de synthèse de l'équipe-projet. Dans la majorité des cas, on comptera un industriel parmi ces experts. Les noms des experts chargés de l'évaluation d'une équipe-projet sont communiqués à l'équipe.
- **Experts du thème** : trois scientifiques internationaux, sans lien avec les équipes-projets du thème, invités au séminaire de prospective. Leur rôle est d'éclairer la discussion de prospective.
- **Rapport préliminaire** : ensemble constitué des rapports des 3 à 5 experts. Ce rapport préliminaire est transmis aux coordinateurs et au bureau de la CE. Il est envoyé à l'équipe-projet qui rédige une réponse.

- **Rapport d'évaluation définitif**: document d'évaluation final, correspondant aux rapports des experts prenant en compte la réponse de l'équipe-projet au rapport préliminaire. Ces rapports sont précédés d'une courte synthèse préparée collégialement par les experts avec l'aide des coordinateurs. Le rapport d'évaluation définitif est communiqué à l'équipe-projet, à la direction générale, aux délégués scientifiques des centres et à leurs adjoints. Il est accessible sur l'Intranet. La synthèse est destinée à être rendue publique, par exemple sur le site du Hcéres.
- **Rapport de la CE**: document produit par la CE sur la base du rapport d'évaluation. Il inclut des recommandations sur le renouvellement ou l'arrêt des équipes-projet du thème évalué. Il est accessible sur l'Intranet <sup>11</sup>.

## B Calendrier opérationnel de la procédure d'évaluation

Le temps  $T_1$  correspond à 20 semaines (5 mois) avant la date de remise du rapport définitif. Cette durée est à adapter pour tenir compte des congés annuels.

- $T_0$ : le comité de coordination demande aux EP évaluées de fournir dans les 2 semaines 15 noms d'experts.
- $T_1 = T_0 + 6$  semaines: date-limite de constitution des panels d'experts, de 3 à 5 par EP, par les coordinateurs en charge de l'EP.
- $T_1$ : les EP déposent leur fiche de synthèse, l'ADS du thème dépose une présentation succincte du thème (3-4 pages) permettant aux experts de comprendre le contexte. Pour chaque EP, les coordinateurs envoient ces 2 documents aux experts extérieurs.
- $T_1 + 6$  semaines: date-limite de réception des rapports des experts.
- $T_1 + 9$  semaines: Le rapport préliminaire, constitué des rapports des experts une fois relus par les coordinateurs puis par le bureau de la CE, et la liste de questions des experts, sont envoyés aux équipes-projets.
- $T_1 + 12$  semaines: les équipes envoient leur réponse aux coordinateurs.
- entre  $T_1 + 12$  et  $T_1 + 17$  semaines: s'ils le jugent pertinent, les coordinateurs proposent l'organisation d'une visio-conférence entre l'équipe et les experts afin d'apporter des réponses plus approfondies aux questions posées par les experts. Les experts amendent leur rapports au vu de la réponse de l'équipe et préparent, avec l'aide des coordinateurs, une courte synthèse.
- $T_1 + 17$  semaines: le rapport d'évaluation définitif est envoyé aux équipes, aux DS et DSA, aux DCR et à la DGD-S.

---

11. voir par exemple <https://partage.inria.fr/share/page/folder-details?nodeRef=workspace://SpacesStore/31109a1b-b123-4713-a6e4-5d2cd808f9cc>.