

---

## ***PARTIE II - Recommandations d'ASPERT***

---

**Les recommandations formulées ici ont été soumises à l'approbation des membres d'ASPERT, lors de son assemblée générale de l'automne 2002. Elles ont été élaborées par les membres du Comité de rédaction<sup>1</sup> des actes du Colloque ASPERT'01 « *Chercheurs et gestionnaires de la recherche publique : même combat ?* », qui a eu lieu à Paris en octobre 2001.**

---

### **Vers une approche collective de la gestion de la recherche publique**

---

#### **CONTEXTE ET ENJEUX**

Le fonctionnement rigide et corporatiste de la recherche publique française est souvent source d'incompréhension entre chercheurs et gestionnaires. Les impératifs des uns ne sont pas forcément ceux des autres. Globalement, on constate une incapacité à réformer le système en vigueur et un manque évident de réflexions stratégiques. Dans la perspective d'une subsidiarité croissante (vers les régions), d'une part et de mise en place des réseaux de recherche européens, d'autre part, les relations qu'entretiennent les chercheurs et les gestionnaires de la recherche publique doivent être repensées. Au lieu d'opposer ces deux populations et leurs logiques respectives, il s'agit de créer des synergies en insistant sur les missions et finalités, en valorisant les parcours des différents acteurs et en instituant un système d'échange d'information, de sensibilisation, de formation continue et d'évaluation adapté. Les enjeux sont importants et résident dans la préservation et le développement du potentiel de la recherche française, notamment en encourageant les jeunes à s'engager dans la recherche publique. Ceci suppose une réflexion commune sur les stratégies à adopter, d'une part, leur appropriation par tous les acteurs impliqués dans ce processus, d'autre part.

Le colloque "*Chercheurs et gestionnaires de la recherche : même combat ?*", organisé par l'association ASPERT avait pour principal objectif d'analyser les rapports qu'entretiennent ces deux catégories et de proposer des améliorations dans le domaine de la gestion de la recherche publique.

Les recommandations formulées ici sont de la seule responsabilité d'ASPERT, éditeur des actes de ce colloque.

---

<sup>1</sup> Martine Berlan-Darqué, Astrid Brandt, Véronique Briquet-Laugier, Jean-Pierre Broyart, Martine Carisey, Michel Gauthier, Paul Jamet, Sophie Le Ricousse, Roger Miglierina, Marie-Paule Payre, Patrick Séchet.

## Considérations stratégiques

### **1. LA PRODUCTION DES CONNAISSANCES SCIENTIFIQUES ET TECHNOLOGIQUES EST EN PLEINE EVOLUTION**

Dans une économie fondée sur l'information et la connaissance, la recherche est une activité stratégique impliquant les chercheurs, la société civile et les entreprises. Les groupes de pression et les associations font irruption dans le champ de la production et du partage des connaissances. Les chercheurs doivent s'adapter à ce nouveau contexte, s'interroger sur les conséquences économiques et sociales des résultats de leur recherche et expliciter, pour les décideurs politiques et le grand public, l'incertitude ou le degré d'inachèvement de leurs travaux. Un rôle grandissant d'expert leur incombe. Quant aux gestionnaires, qui sont souvent d'anciens chercheurs ou enseignants-chercheurs, ils doivent être comptables de l'action et de la dépense publiques et gérer, dans les meilleures conditions possibles de fluidité, de transparence et d'efficacité, les moyens financiers et humains de la recherche, notamment en inventant des modes de contrôle *a posteriori*.

### **2. L'ETAT DOIT SE TRANSFORMER POUR ACCOMPAGNER CETTE EVOLUTION**

L'Etat « tutélaire » et gestionnaire doit devenir l'Etat garant et « visionnaire ». Il accompagne la recherche en fixant les grandes orientations et le cadre général pour que celle-ci puisse se développer, en tenant compte de l'adéquation entre les besoins et les échelles (locales, régionales, nationales, européennes). L'Etat doit avoir une vision à long terme, mettre en œuvre des moyens adéquats pour accompagner les évolutions en cours, adapter les structures juridiques existantes ou créer des dispositifs novateurs et souples, voire à titre expérimental, dont il évaluerait ensuite la valeur ajoutée dans la dynamique de recherche. A travers des débats publics sur ces expériences, des politiques crédibles (ou déjà validées) permettraient l'évolution et la réforme tangible du dispositif français de recherche publique.

### **3. LA RECHERCHE FRANÇAISE DOIT ETRE PLUS PRESENTE DANS LES PROGRAMMES EUROPEENS**

La France contribue activement au financement des programmes-cadres de recherche et de développement technologique (PCRDT). Bien que le budget de l'Union européenne consacré à la recherche ne représente qu'entre 3% et 5% des budgets annuels de recherche des Etats-membres, l'effet structurant des PCRDT au niveau national est un fait bien établi. Cependant dans de nombreux domaines, la recherche française est encore insuffisamment présente dans ces programmes et trop rares encore sont les projets dont les établissements français sont coordinateurs. La pesanteur des structures administratives n'est sans doute pas étrangère à ce constat et l'importance des financements publics pour la recherche est vraisemblablement un frein à une attitude plus dynamique. La France doit adapter son dispositif de recherche aux modalités de la politique européenne de recherche, faute de quoi elle risque d'être de plus en plus isolée sur les scènes européenne et internationale.

#### **4. LE POTENTIEL HUMAIN PREND UNE PLACE PREPONDERANTE DANS CE NOUVEAU CONTEXTE**

La formation initiale et celle tout au long de la vie aux nouveaux métiers de la recherche et la (bonne) gestion des ressources humaines sont de plus en plus des facteurs-clés de succès. Le système de recherche doit évoluer vers un partage des responsabilités entre chercheurs et gestionnaires. L'organisme employeur doit gérer les compétences et les carrières et favoriser la mobilité inter-organismes : en développant des réseaux et des passerelles entre les fonctions de recherche et de gestion, entre les universités et les entreprises. Ces échanges doivent s'effectuer dans le cadre d'accueil réciproque de personnel, en s'orientant vers une politique plus dirigiste vis-à-vis des fonctionnaires de la recherche.

---

## Recommandations et propositions d'actions

---

En partant de ce constat, ASPERT formule une série de recommandations assorties de propositions d'actions concrètes.

### PROPOSITION N° 1 : POUR LE RENFORCEMENT DU DIALOGUE AVEC LA SOCIÉTÉ CIVILE

Contenu de la proposition : La société civile doit être davantage associée au débat sur les grandes orientations scientifiques. Ce dialogue doit prendre en compte des considérations techniques, économiques, juridiques, mais aussi éthiques, et reposer sur un véritable « contrat social ». Les chercheurs doivent éclairer les choix des politiques. Les chercheurs doivent également être à l'écoute des besoins et interrogations qui sont exprimés par la société civile, en particulier par le biais de la représentation nationale. Il s'agit de réfléchir également aux actions de communication portant sur les enjeux, les moyens et les résultats. Ce dialogue doit être ouvert sur l'Europe et le monde.

Conditions de mise en œuvre : Tous les vecteurs de la vulgarisation scientifique et technique (les musées scientifiques et techniques<sup>2</sup>, les centres de cultures scientifiques et techniques, les chaînes de radio et de télévision, les revues spécialisées, etc.) doivent être largement associés à cette démarche, de même que les fondations œuvrant pour le rapprochement entre science et société. Des manifestations, comme *la semaine européenne de la science, ou la fête de la science*, doivent être encouragées, et des dispositifs de concertation plus largement utilisés, tels les conférences de consensus, les conférences de citoyens. Des actions de sensibilisation des filles et des garçons, à la science et à la recherche doivent être menées (ateliers d'éveil, apprentissage fondé sur l'expérimentation et l'observation plus que sur la théorie, entretiens élèves/scientifiques, etc.), afin de donner plus d'attrait aux filières scientifiques et de mieux faire connaître les différents métiers de la recherche.

### PROPOSITION N° 2 : POUR UNE DELEGATION DES POUVOIRS AU NIVEAU LE PLUS ADAPTE

Contenu de la proposition : L'important est d'établir collectivement une stratégie de recherche commune et cohérente entre les Etats membres, les régions et l'Union européenne, d'une part et les Etats entre eux, d'autre part. Tous les acteurs de la recherche doivent être impliqués dans ce débat aux différents niveaux et s'approprier ensemble les orientations stratégiques. L'exécution des programmes de recherche peut alors être déléguée au niveau le plus adapté, c'est-à-dire proche du terrain, tout en veillant à la mise en place de boucles de rétroaction (« *reporting* » périodique) assurant la réactivité du système. Une bonne interaction entre chercheurs et gestionnaires de la recherche est la condition *sine qua non* pour la mise en œuvre des programmes européens et nationaux. Les maîtres-mots seront alors « autonomie » et « collectif de recherche ». Ce type de fonctionnement peut être adapté à la fois au niveau local, régional, national et européen. La mise en place d'un système d'évaluation adapté s'impose en contrepartie.

---

<sup>2</sup> fréquentés que par 11,3 % des Européens (Eurobaromètre 55.2, décembre 2001, Les Européens, la science et la technologie, sondage d'opinion sur un échantillon représentatif des 15 pays de l'UE)

Conditions de mise en œuvre : Le débat national sur l'élaboration du budget civil de recherche développement (BCRD) doit être organisé comme celui existant au niveau européen pour le budget du PCRDT. En cette année où la Loi d'Orientation et de Programmation (LOP) de 1982 fête son 20<sup>e</sup> anniversaire, ne devrait-on pas proposer à nouveau des Assises de la recherche et des ateliers de prospective, afin de définir des scénarios et des stratégies à moyen terme, et les décliner en plans d'actions assortis de moyens adéquats ? La constitution d'un espace européen de la recherche (EER) devrait favoriser ce débat et responsabiliser les départements ministériels comme les directions des grands organismes de recherche. La mise en place de programmes pluriannuels de recherche regroupant des moyens importants et répondant à des objectifs ambitieux, déclinés en autant de thématiques prioritaires, devrait re-dynamiser la recherche publique

### PROPOSITION N° 3 : POUR UNE AMELIORATION DU CONTROLE DE GESTION

Contenu de la proposition : L'autonomie de la recherche doit être synonyme de responsabilité et suppose la mise en place d'une gestion transparente. Ceci est d'autant plus important que les sources de financement pour un programme ou projet donné se multiplient. Il s'agit de mieux mettre en avant la « mutualisation » des moyens servant à exécuter la recherche.

Conditions de mise en œuvre : La mise en place d'une comptabilité analytique pertinente<sup>3</sup>, construite sur une base commune à tous les établissements, permettrait le calcul des coûts complets et un suivi par destination de dépenses. Par ailleurs, la fonction de chef de projet, qui assume le rôle de coordonnateur, à l'instar de ce qui se pratique déjà largement dans le secteur privé, doit être introduite dans les établissements publics. Le chef de projet, qu'il soit à l'origine chercheur, ingénieur ou administrateur, doit avoir une culture hybride (polyvalente) pour prendre en compte les besoins des participants au collectif de recherche. L'organisation matricielle serait ici supérieure à l'organisation hiérarchique cloisonnée. Les chefs de projets devront être formés à leurs nouvelles tâches (cycles de formation à la gestion des connaissances, échange de bonnes pratiques, etc.). Il s'agit de développer au sein de chaque organisme une véritable « culture de projet ».

### PROPOSITION N° 4 : POUR LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME D'EVALUATION MIEUX ADAPTE DES INSTITUTIONS ET DES PROGRAMMES

Contenu de la proposition : L'insuffisance de la culture de l'évaluation et l'absence d'évaluation des activités d'enseignement dans les établissements publics d'enseignement supérieur sont un handicap. L'évaluation n'est certes pas une fin en soi, mais c'est un puissant levier de régulation du système. C'est une méthodologie qui doit permettre d'établir un dialogue entre évaluateurs et évalués. La stricte séparation des rôles est primordiale dans ce processus (pas d'auto-évaluation), l'évaluateur ne devant pas être impliqué dans le système à évaluer (organisme ou université, programme, projet, laboratoire, collectif d'individus de recherche ou

---

<sup>3</sup> Comme cela existe déjà dans la plupart des EPIC.

d'enseignement). Parallèlement, la mise en place d'un système de gestion transparente pour les activités évaluées favoriserait grandement l'établissement de ce dialogue. L'évaluation comparative (« *benchmarking* ») devra prendre en compte l'environnement de l'évalué pour éviter des dérives simplistes.

Conditions de mise en œuvre : L'évaluation doit être précédée par l'établissement d'un contrat entre les parties concernées afin de fixer à l'avance les critères d'évaluation. Ceci permettra de mieux responsabiliser le groupe évalué, qui saura sur quoi portera l'évaluation. L'élaboration de chartes et la diffusion de bonnes pratiques dans une démarche qualité au niveau de la recherche et de son administration, doivent s'imposer et se généraliser. Différents types d'évaluation doivent être combinés : évaluation *ex ante*, suivi (« *monitoring* ») et évaluation *ex post*. Chaque organisme ou département ministériel initiateur d'appels d'offres doit au préalable fixer les conditions et les périodicités d'évaluation. La procédure choisie prend alors une importance cruciale : désignation d'un comité scientifique, d'un comité de pilotage, définitions des critères d'évaluation et de restitution des résultats. Par ailleurs les résultats de l'évaluation devraient se traduire par des effets tangibles (arrêt d'un programme, dissolution d'une équipe, etc.).

#### PROPOSITION N° 5 : POUR UNE AMELIORATION DE LA GESTION DU POTENTIEL HUMAIN

Contenu de la proposition : L'évaluation doit également servir à la meilleure gestion des carrières et des compétences des personnels. Il s'agit notamment d'aider chacun des acteurs à mieux construire son parcours. Ceci concerne non seulement les activités de recherche des chercheurs et des enseignants-chercheurs, mais aussi, pour ces derniers leurs activités d'enseignement. Un chercheur, enseignant-chercheur ou ingénieur, après avoir travaillé sur le terrain - « à la paillasse » - peut être amené à s'impliquer dans des activités transversales à la recherche, tant il est difficile de rester efficace dans ce métier durant toute une carrière. Les établissements d'enseignement supérieur et de recherche doivent mieux connaître leurs personnels, afin de leur proposer des opportunités en fonction de leurs compétences (initiales ou acquises), quitte à les inciter à suivre des formations complémentaires. Il s'agit de dépasser le corporatisme en aménageant des passerelles vers la gestion de la recherche à partir des fonctions purement scientifiques ou d'enseignement

Conditions de mise en œuvre : Les services de gestion des ressources humaines doivent adopter une vision plus prospective et établir des référentiels de compétences des personnels dont ils ont à assurer la gestion. Les mobilités fonctionnelles des chercheurs, enseignants-chercheurs (comme celles des ITA et IATOS) doivent être davantage valorisées (incitation par des primes et un avancement accéléré), mais à la condition expresse de s'accompagner d'une formation adéquate (par le biais d'institut de formation des cadres gestionnaires de la recherche, quelles que soient leurs origines, comme il en existe déjà dans certains organismes). A l'instar de ce qui se pratique déjà dans certains EPIC, une réflexion sur la fusion des corps d'ingénieurs de recherche et de chercheurs doit être engagée. Plus généralement, une simplification et une homogénéisation des grilles hiérarchiques permettraient une mobilité professionnelle plus fluide entre les corps

d'ingénieurs, de chercheurs et enseignants-chercheurs. L'objectif visé est la re-dynamisation de la recherche publique.

#### PROPOSITION N° 6 : POUR UN RENFORCEMENT DES ACTIVITES DE VALORISATION DE LA RECHERCHE

Contenu de la proposition : La Loi sur l'innovation et la recherche de juillet 1999 a eu un effet de levier certain pour le transfert des résultats de la recherche dans le tissu économique, par la création de "jeunes pousses" innovantes. La valorisation des résultats de la recherche doit être renforcée au sein des organismes de recherche et des universités et mutualisée. Une réflexion doit être conduite sur les structures et compétences requises pour faciliter le transfert de technologies. Les activités de valorisation doivent être prises en compte dans l'évaluation des chercheurs au même titre que leurs activités scientifiques ou de vulgarisation.

Conditions de mise en œuvre : Le transfert économique des résultats de la recherche, qu'ils concernent des produits, procédés et services, nécessite des compétences spécifiques. Il est préférable d'amener les chercheurs, enseignants-chercheurs et ingénieurs à s'associer avec les détenteurs des compétences commerciales, juridiques, entrepreneuriales nécessaires pour la valorisation de leurs travaux, plutôt que de les inciter à quitter leur laboratoire ou changer de métier, ce qui peut dans certains cas conduire à terme à une perte de compétences scientifiques pour l'établissement. Les institutions doivent veiller à recevoir un juste retour financier sous forme de redevances et les inventeurs bénéficier d'un intéressement sur les montants perçus par les organismes de recherche et les universités<sup>4</sup>. Par ailleurs, une réflexion doit être engagée sur les modalités de dissémination et de communication des nouvelles technologies (bourses aux technologies, événements et forums, etc.) tout en veillant aux conséquences en termes de propriété intellectuelle.

#### PROPOSITION N° 7 : POUR LE RENFORCEMENT DU PARTENARIAT DE LA RECHERCHE PUBLIQUE AVEC LES ENTREPRISES

Contenu de la proposition : Les collaborations entre le secteur public et le secteur privé doivent être amplifiées, tout en veillant à la spécificité et à la reconnaissance mutuelle des différents acteurs. Les organismes de recherche et les universités doivent avoir une stratégie de partenariat à moyen et long terme, permettant de répondre aux besoins de l'industrie (et de la société civile), tout en favorisant l'avancement des connaissances et leur valorisation. Il ne s'agit pas de privilégier une recherche purement appliquée, au risque de ne plus pouvoir l'alimenter dans quelques années par des connaissances issues de la recherche académique. La visibilité de la contribution de la recherche publique à l'effort national de recherche et d'innovation doit être également un objectif.

Conditions de mise en œuvre : La recherche en partenariat doit bénéficier d'un encadrement juridique et contractuel renforcé notamment en ce qui concerne la propriété intellectuelle des résultats communs et leur exploitation ultérieure. Ce

---

<sup>4</sup> Ce que prévoit pour les EPST, les décrets sur l'intéressement de 1996 et de 2001

partenariat est de plus en plus complexe à formaliser puisqu'il prend en compte non seulement les financements des structures (parfois communes aux partenaires<sup>5</sup>) dans lesquelles cette recherche est menée, mais aussi les personnels statutaires et non statutaires qui y contribuent. Le rôle des doctorants et des post-doctorants dans la production des connaissances est essentiel. Leur statut, leur rémunération et leur insertion professionnelle sont une des grandes faiblesses du dispositif national. Les modalités existantes sont à renforcer (convention Cifre, allocations de recherche, bourses Marie Curie, ...) d'autres sont encore à mettre en œuvre ou à harmoniser au niveau européen.

#### **PROPOSITION N° 8 : POUR UN RENFORCEMENT DES RESEAUX DE RECHERCHE**

Contenu de la proposition : Les réseaux de recherche aux niveaux régional, national et européen permettent un maillage efficace, pour lutter contre la fragmentation et l'émiettement des moyens financiers et humains (création de GDR, d'IFR, de réseaux d'excellence, etc.). Ils doivent être renforcés et pour cela créer une nouvelle fonction : celle de médiateur scientifique qui facilitera la mise en réseaux des différents acteurs de recherche et lissera les tensions possibles.

Conditions de mise en œuvre : La concertation et la coordination entre les différents financeurs de la recherche au niveau régional, national, européen et international, doivent être renforcées, afin d'éviter des doublons et faire des économies d'échelle. S'il est vrai que l'intervention publique n'est pas synonyme d'intervention nationale, ce niveau semble encore le mieux adapté pour garantir une vision globale et cohérente. C'est pourquoi un repositionnement des services de l'Etat (départements ministériels ou agences) doit être considéré comme nécessaire face à la régionalisation et à la mondialisation.

#### **PROPOSITION N° 9 : POUR UN RENFORCEMENT DE LA RECHERCHE SUR LA RECHERCHE**

Contenu de la proposition : Les travaux sur le système national de recherche et d'innovation doivent être développés en France, afin de permettre l'analyse scientifique du processus de production des connaissances, l'organisation de la recherche publique et l'impact des modalités de son financement (national, régional, européen, international) dans un contexte qui se complexifie.

Conditions de mise en œuvre : A l'instar de ce qui se fait dans les pays anglo-saxons, les études sur les politiques publiques de recherche (*science policy*) doivent s'inscrire dans les programmes de recherche des organismes et des chaires spécifiques doivent être créées dans ce domaine au sein des universités et grandes écoles, au niveau national comme au niveau européen. Des expériences pilotes doivent être conduites et évaluées, notamment par exemple celles des Groupements d'intérêt public (GIP), et doivent faire l'objet de publications afin de dégager des éléments pour contribuer à la définition des politiques publiques de recherche en France.

---

<sup>5</sup> Les unités mixtes de recherche