



**Colloque ASPERT'08**  
**« Recherche française : les défis d'une transformation »**  
**(Paris, 1<sup>er</sup> et 2 octobre 2008)**

**Synthèse d'ASPERT**

**Résumé**

La réforme en cours du système français de recherche et d'innovation (SFRI) s'inscrit dans un processus de transformation des institutions publiques en général, qui a débuté il y a plus de deux décennies, dans la perspective de sa modernisation. La crise financière actuelle nous conduit en outre sur des trajectoires et dans des zones encore plus incertaines que ce que nous pouvions imaginer il y a peu.

C'est à l'aune de ces changements profonds du contexte mondial, de ses règles du jeu et des modes de production de la connaissance que les défis de la transformation de la recherche française, qui ont fait l'objet du colloque Aspert'08, doivent être appréhendés. Le contrat entre la science et la société est en train de se redéfinir, avec des ambitions nouvelles en matière de recherche et d'innovation pour relever les défis mondiaux qui se présentent.

Au cours du colloque, deux lectures différentes des évolutions actuelles ont été proposées.

- La première lecture met en avant l'incertitude et l'illisibilité de la situation présente, avec son lot d'inquiétudes, tant au regard des effets des changements possibles qu'à celui d'un éventuel *statu quo* qui résulterait d'un échec des réformes. La complexification du système, la compétition entre les Etats, les institutions, les entreprises, les laboratoires et les individus, font craindre une perte d'efficacité du système et une prégnance du court terme, notamment à cause de l'absence de référentiels partagés et d'une grande dispersion des acteurs. C'est une lecture où dominent tensions et inquiétudes.

- La seconde lecture qui s'est faite jour durant le colloque donne, quant à elle, des raisons d'espérer. Selon cette lecture, en effet, on assisterait à une recombinaison du système avec une implication forte des acteurs, qui se saisiraient de nouveaux espaces d'action pour entrer dans des processus d'apprentissage permettant de répondre à de nouvelles exigences, notamment la quête d'une plus grande efficacité, d'une nécessaire transparence et d'une clarification du rôle des divers acteurs. Cet état d'esprit est celui d'un changement construit et non subi.

Les réformes lancées en 2006 se traduisent par la montée en puissance des financements publics compétitifs (financements sur projet), par le renforcement du rôle des universités, par des pratiques systématiques de mesure de l'efficacité de la dépense et d'évaluation des résultats et des coûts. La démarche de rationalisation de l'administration vers une décentralisation et une territorialisation du management en sont des conséquences naturelles.

En conclusion, pour que le pari de la réforme soit gagnant, il est apparu que les pouvoirs publics devraient faire confiance *a priori* aux acteurs, aux différents niveaux. Il est également apparu que les conditions du succès de la conduite de ces changements passaient par une approche incrémentale fondée sur l'apprentissage des acteurs et nécessitant l'expérimentation de différentes étapes intermédiaires jalonnées de petits pas irréversibles dans une trajectoire longue.

Mais, avancer dans de telles perspectives requiert de :

- construire soigneusement nos procédures délibératives aux différents niveaux, celui des opérateurs qui produisent de la connaissance, celui des agences qui font de la programmation, celui de l'échelon politique aux niveaux régional, gouvernemental et européen ;
- professionnaliser les fonctions managériales avec le souci de promouvoir créativité, flexibilité, responsabilité, sens du collectif, rapidité de prise de décision, échanges de bonnes pratiques ;
- développer une capacité de réflexion stratégique par l'élaboration de projets partagés entre des acteurs différents pour construire une vision commune.

C'est à ce prix que la politique nationale et son articulation à la politique européenne (de construction d'un Espace européen de la recherche) auront la force et la cohérence nécessaires pour répondre aux nouveaux défis scientifiques et sociétaux.

Les principales idées débattues sont présentées ci-après selon la séquence des quatre sessions du colloque.

## **La transformation des systèmes de recherche**

### ***La complexification du système de recherche***

Dans tous les pays, la recherche fait l'objet d'une mise en concurrence sous l'effet de la mondialisation. Dès lors, les politiques publiques mettent de plus en plus l'accent sur la performance des systèmes de recherche. Ceci affecte tous les acteurs de la recherche, y compris, bien sûr, les universités qui doivent se positionner dans ce nouveau contexte.

### ***Trois facteurs de changement***

Trois grands défis vont encore influencer les systèmes de recherche et de politiques publiques à l'horizon 2025 : i) le défi démographique et la guerre des talents, ii) le défi des partenariats mondiaux et du développement des pays émergents, iii) le défi des ressources naturelles et du développement durable.

### ***La transformation des processus de R&D et d'innovation***

On observe aussi de grands changements dans les modalités d'innovation, notamment au niveau des entreprises qui, en fonction de leur taille et de leur capacité en R&D, doivent apprendre à diversifier et à « combiner » au mieux leurs coopérations scientifiques, que ce soit avec la recherche publique ou avec d'autres entreprises. Leur R&D tend à intégrer de plus en plus des apports externes, d'où le développement de ce que l'on appelle l'« innovation ouverte ».

En France, la coopération des entreprises avec la recherche publique est encore trop faible, même si la tendance vers une internationalisation des centres de R&D privés, avec en parallèle une ouverture à des établissements de recherche publique, s'affirme.

## **De nouveaux paradigmes structurants pour la recherche**

### ***La dimension territoriale***

La dimension territoriale devient un facteur structurant de la recherche française. Les pôles de compétitivité conçus sur le modèle des *clusters*, c'est-à-dire des forums ouverts favorisant les flux en connaissances et potentiel humain, semblent maintenant bien inscrits dans le paysage national. Mais il est encore trop tôt pour en tirer des enseignements, dans la mesure où de tels dispositifs demandent du temps avant de produire leurs effets ; on estime en effet qu'il faut de 20 à 30 ans avant qu'un *cluster* ne livre tous ses résultats.

### ***Le dialogue entre science et société***

La demande d'une plus grande contribution de la société à la production de connaissances met à l'ordre du jour l'implication des représentants de la société civile, des entreprises ou des associations de citoyens dans les instances consultatives pour établir les priorités. Les orientations de la recherche ne peuvent plus être définies sans tenir compte des attentes de la société. Il y a là tout un champ de réflexion concernant les modalités des interactions à développer au niveau des institutions avec les représentants de la société civile.

### ***L'évaluation des unités et des chercheurs***

Il faudrait se doter de critères d'évaluation des performances des unités de recherche et des opérateurs du système de recherche, qui prennent en compte la diversité de leurs missions.

## **Les leviers de la réforme**

### ***Le financement sur projet***

Le financement sur projet, limité dans le temps et directement attribué à une équipe ou à des chercheurs en réponse à un appel à propositions, est connu depuis longtemps en France. La création de l'Agence nationale de la recherche (ANR) a considérablement accéléré son développement.

Ce nouveau mode de fonctionnement de la recherche a provoqué de vifs débats au sein de la communauté scientifique, en raison notamment de la compétition qu'il exacerbe entre équipes et de la faiblesse des autres sources de financement pour les projets non retenus. Il existe une crainte relativement partagée que les ressources accordées au titre des projets ne diminuent les ressources structurelles (la traditionnelle dotation de base). En outre, certains déplorent ce qu'ils considèrent être la non-indépendance de l'ANR, symbolisée par le fait qu'elle ne soit pas dotée d'un conseil scientifique, contrairement par exemple à la DFG, agence de financement allemande.

Les effets induits du financement sur projet sont différents selon les secteurs scientifiques et les laboratoires ou équipes de recherche concernés. Il reviendra de toute façon au responsable de laboratoire d'apprendre à combiner les différents modes de financement, rendant ainsi complémentaires les financements de court terme (sur trois ans en moyenne) et les financements récurrents qui permettent une recherche de long terme.

### ***La mise en relation des opérateurs***

Si les universités sont au centre de la réforme, les transformations en cours s'opèrent à tous les niveaux (statut des personnels, laboratoire, institution, cadre national) et sur toutes les fonctions (programmation, gestion financière et gestion des carrières).

Certains instruments privilégiés de cette réforme sont :

- Les pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES), dont les logiques de création sont variées et dont le risque est qu'elles reposent sur le plus petit dénominateur commun entre ses membres ; ceci étant, il existe des exemples de stratégies partenariales très ambitieuses construites à partir de cet instrument.
- Les unités mixtes de recherche (UMR), dont la grande force réside dans la possibilité d'articulation qu'elles offrent entre les politiques scientifiques nationales et les logiques des établissements.
- La réforme des universités, qui ne peut être que progressive. Elle marque la confiance de l'échelon central, qui abandonne de nombreuses compétences aux acteurs du système de recherche.
- Le cadre communautaire et intergouvernemental européen, dont le rôle est déjà très important comme par exemple dans les infrastructures de recherche, devrait être de plus en plus structurant eu égard au processus de mise en place de l'Espace européen de la recherche, par exemple avec la programmation conjointe.

### ***L'évaluation revisitée***

Après un an d'activité, l'Agence de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES) a évalué 678 unités de recherche en mobilisant des comités de visite extérieurs. Ce dispositif national, étendu aux établissements et aux formations, devrait permettre à terme une mise en perspective de tout l'appareil français de recherche, même si la tâche d'évaluation par l'AERES ne doit pas se confondre avec le pilotage scientifique qui revient aux établissements.

L'AERES doit faire face à la grande diversité des unités à évaluer. Cette première phase a révélé des difficultés qui devraient pouvoir être surmontées dans le temps par un effort méthodologique et une professionnalisation de l'évaluation, fondés sur un dialogue pro-actif avec les organismes et établissements.

Le choix des experts devrait être élargi au-delà du monde académique pour apprécier les activités des laboratoires en matière de valorisation de la recherche et de relations partenariales. Le système de notation, sous la forme d'une note unique, est mal perçu dans le contexte d'une évaluation dite multicritères.

Les laboratoires doivent, quant à eux, développer la pratique de l'évaluation interne à partir de descripteurs adaptés à leurs activités et à leurs productions pour renforcer la lisibilité de leur bilan dans toute sa diversité et améliorer la formalisation de leur projet.

## **Les conditions du succès de la transformation**

La loi organique relative aux lois de finances (LOLF) et les réformes apportées par les lois de 2006 (loi de Programme pour la recherche) et de 2007 (libertés et responsabilités des universités) sont l'aboutissement d'un processus de transformation du système français de recherche initié il y a plus de vingt ans.

### ***Une dynamique collective à amplifier***

La réforme du SFRI est un exercice de conduite du changement qui n'est pas sans rappeler la décentralisation menée dans les années quatre-vingt : elle repose sur la confiance accordée par le politique aux opérateurs et structures territoriales (transfert de prérogatives, responsabilité et autonomie). Elle suppose la reconnaissance de leur sens des responsabilités ainsi que de leur capacité à adopter de nouvelles règles du jeu, à modifier leurs pratiques et à se mobiliser en interne comme en externe.

Pour les structures de recherche, la réforme peut constituer au niveau local une opportunité d'ouverture sur de nouvelles formes de coopération et de partenariat, ce que les PRES, RTRA et pôles de compétitivité veulent favoriser.

Pour renforcer le rôle sociétal de la recherche et instaurer de nouveaux dialogues entre science et société, il faut souhaiter la mise en place de processus délibératifs aux différents niveaux (production de connaissances, institutions, programmation, politique, ...).

La réforme favorise l'échange des expériences et des bonnes pratiques entre tous les acteurs ; elle pose la question des structures (universités, organismes, UMR) et de leur articulation. Elle requiert de surcroît la professionnalisation des fonctions stratégiques (programmation, évaluation) et managériales (dirigeants) pour l'appropriation et la maîtrise pérenne des nouveaux outils.

### ***La lisibilité et la cohérence de la réforme à renforcer***

Durant cette phase de transition, la réforme suscite aussi scepticisme et désarroi, du fait de la diversité des situations, car il ne ressort pas de modèle unique. Sa lisibilité est quelque peu « brouillée » par les étapes intermédiaires du changement et du fait de la temporalité propre au politique, à l'enseignement supérieur, à la recherche fondamentale et à la recherche finalisée.

Le système a besoin d'une coordination d'ensemble de ses acteurs via une programmation nationale afin de maîtriser l'ensemble du processus, de la recherche fondamentale jusqu'aux étapes d'application. La cohérence de la réforme tient également à l'articulation entre politiques régionale, nationale et européenne, en vue de répondre aux grands défis qui se posent à la recherche, aux décideurs et aux sociétés dans leur ensemble.

### ***Des règles de gouvernance à clarifier***

Le succès des réformes engagées repose sur le pari de la décentralisation du management vers les structures territoriales, associée à la mise en place de dispositifs d'incitation. En parallèle, le pilotage par les autorités publiques devrait s'assurer de la cohérence entre les moyens financiers et humains alloués.

L'aboutissement de ces réformes ne pourra advenir qu'à certaines conditions :

- l'élaboration de règles de gouvernance efficaces,
- l'existence d'un nombre suffisant d'acteurs prêts à jouer selon ces règles,
- la conformité des règles de fait et des règles affichées,
- une volonté forte au niveau du pilotage d'ensemble, mais également processus collectif où chaque acteur est 'stratège'.

Leur succès met donc en exergue quelques mots clefs : créativité, flexibilité, rapidité, responsabilité.