

**Séminaire
Ressources Technologiques
et Innovation**

organisé grâce aux parrains de l'École de Paris :

Accenture
Air Liquide¹
Algoé²
ANRT
Arcelor
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
DARPMI³
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
Groupama SA
IBM
IDRH
IdVectoR¹
Lafarge
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
SAP France¹
Schneider Electric Industrie
THALES
Total
Unilog

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires
³ pour le séminaire
Entrepreneurs, Villes et Territoires
(liste au 1^{er} juillet 2004)

**POUR UN MINISTÈRE
DE LA RECHERCHE STRATÈGE**

par

Jean-Pierre CAUSSE
Académie des technologies
Ancien directeur de la recherche du groupe Saint-Gobain

Séance du 7 avril 2004
Compte rendu rédigé par Elisabeth Bourguinat

En bref

Au moment où les mécanismes de gestion et de financement de la recherche sont jugés insatisfaisants tant par les chercheurs que par les gestionnaires d'établissements ou par les tutelles et les organismes de contrôle et d'évaluation, la ministre de la Recherche a demandé à l'Académie des technologies comment améliorer le pilotage de la recherche française. Dans l'avis qu'il a rédigé, Jean-Pierre Causse propose un ministère en charge de l'ensemble des crédits civils de recherche et de soutien à la recherche et à l'investissement technologique des entreprises, mais déchargé de la tutelle des établissements publics. Assisté d'un conseil d'orientation d'une vingtaine de personnalités, le ministère se concentrerait sur les arbitrages stratégiques, la coordination européenne, l'élaboration de contrats de plan avec les différentes parties prenantes. Il disposerait d'un fonds d'intervention pour mener des actions contractuelles et pourrait passer des commandes de recherche aux entreprises.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Jean-Pierre CAUSSE

Je remercie Thierry Weil de me donner l'occasion de présenter ce rapport dont on a dans l'ensemble peu parlé, l'Académie ayant estimé qu'elle devait faire preuve de discrétion et n'ayant pas convoqué la presse ni participé aux débats récents. Je précise d'ailleurs que ce rapport n'a rien à voir avec les événements qui viennent d'agiter le monde de la recherche, car il a été initié il y a un an environ ; ceci explique d'ailleurs le côté un peu hors du temps, qu'on a pu lui reprocher.

La question et la méthode

La question posée à l'Académie par Claudie Haigneré était la suivante : « *Quelle méthodologie doit-on mettre en œuvre pour définir les grandes orientations de la recherche française, et comment, à partir de cette approche, donner plus de lisibilité à la politique engagée ?* » Telle qu'elle était posée, cette question présentait comme acquise l'idée qu'il faut orienter la recherche, et nous dispensait ainsi d'avoir à le démontrer ; nous nous sommes contentés de suggérer comment, à partir du moment où l'on souhaitait l'orienter, on pourrait s'y prendre.

Compte tenu du délai très court dans lequel il fallait répondre, la méthode retenue a été un peu inhabituelle : quelques débats ont été organisés, mais pour l'essentiel il a été décidé de confier à un rapporteur le soin de consulter ses confrères, de recueillir leur avis, et de tenir la plume pour rédiger le texte final.

Le rapporteur

Je me suis porté volontaire pour cette tâche car il me semblait que ma carrière m'avait donné une certaine expérience et un certain recul sur ces questions.

Je suis agrégé de physique et ancien élève de l'École normale supérieure ; j'ai travaillé dans l'industrie, chez Schlumberger ; puis j'ai pris la direction du programme des satellites français du CNES (Centre national d'études spatiales) en 1962, et je suis devenu fonctionnaire européen de l'espace, ce qui m'a donné une autre approche des problèmes de la recherche. J'ai ensuite travaillé chez Saint-Gobain, où j'ai terminé ma carrière comme directeur général adjoint chargé de la recherche. Je suis entré en 1984 au CADAS (Conseil pour les applications de l'Académie des sciences) qui est devenu l'Académie des technologies. J'ai été, au cours de ma carrière, vice-président de deux institutions créées par deux gouvernements successifs, le CCRST (Comité consultatif de la recherche scientifique et technique), créé par Charles de Gaulle dans les années 1960, et le CRST (Conseil supérieur de la recherche et de la technologie) créé par Jean-Pierre Chevènement dans les années 1980.

Rappel historique

La thèse que j'ai voulu défendre, c'est qu'on a à peu près tout essayé, en France, depuis un demi-siècle, sur la façon d'organiser la recherche, et qu'il serait souhaitable d'en tirer maintenant les conséquences. Je vais donc faire un petit rappel historique sur les systèmes qui ont successivement été mis en place.

Le CCRST

Le général de Gaulle a pris les premières mesures concernant la recherche moins de trois mois après son arrivée au pouvoir en 1958, alors même que le contexte était très chargé, avec notamment la guerre d'Algérie. Mais c'était pour lui une priorité : il avait été frappé par le fait que la victoire des alliés était due à leur supériorité scientifique, technique et industrielle, plus qu'à leur supériorité militaire.

Il a donc commencé par créer une DGRST (Délégation générale à la recherche scientifique et technique), avec l'idée que beaucoup de problèmes se situent à la frontière entre science et technologie, et qu'il faut donc les traiter sans disjoindre ces deux domaines. J'adhère profondément à cette approche ; c'est pourquoi j'ai été très déçu de constater qu'au fil des ans, c'était la tendance inverse qui l'emportait.

Cette délégation générale servait de secrétariat à l'instance consultative du gouvernement, un comité des sages constitué de douze personnes, dont j'ai fait partie entre 1966 et 1970. Ces sages étaient en réalité extrêmement jeunes et en pleine activité, ce qui posait d'ailleurs un certain nombre de problèmes : nous devions consacrer aux réunions un après-midi entier par semaine, et nous repartions avec des dossiers, y compris budgétaires, sur lesquels nous devions travailler pendant le week-end. Les membres de ce comité jouaient cependant volontiers le jeu, car il existait dans ces années-là une sorte de dynamique très favorable à la recherche, et de surcroît leurs avis étaient souvent pris en compte et suivis ; il en est bien autrement aujourd'hui...

Les membres de ce comité étaient nommés par le ministre pour une durée de deux ans, renouvelable une fois seulement, afin d'éviter toute dérive vers une forme de mandarinat ; le comité élisait lui-même son président et celui-ci était l'interlocuteur pratiquement quotidien du ministre. Dans la formule qui a succédé à ce comité, Jean-Pierre Chevènement a adopté une autre disposition : c'était désormais le ministre qui était le président du comité, ce qui avait pour inconvénient de limiter les possibilités de débat, puisque le ministre restait maître de l'ordre du jour.

Le comité dépendait du Premier ministre, Georges Pompidou à l'époque où j'en étais membre. Celui-ci convoquait deux fois par an un conseil interministériel de la recherche, auquel les douze sages assistaient, et qu'il présidait lui-même. Bien sûr, les débats n'étaient pas toujours très faciles, mais le ministre connaissait admirablement ses dossiers et nous avions la possibilité d'évoquer tous les problèmes devant lui ; même si nos avis n'étaient pas toujours suivis – il nous reprochait de vouloir obliger tout le monde à faire de la recherche – du moins étions-nous entendus.

Fin d'une époque

Cette grande époque a pris fin lorsque Georges Pompidou est devenu président de la République, et Jacques Chaban-Delmas son Premier ministre. Ce dernier a lui aussi convoqué un conseil interministériel de la recherche et nous y avons été invités, mais dès le début de la réunion, il s'est excusé en nous disant qu'il avait un autre rendez-vous extrêmement important, avec une personnalité africaine, et qu'il laissait la présidence de ce conseil à François-Xavier Ortoli, son ministre chargé du développement industriel et scientifique.

Dès que le Premier ministre a quitté la réunion, Valéry Giscard d'Estaing, qui était ministre des Finances, s'est levé pour sortir lui aussi, car il ne pouvait pas admettre de participer à une réunion présidée par un de ses pairs ; tous les autres ministres lui ont emboîté le pas, laissant leur directeur de cabinet siéger à leur place.

Georges Pompidou a été averti de cet incident et nous a convoqués une dernière fois pour un déjeuner, mais plus rien n'a été comme avant : nous étions désormais considérés comme des dépensiers comme les autres, et la dimension stratégique de la recherche a été abandonnée. Aujourd'hui, les Premiers ministres convoquent encore parfois des Conseils interministériels de la recherche scientifique et technique, mais de manière irrégulière et sans qu'ils aient le même prestige que lorsque le ministre chargé de la Recherche scientifique et des questions atomiques et spatiales avait comme Palevsky le rang de ministre d'État.

Séparation entre science et technologie

C'est au cours des années 1970 que se sont produites les premières tentatives de rattacher la recherche au ministère de l'Industrie ; elles ont été très critiquées par les chercheurs, qui parlaient de « *pilotage par l'aval* ».

En 1978, au contraire, la recherche a été nettement séparée de l'industrie, sous l'influence d'André Giraud, ministre de l'Industrie, selon qui la science et la technologie étaient deux choses radicalement différentes et devaient suivre chacune un développement autonome. Je désapprouve totalement ce point de vue, mais il faut bien reconnaître que c'est celui qui l'a emporté.

Les contraintes budgétaires

Mais ce qui a fait le plus grand tort à la recherche est naturellement la diminution considérable des budgets. Dans les années 1960, la dynamique en faveur de la recherche était extrêmement forte : on construisait des universités partout ; le programme spatial donnait de bons résultats ; le programme nucléaire était soutenu sans réserve, sans parler du programme militaire. Cette époque paraît bien lointaine...

Le CSRT

Jean-Pierre Chevènement a remplacé le Comité consultatif de la recherche par le Conseil supérieur de la recherche et de la technologie. Il devenait président de la nouvelle structure, qui comprenait non plus douze, mais quarante membres, dont une dizaine de syndicalistes, mais aussi des représentants des régions, ou encore des représentants des académies. J'ai fait partie de la seconde mouture de ce conseil et j'en ai été élu vice-président.

Cette composition radicalement différente a infléchi la teneur des débats : nous nous occupions bien davantage des problèmes des chercheurs, des statuts, de l'organisation et des budgets, que de thèmes scientifiques : dans mon souvenir, nous n'avons pas même une seule fois évoqué les sciences et les techniques. En revanche, ce conseil présentait l'avantage de permettre à chacun de ses nombreux membres de rencontrer régulièrement le ministre. Les deux ministres de la période que j'ai connue, Jacques Valade et Hubert Curien, semblaient d'ailleurs beaucoup apprécier cette occasion de rencontrer un échantillon de la communauté scientifique. Mais en aucun cas nous n'apportions de réponse à la question de l'orientation des recherches.

Les limites de cette nouvelle organisation sont apparues lorsque Jean-Pierre Chevènement est devenu également ministre de l'Industrie, ce qui apparemment lui plaisait beaucoup ; son successeur, Laurent Fabius, s'est appelé pour sa part ministre de l'Industrie et de la Recherche, et l'on a beaucoup glosé sur cette inversion des termes ; toujours est-il que l'un et l'autre se sont plongés entièrement dans les problèmes du ministère de l'Industrie, les grèves et les fermetures d'usine, et n'ont plus guère eu de temps à consacrer aux problèmes de la recherche.

Les conclusions du rapport

C'est en tirant les leçons de ces diverses expériences que j'ai proposé les conclusions contenues dans le présent rapport.

Un ministre de plein exercice

La première, qui a été approuvée à une large majorité par l'académie, est que le ministère de la Recherche doit être entièrement consacré à la recherche, et doit être un ministère de plein exercice et non un secrétariat. La solution qui consiste à rattacher un secrétaire d'État au Premier ministre est un peu illusoire, car en réalité le Premier ministre a tant de choses à faire

que ce secrétaire n'aurait affaire qu'au cabinet ; un ministre de plein exercice est en revanche rattaché par définition au Premier ministre. J'ajouterai, même si naturellement je ne l'ai pas écrit dans ce rapport destiné à Claudie Haigneré, qu'il faudrait que ce ministre ait un vrai poids politique ; il est arrivé que certains ministres soient des scientifiques, comme Claude Allègre, mais dans l'ensemble, j'estime, à titre personnel, que les meilleurs ministres de la Recherche n'ont pas été des scientifiques.

Par exemple, Gaston Palewski, qui n'était pas un grand scientifique, a en revanche joué parfaitement son rôle de ministre : quand il voulait un rendez-vous avec le Général, il l'obtenait, et qui plus est il obtenait aussi une décision. Imaginez une époque où des décisions étaient prises – et où elles étaient exécutées... Alain Peyrefitte, Maurice Schumann et Jean-Pierre Chevènement ont également été de grands ministres de la Recherche. D'autres ministres étaient mieux à même de comprendre les problématiques scientifiques, mais n'avaient pas le même poids politique.

Un ministère consacré à la stratégie de la recherche

Aujourd'hui, le ministère de la Recherche est devenu le ministère des chercheurs ; il est harcelé par les syndicats, par Bercy, et submergé par les problèmes quotidiens. Nous pensons qu'il est grand temps qu'il recommence à se préoccuper de stratégie.

Pour cela, il ne doit pas s'occuper de gestion, et ne doit donc plus avoir en charge les organismes de recherche. On peut souligner à cet égard que le ministère de l'Industrie est loin de représenter l'ensemble de l'industrie : tout ce qui relève de la santé, de l'agriculture, des travaux publics, de l'équipement, lui échappe. Il n'a donc aucune légitimité à gérer l'ensemble des activités relevant de l'innovation. Nous suggérons que les organismes de recherche dépendent chacun de leur propre tutelle, et si possible d'une seule tutelle : on croit parfois résoudre certaines difficultés en faisant dépendre certains organismes de deux, trois, voire quatre tutelles différentes ; mais on n'aboutit ainsi qu'à freiner le processus, car bien souvent les tutelles ne parviennent pas à se mettre d'accord.

Le cas du CNRS

Le cas du CNRS a fait l'objet de débats au sein de l'académie. Nous nous sommes finalement mis d'accord sur le fait qu'il devrait être rattaché à l'enseignement supérieur. Chacun tombe d'accord avec Claude Allègre que l'Éducation nationale est un *mammoth*, d'une dimension et d'une complexité telles qu'il devient pratiquement impossible d'y gérer et d'y décider quoi que ce soit ; il ne semble pas raisonnable d'y ajouter l'enseignement supérieur. En revanche, on pourrait concevoir un ensemble CNRS – enseignement supérieur qui jouerait un rôle essentiel dans le domaine de la recherche fondamentale.

Un fonds de la recherche

La critique essentielle qui nous a été faite porte sur cette idée d'un ministère de la Recherche qui serait purement consacré à la réflexion et à la stratégie : certains prétendent que dans le système politique français actuel, un tel ministère n'aurait aucun poids, et que ce serait une nouvelle DGRST, c'est-à-dire une délégation de quelques personnes présumées intelligentes, réfléchissant sur l'avenir pendant que le reste du gouvernement fait exactement ce qu'il veut. Cette critique est valable ; c'est pourquoi nous pensons que ce ministère devrait aussi disposer de fonds lui permettant de passer des contrats avec les organismes et de lancer des opérations particulières.

J'ai expérimenté l'efficacité d'un tel dispositif lorsque j'étais directeur de la recherche du groupe Saint-Gobain. Je gérais un fonds financé par un dispositif indépendant, en l'occurrence un GIE "recherche", qui me permettait de lancer certaines actions, de les soutenir et éventuellement de mettre un terme à ce soutien. C'est là un point crucial, et l'on voit bien que c'est l'élément qui fait défaut au système actuel : chaque fois qu'on veut travailler sur un

nouveau sujet, il faut embaucher de nouveaux chercheurs, car ceux qui sont en place ne changent pas de domaine de compétence, ni de sujet, ni de lieu géographique, et la croissance du budget est donc exponentielle. Le ministre Curien avait limité cette croissance à 3 % par an, ce qui est une règle pratique, mais ce taux reste exponentiel, et rien ici-bas ne saurait être exponentiel...

Soutenir la recherche industrielle

Le nouveau ministère ne devrait pas être seulement celui du CNRS : il faudrait qu'il joue un rôle d'incitation en faveur de la recherche industrielle. L'industrie ne demande pas une tutelle forte, mais tout au moins des mesures qui ne l'handicapent pas : les incitations devraient être plus importantes, peut-être sous forme de grands programmes lancés par contrat. Sans cela, il n'y a aucune chance que la France atteigne le niveau de 3 % du PIB en 2010, comme cela a été proposé.

Un nouveau comité des sages

Un autre volet de notre proposition est de créer l'équivalent de l'ancien comité des sages. On m'a bien sûr reproché de vouloir limiter le pouvoir des syndicats qui sont actuellement présents dans le CSRT en les remplaçant par des mandarins. Il me semble cependant que si l'on veut aborder des questions de stratégie, il faut faire appel à des personnalités scientifiques, et que par ailleurs, on ne peut pas travailler correctement à plus d'une vingtaine de personnes. Il n'est du reste pas évident de trouver vingt personnes compétentes, dévouées, actives, intelligentes, sensibles à l'intérêt général...

Pour leur conférer une véritable autorité, il faudrait que les membres de ce comité soient nommés en Conseil des ministres, et qu'ils restent inamovibles pendant la durée de leur mandat, qui en revanche devrait être relativement court.

Utiliser les académies pour faire de la prospective

Une autre suggestion est d'utiliser les académies des sciences, des technologies, de l'agriculture, de la médecine, mais aussi toutes les sociétés savantes sans exclusion, pour mener des travaux de prospective, plutôt que de créer des structures dédiées à cet objectif au sein des ministères.

Intervenir dans la politique de recherche européenne

Il est impossible aujourd'hui d'imaginer une structure ou une stratégie de recherche qui ne soit pas européenne ; or il n'est pas certain que, dans sa configuration actuelle, le ministère français de la Recherche soit en mesure de travailler sérieusement au plan européen. Pourtant, si l'on parle de subsidiarité, cela veut dire que certaines opérations qui nous tiennent à cœur seront réalisées par d'autres pays ou, en tout cas, partagées avec d'autres. Il importe donc que les autorités françaises participent de manière active et dynamique aux procédures européennes de choix et de définition des programmes.

DÉBAT

Pour un grand ministère de la Recherche

Un intervenant : *Je ne suis pas vraiment convaincu par votre proposition d'un ministère qui serait réduit au minimum, se contenterait d'approuver le budget, de distribuer quelques fonds incitatifs et de se consacrer aux nobles tâches de prospective et de stratégie. L'exemple du ministère de l'Environnement n'est pas très encourageant : voilà un ministère qui est censé, lui aussi, se mêler de tout ce qui regarde son secteur dans les autres ministères, qui dispose de fonds incitatifs, et où en général on met des hommes politiques de poids comme vous le recommandez, pour montrer qu'on accorde beaucoup d'importance à l'écologie, et qui pourtant n'obtient pas des résultats très convaincants lorsqu'il entre en conflit avec le ministère de l'Équipement ou celui de l'Industrie.*

La configuration actuelle est sans doute la pire envisageable : le ministre est délégué, et n'a donc pas accès directement au Premier ministre ; la recherche publique et la recherche privée sont séparées et le ministère n'a donc pas en charge les aspects d'incitation à la recherche industrielle ; et il n'a pas non plus d'influence sur l'enseignement supérieur. Ce n'est qu'un ministère des organismes de recherche, et non le ministère de la Recherche Publique ; et encore moins le ministère de l'ensemble du dispositif de recherche et d'innovation.

C'est à cette dernière configuration que je serais personnellement favorable, car il me paraît aberrant que la stratégie des organismes de recherche et celle des universités soient définies par des ministres différents, pas forcément d'accord entre eux. Il me paraît également difficile de séparer les fonds accordés au titre de l'incitation à la recherche industrielle et les fonds concernant la recherche publique. On pourrait imaginer de rattacher à un grand ministère de la Recherche – et non au ministère de l'Industrie – certains services de la DIGITIP (Direction générale de l'industrie, des technologies de l'information et des postes) qui gèrent ces fonds ; les services qui exercent la tutelle de l'ANVAR (Agence nationale de valorisation de la recherche) ; ou encore les services gérant les fonds d'anticipation, selon l'expression que vous avez employée, qui concerneraient les banques, les assurances, l'agroalimentaire, et autres entreprises qui ne relèvent pas de l'industrie. Un tel ministère, à la fois plus important et plus cohérent, serait aussi plus efficace.

Réunir recherche et enseignement supérieur ?

Jean-Pierre Causse : Si vous réunissez la recherche et l'enseignement supérieur, vous allez provoquer des conflits entre deux cultures très différentes, celle des ingénieurs et celle des universitaires : ils sont déjà en rivalité permanente ; je ne crois pas qu'on gagne beaucoup à aggraver la situation.

Int. : *Cela risquerait également d'accentuer l'antagonisme entre chercheurs du CNRS et universitaires : ces derniers estiment que les chercheurs du CNRS sont privilégiés parce qu'ils reçoivent le même traitement et bénéficient du même statut sans avoir besoin d'enseigner ; et les chercheurs considèrent que les universitaires jouissent abusivement du titre de chercheurs car, selon eux, ils ne font pas de recherche, et en particulier ne sont pas compétents pour évaluer le travail des laboratoires.*

Int. : *En tant qu'ancien président d'université, je suis cependant favorable à un grand ministère qui réunirait la recherche et l'enseignement supérieur, et ceci pour deux raisons. D'une part, l'un et l'autre demandent des réformes profondes, et celles-ci n'auront de sens que si elles sont menées dans les deux domaines en même temps. D'autre part, les universités mais aussi les organismes implantés en région ont un rôle important à jouer dans le développement économique régional, notamment grâce à leurs relations avec les entreprises, aussi bien pour la recherche proprement dite que pour la formation des cadres de l'industrie. C'est pourquoi le couplage entre recherche et enseignement supérieur me paraît essentiel à la fois au niveau du ministère et à l'échelon local.*

Int. : *Même au sein de l'enseignement supérieur, il faudrait distinguer en France, l'enseignement supérieur qui comprend le DEUG et la licence, où la recherche est totalement inexistante ; le mastère, où l'on en fait un peu ; et les écoles doctorales, où la recherche est au cœur du dispositif. Aux États-Unis, les choses sont beaucoup plus claires : le système de recherche ne recouvre que les classes à partir de la deuxième année de master.*

Rompre le lien avec l'Éducation nationale ?

Int. : *Réunir la recherche et l'enseignement supérieur au sein d'un grand ministère supposerait de retirer l'enseignement supérieur à l'Éducation nationale. Or ceci exigerait une grande détermination de la part des politiques, car le ministère de l'Éducation nationale concevrait difficilement de gérer un champ limité au secteur scolaire.*

J.-P. C. : *J'avoue n'avoir jamais bien compris pourquoi les ministres de l'Éducation nationale tenaient tous tellement à avoir en charge la recherche. J'ai été conseiller de Jacques Valade à l'époque où il était ministre délégué à l'Enseignement supérieur et à la Recherche, et rendait compte à René Monory, ministre de l'Éducation nationale. Il se trouve qu'il succédait à Alain Devaquet dans les conditions dramatiques que l'on sait – la mort de l'étudiant Malik Oussekiné – et pendant un an, il n'a eu qu'un souci : éviter que les étudiants ne redescendent dans la rue. Pendant tout ce temps, il était bien sûr strictement impossible de parler de stratégie de la recherche.*

Int. : *L'explication est simple : le ministère de l'Éducation nationale est certes le plus gros ministère, puisqu'il représente deux millions et demi de fonctionnaires, mais les crédits sont principalement destinés aux salaires ou à la rénovation des écoles et il n'y a donc pas de vrai levier sur lequel jouer. En revanche, du côté de la recherche, 45 % des crédits sont ajustables puisqu'ils relèvent du BCRD (Budget civil de recherche et développement), et ce n'est donc que de ce côté que le ministre a réellement du grain à moudre !*

Détacher le CNRS de la recherche ?

Int. : *J'ai cru comprendre que vous proposiez de rattacher le CNRS à l'enseignement supérieur, et en revanche de le détacher du ministère de la Recherche ; est-ce bien ce que vous prônez ?*

J.-P. C. : *Dans le système que nous proposons, aucun organisme, pas même le CNRS, ne serait rattaché au ministère de la Recherche. Bien entendu, ce dernier aurait son mot à dire sur l'orientation des activités du CNRS, comme pour les autres organismes, mais en revanche la gestion des personnels du CNRS serait assurée par un ministère équipé pour cela, comme le ministère de l'Enseignement supérieur.*

Int. : *J'ai du mal à imaginer comment on pourrait coupler la stratégie de l'enseignement supérieur et celle du CNRS, s'il dépendent de deux tutelles différentes.*

La gestion des personnels

Int. : *Une des difficultés des ministères de la Recherche que nous connaissons, c'est que, comme vous l'avez souligné, ils sont "plombés" par la gestion des personnels. Si les universités étaient propriétaires de leurs moyens – à la fois leurs murs, leurs ressources et leurs personnels –, et si les organismes de recherche pouvaient s'occuper eux-mêmes de leur recrutement et de leur budget, le ministère pourrait se consacrer à l'administration de la recherche proprement dite.*

Int. : *Cette hypothèse ne paraît pas totalement utopique. Lorsque j'étais président de l'université de Strasbourg, le conseil d'administration avait adopté à la quasi-unanimité, étudiants et personnels compris, la proposition de pouvoir embaucher directement ses personnels et gérer ses locaux ; malheureusement, le ministre n'a pas saisi la balle au bond,*

alors qu'il disposait de ce vote favorable ; mais mon successeur poursuit dans la même voie et j'espère que cet objectif sera un jour atteint. Quoiqu'il fasse, le ministère sera toujours confronté à de très nombreuses urgences : dès qu'un problème surgit quelque part, c'est lui qui est interpellé, même si le problème vient d'un organisme de recherche, voire d'un laboratoire, voire d'une des équipes d'un laboratoire. Du moins faudrait-il qu'il soit déchargé des décisions qui pourraient fort bien être prises par les organismes eux-mêmes, qu'il s'agisse d'établissements de recherche ou d'universités.

Un ministre imprésario

Int. : *Je trouve intéressante votre utopie d'un ministre de la Recherche qui n'aurait pas de troupes, pratiquement pas d'argent, et qui cependant jouirait d'un poids politique important et serait capable de recruter des sages ouverts, prestigieux et travaillant sérieusement. Pour que cela fonctionne, je suggérerais que ce ministre se fasse imprésario. Mon expérience de directeur de recherche m'a en effet prouvé qu'on ne peut pas diriger des chercheurs ; même espérer les piloter est illusoire ; tout au plus peut-on influencer leur comportement soit en distribuant de l'argent, soit en dispensant de la gloire, à ceux qui représentent des courants émergents et/ou que l'on veut encourager ; en général ces derniers sont en effet persécutés par les chercheurs établis et souffrent d'un déficit de moyens mais aussi de reconnaissance.*

En période de restriction budgétaire, il est difficile de disposer de budgets importants ; en revanche un ministre stratège pourrait se livrer à une intense activité médiatique pour mettre en valeur les recherches les plus prometteuses. Ce travail d'imprésario pourrait passer par l'organisation de colloques novateurs, ou encore par des dispositifs tels que celui de l'Université de tous les savoirs, à travers lesquels les chercheurs se sentent reconnus, et qui valorisent l'innovation ; ce qu'il faut, c'est parvenir à faire à nouveau rêver les gens sur la recherche, y compris le grand public. La reconnaissance est un moteur fantastique, et c'est une variable d'action que les ministres de la Recherche n'ont pas assez exploitée jusqu'ici.

Int. : *L'un des drames de notre système de recherche est que les allocations de recherche accordées aux doctorants, qui représentent l'avenir, et qui devraient s'inscrire dans des budgets contractuels pour permettre de développer la recherche dans les directions qui paraissent stratégiques, sont au contraire confiées aux instances les plus établies qui soient, celles de l'enseignement : ce sont les professeurs qui conseillent aux étudiants de se lancer dans la physique théorique plutôt que dans les biotechnologies.*

Int. : *Le ministère peut compenser cette influence en médiatisant davantage les courants qu'il veut soutenir, et par exemple en aidant à la création de nouvelles revues.*

Int. : *Je crains que vous vous fassiez illusion sur le poids respectif d'un ministre qui subventionne des revues nouvelles et d'un professeur qui voit son doctorant chaque jour et lui propose de venir travailler dans son laboratoire...*

Des solutions moins conventionnelles

Int. : *Vos propositions s'inscrivent dans une conception relativement conventionnelle des relations entre le politique et la recherche, celle d'un "gouvernement bienveillant éclairé" suffisamment compétent pour discerner les directions dans lesquelles il faut aller, et capable d'éviter tout biais dans la façon de mettre ses choix en œuvre. Pourquoi ne pas innover plus radicalement et ne pas envisager une coupure entre l'exécutif et le fonctionnement de la recherche ? Plusieurs modèles seraient alors possibles, comme celui d'une agence de régulation, que vient de proposer le Cercle des économistes. Cette agence serait directement responsable devant le Parlement, celui-ci lui allouant des moyens conformes aux objectifs de Lisbonne et fixés à moyen terme. Un tel dispositif permettrait sans doute de parvenir plus rapidement à l'instauration de ce que nous souhaitons tous, à savoir un système plus incitatif, grâce à l'introduction d'un zeste de concurrence dans le système de la recherche.*

J.-P. C. : Il est vrai que je n'ai pas exploré des pistes radicalement nouvelles ; peut-être est-ce parce que je fais appel à mes expériences passées et que je suis donc un peu conservateur. Je ne prétends pas avoir l'exclusivité dans la proposition de solutions.

Une place pour la concurrence

Int. : *L'un des avantages du système américain, c'est qu'il offre plus de variété dans le financement, alors qu'en France, dans les commissions du CNRS, par exemple, les courants établis oppriment les courants novateurs.*

Int. : *Il existe aussi différents guichets en France. Au ministère de la Défense, le critère principal n'est pas l'équité du soutien accordé aux différents projets, mais l'originalité des projets et leur efficacité. Les programmes sont arrêtés par des responsables qui sont jugés à posteriori sur les résultats obtenus.*

L'importance de l'évaluation

Int. : *Le message essentiel que l'Académie des technologies a voulu faire passer, c'est qu'il faut rompre avec une situation dans laquelle le décideur de la politique de la recherche est le ministre des institutions. Bien sûr, certains ont caricaturé cette proposition en disant qu'on aurait alors affaire à un ministre d'État qui ne serait capable que de microactions. Un point important, que Jean-Pierre Causse n'a sans doute pas suffisamment souligné, est que ce ministère aurait également des fonctions importantes en termes d'évaluation.*

Je voudrais citer à cet égard l'expérience que j'ai vécue au ministère de la Défense, où j'ai été chargé pendant quelques années de définir la politique de recherche et de l'évaluer. J'ai été amené à démissionner de mon poste parce que je n'arrivais pas à mettre en œuvre une politique d'évaluation de l'action du ministère lui-même : tout le monde était d'accord pour évaluer les contractants ou encore les chercheurs, mais personne ne voulait mesurer quelle était la valeur ajoutée de l'action de l'État.

Je crois qu'un ministère de la Recherche qui serait chargé non seulement de définir la politique de recherche mais aussi d'évaluer l'action de l'État en matière de recherche aurait un travail tout à fait considérable et pèserait extrêmement lourd sur l'ensemble des ministères, y compris celui de l'Industrie. Ce ministère pourrait définir des contrats de plan de quelques lignes avec les organismes, en leur fixant par exemple des objectifs tels que la fermeture de 20 % des laboratoires ou la mobilité de 30 % des chercheurs. À l'heure actuelle, on ne voit pas qui, dans l'État, est chargé d'encourager les bonnes pratiques et de les évaluer, que ce soit dans les universités ou dans les divers organismes.

Int. : *Ce qui m'a frappé, au ministère de la Recherche, c'est qu'il y a très peu de fonctionnaires administratifs, et en revanche beaucoup de chercheurs qui viennent de une à trois demi-journées par semaine, emportent des paquets de dossiers qu'ils rapportent la semaine suivante. Cette évaluation, qui est de la microévaluation, est certainement nécessaire, mais je ne suis pas sûr qu'ils aient une capacité de synthèse à une échelle plus importante : les structures qui permettraient de mener ce type d'évaluation n'existent pas.*

L'incapacité des tutelles à contractualiser

Int. : *Je m'interroge sur la notion de tutelle. A priori, on pourrait imaginer qu'elle propose en quelque sorte des contrats aux organismes qui dépendent d'elle ; or cette notion de contrat n'existe pas : il y a des contrats d'objectifs ou des contrats de plan sur quatre ans, qui sont un peu formels, mais pas de contrats véritables comportant un certain nombre d'objectifs quantifiés, dont la réalisation ou la non-réalisation pourrait être aisément contrôlable. Ce genre de dispositif est pourtant très bien décrit dans l'ISO 9001/2000. Or les ministres dits de tutelle sont en général parfaitement incapables de mettre en œuvre ce type de dispositif ; souvent, ce sont les organismes eux-mêmes qui sont demandeurs de contrats et d'orientations, et le ministère est incapable de leur en proposer.*

J.-P. C. : Quand je travaillais au CNES, j'avoue que nous n'attendions rien de la tutelle : tout ce que nous souhaitions, c'était qu'elle nous laisse tranquilles.

Int. : *La situation a changé : à cette époque, tout était à faire, et quelque recherche qu'on fasse, elle tombait toujours dans un domaine qui avait besoin d'être développé.*

J.-P. C. : Je crois cependant qu'il faut donner aux organismes une part de responsabilité.

Int. : *Si on parle de piloter la recherche, il faut bien que ce soit la tutelle qui se charge de définir la stratégie, et non les organismes.*

J.-P. C. : Effectivement : la tutelle devrait se charger de la stratégie, et laisser les organismes libres de leur tactique.

Int. : *Ce que l'on constate bien souvent, c'est que la tutelle est d'autant plus vétilleuse sur l'évaluation de la tactique qu'elle n'a pas donné d'orientations stratégiques. C'est ainsi que le CNES est hyper-audit sur de nombreux domaines qui ne regardent absolument pas sa tutelle, et en revanche fait exactement ce qu'il veut en termes de stratégie de recherche, faute de recevoir des indications claires à cet égard.*

Présentation de l'orateur :

Jean-Pierre Causse : membre de l'Académie des technologies, il a été l'un des fondateurs du CNES (Centre national d'études spatiales) où il a dirigé le programme des premiers satellites français et de l'ESA (European Space Agency), puis il a rejoint le groupe Saint-Gobain comme directeur général adjoint, chargé de la recherche.
jpcausse@noos.fr

Diffusion juillet 2004