

## Projets européens : l'évaluation, la sélection

**SOUILLOT Jacques**, CNRS UPS 2274

Direction des Etudes et des Programmes

Mission Ressources et Compétences Technologiques

[jacques.souillot@cnrs-dir.fr](mailto:jacques.souillot@cnrs-dir.fr)

Comme on a pu le constater (cf. présentation de Pascal DISSARD) concernant les projets européens, le 6<sup>e</sup> PCRDT, les sujets à aborder sont nombreux, variés, et demandent à être détaillés toujours plus loin. Une fois que l'on est dans un projet on a d'ailleurs à se maintenir informé en continu pour être capable de respecter tous les termes des contrats, des engagements que l'on a pris, pour négocier le cas échéant les réorientations nécessaires, pour réviser les clauses de certains partenariats.

Bien sûr il est hors de question que chacun des participants devienne un expert sur toutes les questions, et fort heureusement, nous l'avons vu, divers services de la Communauté européenne sont là pour apporter leur soutien, et le CNRS lui-même participe de ces efforts d'accompagnement des actions européennes (Bureau de Bruxelles, CLORA, CAC, SPV), comme nous l'a rappelé Pascal DISSARD dans son intervention.

Pour autant il faut être à même de s'imprégner (c'est le moins que l'on puisse faire) de l'esprit général qui guide les choix des auteurs d'appels d'offre, appels à expression d'intérêt, etc. Il faut aussi avoir un projet, savoir le monter, et le présenter sous son meilleur jour.

### LES DISPOSITIFS D'EVALUATION

Un projet, avant que d'être retenu, sera soumis à des processus très élaborés d'analyse, expertise, évaluation. Rappelons que comme de coutume tout cela se déroulera dans la plus grande transparence, avec objectivité, impartialité, autant que faire se peut avec des délais courts, et ce dans un respect permanent des valeurs européennes et des principes éthiques fondamentaux.

La procédure d'évaluation est pratiquement toujours menée par des pairs (ce que l'on appelle le « peer reviewing »). Dans le cadre du 6<sup>e</sup> PCRDT on a été conduit à renforcer l'efficacité et l'autorité de celle-ci, en particulier pour ce qui concerne le cas ambitieux et complexe des réseaux d'excellence. On pourra même aller jusqu'à inviter les proposant à venir s'expliquer sur des points jugés intéressants mais n'ayant pas été développés suffisamment, soit parce que ces points demandaient une plus grande maturation, soit parce que les responsables des appels d'offre avaient eux-mêmes sous-estimé ou ignoré ces points dans leurs grilles de travail.

Dans certains cas, très extrêmes, une proposition de création de réseau d'excellence sera retenue dans ses grandes lignes, ses principes étant jugés sains, mais sera confiée au réseau potentiel lui-même pour qu'il présente une deuxième proposition plus affinée et plus convaincante (on est un peu dans un des cas de figure relevant des scénarios de négociation, venant après sélection, avec la préparation du contrat).

## **PRESENTATION « MATERIELLE »**

Il est une recommandation quelque peu évidente pour la majorité d'entre nous : soyons lisibles !

### **FORMATS**

La présentation « matérielle » du projet doit être telle qu'elle ne risque pas d'indisposer l'expert, les experts, qui travaillent sur des documents communs, des documents qu'ils ont en partage. Elle doit donc respecter les formats proposés, la numérotation des paragraphes ou des pages, l'ordre de classement des annexes, la complétude du dossier, etc.

Ce genre de souci du « détail » demande une certaine rigueur et peut donner un aperçu des capacités du groupe projet à gérer la qualité. Néanmoins pour les documentalistes ces exigences ne sont tout au plus que leur lot quotidien : leurs compétences pourront être sollicitées en toute confiance pour finaliser les dossiers.

Et un dossier c'est aussi une opération de communication.

### **RESPECT DU SUJET**

Si l'on a clairement à l'esprit que les experts-évaluateurs sont objectifs, il sera bon de respecter leur attitude et se contenter d'être clair ; il se révélera bienvenu également de veiller à être explicite, d'argumenter logiquement, d'éviter toutes considérations non pertinentes. Pour être crédible on se limitera à faire des propositions réalistes.

### **REDACTION**

Pour ce qui est de la rédaction : pas de copier-coller, c'est dangereux ! Il peut rester des traces fâcheuses, laissant supposer (éventuellement à juste titre) que le projet a déjà été présenté ailleurs, ou pour le moins que le texte a été utilisé à d'autres fins. Ce qui en soit n'est certainement pas répréhensible, mais peut laisser l'impression « que l'on a fait les choses à la va-vite »...

### **LANGUE ET STYLE**

Lisibilité et communication signifient également une bonne prise en compte des contraintes linguistiques. On a le plus souvent toutes les compétences requises, toutefois il faut se conserver une marge de manœuvre suffisante pour faire face à tout risque : certains de vos partenaires peuvent quelquefois avoir des exigences moindres que les vôtres à ce niveau, ce qui peut entraîner votre équipe à reprendre nombre de leurs documents de A à Z. Et nous ne parlons pas uniquement de la langue française puisque nous évoluons dans le contexte de projets à l'échelle européenne !

Mais nous n'en sommes là qu'à des aspects de surface, bien que leur intégration soit impérative.

## **LES ASPECTS EVALUES ET LES CRITERES D'EVALUATION**

### **LES OBJECTIFS**

Ici on ne s'attend pas à ce que les candidats s'écartent des objectifs scientifiques et technologiques énoncés dans les programmes de recherche et leurs appels d'offre. Tout manquement à la règle est disqualifiant. Utiliser une rhétorique, même très sophistiquée, pour y remédier ne saura convaincre quiconque.

En outre les experts jugeront avec une très grande finesse le degré de pertinence des objectifs déclarés et l'excellence des résultats annoncés. Ils ne négligeront pas la valeur ajoutée communautaire, la force que le montage à l'échelle européenne donne au projet en matière de ressources, compétences, potentiel de diffusion et d'exploitation.

Rien de bien original en quelque sorte, mais on retiendra tout de même qu'un projet ne peut être élu si on lui trouve des dimensions trop « personnelles », c'est-à-dire s'il laisse à supposer que l'on désire le mener à des fins autres que celles qui doivent être poursuivies par des chercheurs (par exemple, si l'on est « soupçonné » d'utiliser le projet pour obtenir des crédits servant essentiellement à l'amélioration de l'équipement de son laboratoire, ou pour fournir à ses équipes du travail « coûte que coûte »). On doit en effet aujourd'hui penser en terme d'EER : Espace Européen de la Recherche.

### L'EXCELLENCE

Si les buts ultimes de la Commission européenne sont d'élever très sensiblement le niveau de la recherche européenne, ce qui entraîne la conservation des forces et le maintien des chercheurs sur l'espace européen, on comprendra aisément que les seuls projets recevables seront ceux qui offriront des assurances d'excellence sans restriction aucune. Outre le caractère innovant des projets, la capacité des équipes à mener leurs tâches avec rigueur, clarté et efficacité sera estimée avec beaucoup de discernement, car elle est un des points centraux des préoccupations des évaluateurs.

Les références des équipes et de leurs projets antérieurs, leurs publications, la dynamique de leurs écoles doctorales auront un poids certain dans la force de conviction qui se dégagera de leurs nouveaux projets.

### LA PROGRAMMATION

Quelles que soient les activités incluses dans le déroulement du projet, elles doivent être rendues simples à appréhender. Il y a là un énorme travail d'explicitation à mener, et il faut donc avoir bien analysé les différentes étapes par lesquelles on va passer. Cela fait naturellement partie du cahier des charges dont on s'est doté. Le plan d'exécution, avec ses grands axes et son calendrier, voire ses calendriers, doit rendre compte de façon tout à fait limpide de la faisabilité du programme à entreprendre. Toute trace de doute est, là, rédhibitoire.

Il en est pratiquement de même pour ce qui est de la distribution des rôles alloués aux différentes équipes participant au projet. Il ne peut y avoir ni « part du lion », ni « strapontins ». Par ailleurs il faut avoir veillé à lever le flou concernant la mission de chacun et leurs responsabilités au cours des différentes séquences du projet. Les experts conserveront un œil très critique sur tous les aspects liant rôles et compétences.

### LE BUDGET

Ne soyons pas surpris : de quoi que l'on parle , il est toujours question d'argent ! Les activités de recherche n'y échappent pas : on doit **budgetiser** ! Si les évaluations budgétaires faites par des équipes proposant n'emportent pas automatiquement l'agrément des financeurs, ces évaluations sont reprises et réétudiées au cours des négociations du contrat (si le projet a été sélectionné).

Par précaution (et contrairement aux habitudes) on ne surestimera pas délibérément les besoins financiers d'un projet : le risque est trop grand d'être écarté de la pile des sélectionnés en première lecture. Mais pour autant il ne faudra pas sous-estimer ses besoins. Mieux vaut ne pas entamer un projet plutôt que de sombrer dans la décrépitude la plus totale au bout de 12-18 mois, et mettre en péril le bon développement de son laboratoire.

Il est également à souligner que le financement d'un projet peut être multi-source. Les efforts de diversification menés dans la levée des fonds sont souvent appréciés : on y associe une image de dynamisme et de ferme conviction dans le succès de ce qui est déjà entrepris, ou déjà mis en route.

## LA GESTION DE PROJET

Au niveau des très gros projets, du type *projets européens* en particulier, naissent des effets de complexification, sans que l'on puisse les prévoir ni les analyser avec suffisamment de recul (et ce d'autant plus que s'y mêlent des freins linguistiques, culturels, communicationnels évidents, ainsi que des articulations pas toujours aisées entre disciplines sur les sujets multidisciplinaires). Pour remédier à ces effets, qui peuvent dans certains cas se révéler très néfastes, il faut que les équipes projets soient capables de gérer avec une grande rigueur la progression de leurs travaux, qu'elles offrent toute garantie de respect de leur calendrier, de leur budget ; qu'elles sachent mettre en œuvre en temps voulu les ressources, les compétences nécessaires. En bref il s'agit d'organisation, de fonctionnement, d'articulation avec des éléments internes et externes ; nous parlons de coordination et de suivi de projet.

Comment apporter des preuves, ou tout au moins des indices, qui permettront aux experts-évaluateurs d'estimer que les proposant seront capables de tenir leurs engagements ? La réputation des équipes est sans doute un élément important, mais ne saurait aveugler les experts les plus fins. Suivant les charges de travail programmées on se rend compte du réalisme des équipes, et partant de leur aptitude à suivre le déroulement de leur recherches de manière concrète. C'est le point de départ de l'estimation des compétences de gestion de projet.

Au cours des échanges avec les institutions pourvoyeuses de fonds, des indices très ténus seront également identifiés : bon fonctionnement du secrétariat, capacité des structures d'accueil des laboratoires à leur offrir des conditions de travail satisfaisantes, centralisation/diffusion de l'information, vivacité et richesse de la communication entre les équipes, avec les personnes interfaces de ces institutions, capacité à négocier, à anticiper, état d'avancement de la constitution des partenariats...

De toute évidence si le dossier présenté fait état de personnes ressources pour le suivi, la coordination du projet et les relations entre les partenaires, les préjugés des experts seront certainement favorables ! Il est heureux, comme il l'a déjà été dit, que le CNRS dispose de conseillers tels les SPV, les CAC, que ses Directions scientifiques aident leurs laboratoires à progresser grâce à leur politique scientifique. Ce dont on risque cependant de manquer ce sont des compétences de gestion de projet à l'intérieur des projets eux-mêmes. Malgré les réels efforts des services de formation du CNRS, encore trop peu de gens sont sensibilisés et formés aux diverses techniques et méthodologies requises.

Pourtant on a vu que l'on pouvait mettre en route des postes d'ingénieur qualitatif ; il faudrait aussi des ingénieurs système, des ingénieurs gestion de projet. L'exigence d'excellence qui est aujourd'hui celle de l'Espace Européen de la Recherche (EER), va requérir du CNRS qu'il prépare un accompagnement sérieux des projets à travers une plus grande professionnalisation des personnels et une dotation spécifique en personnel qualifié, et ce d'une manière quasi systématique.

## LA GESTION DES RESULTATS

Tout projet abouti doit se traduire par des résultats. Ces résultats dans les cas simples ne demandent qu'à être diffusés. Souvent quelques publications exposent les résultats et sont

suffisantes pour ce qui est de larges secteurs de la recherche fondamentale. Néanmoins il faut avoir présent à l'esprit qu'il existe d'autres modes de diffusion (séminaires, conférences, forums, etc.), d'autres types de résultats (« produits », installations technologiques, etc.).

Les modalités de l'exploitation des résultats sont bien entendu un point crucial de l'aboutissement d'un projet, en particulier quand les coopérations mettent en jeu des entités aux fonctionnements différents (laboratoires de recherche publics, sociétés privées, par exemple). Les droits d'exploitation des résultats peuvent acheminer sur des questions très délicates de délais, de confidentialité, de propriété intellectuelle, de dépôt de brevets...

On conçoit que les prévisions sur cette partie du projet, contenues dans les dossiers des participants, feront l'objet d'un criblage particulier. Les enjeux ne sont pas triviaux, tant au plan théorique, qu'industriel ou commercial. Dans bien des cas on devra faire appel à des spécialistes éclairés pour traiter ces divers aspects, qui quelquefois n'entrent guère dans les considérations scientifiques des chercheurs, ou ne sont pas de leur champ de compétence.

Rappelons là encore que le CNRS déploie des ressources fondamentales pour subvenir aux besoins des équipes de recherche, à travers la Direction des Affaires Juridiques (DAJ) dont le site nous renseigne déjà très amplement sur son domaine d'intervention (<http://www.sg.cnrs.fr/dcaj/6epcrdt/presentation.htm>). Le Bureau des Contrats, le Bureau des Affaires Juridiques en sont les atouts les plus évidents.

La Direction des Relations Internationales (DRI) de son côté s'assure du bon développement des politiques de coopération internationale des départements scientifiques, de leur harmonisation avec la politique de l'établissement, tout en assurant un vaste espace de liberté pour l'expression de multiples initiatives. (<http://watteau.auteuil.cnrs-dir.fr/DRI/>)

Une fois de plus mentionnons les Services du Partenariat et de la Valorisation (SPV), en Délégation régionale, dont les actions sont coordonnées par la Délégation Aux Entreprises (DAE). Les compétences des divers services de la DAE seront utiles pour maints aspects que nous avons ici à peine évoqués (brevets, licences, cessions) et qui sont absolument essentiels dans la mise en place des transferts de l'innovation technologique et la valorisation des résultats. (<http://hydre.auteuil.cnrs-dir.fr/dae/>)

## LE SUIVI GENERAL

Tout bon projet passera les épreuves de sélection, réjouissons-nous. La vigilance devra se poursuivre tout au long du déroulement du projet, puisqu'il existe de nos jours des Conseils de surveillance scientifiques et techniques, dont le rôle est de maintenir les équipes alertes, de les aider à respecter leurs engagements, de les assister dans l'évaluation de leur progression.

Ces Conseils de surveillance peuvent, si nécessaire, demander aux équipes de réviser leur programme et les inciter à aménager, à re-négocier leurs contrats. En fait il existe également, pour ce qui est des réseaux d'excellence, des dispositifs de suivi tout à fait semblables à ceux mis en œuvre par la MRCT, avec participation de représentants de la Commission aux différentes réunions, ainsi qu'aux groupes de travail lorsque jugé nécessaire.

Nous sommes une fois de plus sur des principes de base très simples : l'obligation de tenir ses promesses, de respecter les règles fixées, de produire. Ajoutons cependant à cela que nos responsabilités ne sauraient pour autant s'arrêter là : il est également de notre ressort de

protéger les intérêts de la recherche, de faire bon usage des crédits que nous allouent nos bailleurs de fonds, de respecter la confiance que nous portent les citoyens européens.

## CONCLUSION

Notre credo reste toujours le même ; il s'enrichit des préoccupations européennes : un projet de recherche et développement technologique vise l'acquisition de nouvelles connaissances pour répondre aux besoins de la société, besoins identifiés et décrits dorénavant non seulement dans les politiques communautaires, mais également dans la politique de recherche exprimée par la Commission européenne. L'innovation consiste en particulier à améliorer significativement ou mettre au point de nouveaux produits, procédés ou services (cela peut relever d'ambitions très nobles liées au développement durable), que seule une masse critique suffisante en ressources personnelles et technologiques peut nous permettre de réaliser : c'est ce qu'offre l'entité européenne. A nous de montrer que nous sommes capables de mettre en pratique nos principes, soyons ceux qui savent convaincre.

N'oublions pas, pour être tout à fait crédibles, de prendre en compte le fait qu'aujourd'hui dans l'EER il s'agit aussi d'expérimenter, valider et diffuser à l'échelle européenne de nouveaux concepts et méthodes en matière d'innovation. Cela passera par :

- le renforcement et le développement d'infrastructures de recherche pour la fourniture de services à l'échelle européenne
- le développement des compétences ou les transferts de connaissances correspondants
- la promotion de l'excellence au-delà des seuls membres des réseaux ou des équipes impliquées dans un projet précis
- le maintien de cette excellence au-delà de la durée de la contribution financière de la Communauté
- l'amélioration de l'information et du dialogue avec le public
- enfin, et pour le plus grand espoir de toutes et tous, par l'accroissement du rôle des femmes dans la recherche.

Voyons si nous avons bien saisi la portée, les implications de toutes ces exigences, et apprêtons-nous à apporter notre contribution, la plus excellente qu'il soit, aux dossiers de candidature de nos laboratoires.