



## CHAMBRE DES DÉPUTÉS

Session ordinaire 2011-2012

---

CH/vg

### Commission de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, des Media, des Communications et de l'Espace

#### Procès-verbal de la réunion du 14 novembre 2011

##### ORDRE DU JOUR :

1. Echange de vues avec les responsables du Centre de Recherche Public Gabriel Lippmann et du Centre de Recherche Public Henri Tudor au sujet des évaluations réalisées auprès desdits centres
2. Divers

\*

Présents : M. Claude Adam, M. Eugène Berger, M. Jean Colombera, Mme Claudia Dall'Agnol, Mme Christine Doerner, M. Ben Fayot, M. Norbert Hauptert, M. Marcel Oberweis

M. Marc Lemmer, Directeur général du CRP Henri Tudor  
M. Fernand Reinig, Administrateur-directeur du CRP Gabriel Lippmann  
M. Pierre Decker, M. Léon Diederich, M. Robert Kerger, du Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

Mme Christiane Huberty, de l'Administration parlementaire

Excusés : Mme Sylvie Andrich-Duval, Mme Anne Brasseur, M. Claude Haagen

\*

Présidence : M. Ben Fayot, Vice-Président

\*

## 1. Echange de vues avec les responsables du Centre de Recherche Public Gabriel Lippmann et du Centre de Recherche Public Henri Tudor au sujet des évaluations réalisées auprès desdits centres

### • Rappel du contexte

M. le Vice-Président rappelle que lors de sa réunion du 4 juillet 2011, la Commission s'est vu présenter, par les représentants des experts-évaluateurs, les principaux résultats d'une évaluation externe réalisée auprès des instituts de recherche publics luxembourgeois, ainsi que les recommandations émises par les experts sur base de leurs conclusions. Prévues dans les contrats de performance que l'Etat a conclus en 2008 avec les institutions publiques de recherche, ainsi qu'avec le Fonds National de la Recherche (FNR), cette évaluation devrait servir à la fois aux institutions mêmes et au Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Ce dernier en a tiré un certain nombre de conclusions non seulement pour la génération actuelle des contrats de performance, mais aussi en vue d'une réforme de la législation relative à la recherche publique.

Ont été soumis à cette évaluation des départements choisis des Centres de Recherche Publics (ci-après : CRP) Henri Tudor, Gabriel Lippmann et Santé, du Centre d'Etudes de Populations, de Pauvreté et de Politiques Socio-Economiques (CEPS) et du Centre Virtuel de la Connaissance sur l'Europe (CVCE), ainsi que le Fonds National de la Recherche, établissements publics qui relèvent tous du Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

Pour de plus amples renseignements relatifs à cette présentation, il est renvoyé au procès-verbal afférent qui reprend en annexe les conclusions des rapports d'évaluation et les prises de position des instituts évalués.

Lors de sa réunion du 29 septembre 2011, la Commission a procédé à un échange de vues au sujet de ces évaluations (cf. procès-verbal afférent). Dans ce contexte, il a été décidé d'organiser des entrevues avec les responsables des différents centres concernés.

Il a été retenu de convoquer les représentants des CRP Henri Tudor et Gabriel Lippmann à une réunion commune, dans la mesure où dans les deux centres a été auditionné à chaque fois un département intervenant dans la recherche sur les matériaux. Il s'agit en l'occurrence du département *Advanced Materials and Structures* (ci-après : AMS) du CRP Henri Tudor, ainsi que du département *Science et Analyse des Matériaux* (ci-après : SAM) du CRP Gabriel Lippmann.

De façon synthétique, les experts-évaluateurs ont émis les recommandations suivantes à l'adresse du département AMS du CRP Henri Tudor :

- se focaliser sur un nombre plus réduit de sujets de recherche, un domaine prometteur étant celui des matériaux polymères,
- évaluer les projets passés,
- réorganiser la structuration du département,
- adapter le profil du directeur,
- mettre en place des synergies avec le département *Science et Analyse des Matériaux* du Centre de Recherche Public Gabriel Lippmann, à la fois au niveau des activités de recherche (cf. publications, conférences, séminaires communs) et des infrastructures,
- intensifier les relations avec l'Université du Luxembourg,
- améliorer la collaboration entre les différentes institutions engagées dans le domaine de la science des matériaux, en vue d'en renforcer la visibilité internationale, et créer un conseil scientifique international commun.

Les recommandations adressées au département SAM du CRP Gabriel Lippmann peuvent être résumées comme suit :

- soutenir de manière renforcée l'*Unité Génie des Nanomatériaux*,
- évaluer les projets passés,
- mettre en place un comité pour le recrutement du successeur du directeur actuel qui prendra bientôt sa retraite,
- améliorer la coordination entre les quatre unités faisant partie de SAM, le cas échéant par le développement d'une seule chaîne interne et intégrale de R&D,
- créer des synergies avec AMS du Centre de Recherche Public Henri Tudor,
- intensifier les relations avec l'Université du Luxembourg,
- améliorer la collaboration entre les différentes institutions engagées dans le domaine de la science des matériaux, en vue d'en renforcer la visibilité internationale, et créer un conseil scientifique international commun.

Il s'agit dès lors de permettre aux responsables de présenter leur position à l'égard des évaluations et des conclusions des experts qui se caractérisent par une approche assez critique, ainsi que de fournir le cas échéant les explications nécessaires, tout en sachant que les membres de la Commission ont eu l'occasion de prendre connaissance des prises de position écrites des établissements évalués. Cet échange peut ainsi contribuer à dégager les conclusions que les responsables des CRP et du Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche comptent tirer des évaluations au sujet de la future stratégie de recherche au Luxembourg.

- **Prise de position des responsables des CRP Gabriel Lippmann et Henri Tudor**

- *Prise de position de M. l'Administrateur-directeur du CRP Gabriel Lippmann*

M. l'Administrateur-directeur du CRP Gabriel Lippmann expose que le principe de l'évaluation de certains départements est inscrit à l'article 8 des contrats de performance 2008-2010 conclus par l'Etat avec les centres de recherche publics. A préciser dans ce contexte que le rapport en question constitue le résultat d'une première évaluation, les nouveaux contrats de performance établis pour 2011-2013 prévoyant l'évaluation d'autres laboratoires ou unités des différents centres.

Le principe de l'évaluation résulte donc d'un accord entre le Gouvernement et les CRP. Le Conseil d'administration du CRP Gabriel Lippmann considère en effet qu'il s'agit *per se* d'un exercice utile et nécessaire. Cette procédure permet de disposer d'un *feedback* externe qui contribue à cerner le positionnement des différentes équipes de recherche dans une perspective de comparaison internationale et à dégager la participation des équipes à la réalisation des objectifs fixés dans le contrat de performance.

Force est de constater que, du point de vue du CRP, le déroulement du premier exercice d'évaluation n'a guère été optimal et qu'il a révélé la nécessité d'adapter encore certaines procédures. Il s'agit en fin de compte d'un phénomène normal et compréhensible. Il apparaît dès à présent, dans le contexte de la mise en œuvre de la deuxième vague d'évaluation, que des leçons ont été tirées de la première expérience par toutes les parties impliquées, c'est-à-dire à la fois par le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, par la société *Interface* chargée de l'organisation de l'évaluation, ainsi que par les acteurs concernés. Grâce à ce processus d'apprentissage, la pertinence des rapports d'évaluation est susceptible d'aller croissant.

En ce qui concerne la première expérience, il est toutefois particulièrement regrettable que des erreurs factuelles figurent aussi bien dans le rapport que dans les conclusions des experts-évaluateurs, sans que les acteurs concernés aient eu la possibilité de les redresser.

Ce fait risque de nuire à l'acceptation des conclusions par les concernés et par conséquent à l'initiation d'un processus interne de réflexion et de réformes sur base de cette évaluation. Néanmoins, ce problème n'est pas susceptible de porter atteinte à la valeur globale du rapport.

En termes de stratégie et d'objectifs, les évaluateurs se montrent assez critiques à l'égard du positionnement du département SAM. Selon le représentant du CRP Gabriel Lippmann, cette appréciation est en partie due au fait que les évaluateurs ne disposaient pas de toutes les informations nécessaires pour en juger. De fait, les responsables se sont attendus à ce que les évaluateurs vérifient le positionnement du département en question par rapport aux critères et indicateurs fixés dans le contrat de performance 2008-2010. Or les experts ont adopté un point de vue plutôt académique, alors que loin d'être purement académiques, les équipes du CRP Gabriel Lippmann ont plutôt la vocation d'assurer un lien entre la recherche académique et les besoins de l'économie et de la société en général. Il s'agit en fait d'une des principales missions des centres de recherche publics. Il convient de souligner que l'établissement de ce lien constitue un exercice d'équilibre fort délicat, comportant plusieurs pièges : d'une part, il s'agit d'éviter une approche trop académique et, d'autre part, il faut se garder de pratiquer une simple consultance telle qu'elle est proposée par des acteurs privés. Tout bien considéré, le CRP Gabriel Lippmann mène ainsi une recherche orientée sur la solution de problèmes qui se posent dans le domaine industriel ou dans d'autres domaines, par exemple en matière d'environnement. Pour ce faire, il suffit parfois d'opérer un simple transfert de technologie, tandis que dans bon nombre de cas, il convient de créer d'abord une base scientifique, afin de disposer des connaissances nécessaires pour résoudre le problème en présence.

Il est ainsi regrettable que les experts ne se soient pas prononcés au sujet de cet équilibre fragile et qu'ils n'aient guère esquissé des voies en vue d'améliorer encore le lien entre la recherche académique et les applications industrielles.

C'est à juste titre que les experts signalent la nécessité d'améliorer la coopération entre les différentes unités du département SAM. Il convient cependant de préciser que, contrairement à ce que suggère le rapport, une telle coopération existe dès à présent. En effet, plus de la moitié des projets en cours relèvent de plusieurs unités du département. Les responsables sont par ailleurs conscients de la nécessité de soigner et de développer la pluridisciplinarité, par exemple entre le domaine des matériaux et celui de l'environnement.

Sur le plan national, une problématique fondamentale relevée par les évaluateurs concerne la nécessité de créer des synergies entre les différentes institutions engagées dans le domaine de la science des matériaux. Il s'agit en l'occurrence du CRP Gabriel Lippmann, du CRP Henri Tudor et de l'Université du Luxembourg. Dans ce contexte, il ne faut pas oublier que la situation actuelle est le résultat d'une évolution historique. Suite à la création des centres de recherche publics en 1987 se posait la question de savoir s'il était souhaité de créer des synergies ou plutôt une situation de concurrence entre les différents centres. Dans les années 1980 et 1990, bon nombre d'acteurs considéraient qu'une certaine concurrence entre les instituts ne saurait être que propice. Depuis le début du XXI<sup>e</sup> siècle, il existe toutefois un consensus sur la nécessité de rechercher des synergies et de favoriser la complémentarité des centres de recherche. De premières initiatives *ad hoc* ont été prises par les responsables des CRP Gabriel Lippmann et Henri Tudor. Il va sans dire qu'il faut aussi veiller à impliquer l'Université du Luxembourg dans cette démarche.

En ce qui concerne plus précisément le CRP Gabriel Lippmann, il a bel et bien réalisé de premiers pas vers la mise en œuvre de synergies, même si ces efforts ne sont malheureusement pas mentionnés dans le rapport d'évaluation. Ainsi, il a accueilli dans son nouveau bâtiment à Belvaux le Laboratoire photovoltaïque de l'Université du Luxembourg, dirigé par le professeur Susanne Siebentritt. Y est également établi le groupe de recherche de l'entreprise *Novellis*, si bien que le site du CRP Gabriel Lippmann rassemble dès à présent trois acteurs engagés dans la recherche sur les matériaux.

A signaler encore que dans le cadre de l'appel du programme CORE du FNR ont été soumis cette année plusieurs projets dans le domaine des matériaux qui sont fondés sur la coopération de plusieurs institutions.

Tout compte fait, selon l'orateur, la situation actuelle en matière de synergies et de coopération se présente sous un jour moins défavorable qu'il ne ressort du rapport d'évaluation.

– *Prise de position de M. le Directeur général du CRP Henri Tudor*

Se ralliant dans les grandes lignes aux propos de l'orateur précédent, M. le Directeur général du CRP Henri Tudor souligne que le principe d'une évaluation externe internationale est une procédure tout à fait habituelle dans le monde de la recherche et de l'innovation, les acteurs étant surtout accoutumés à la procédure de l'évaluation de projets. Dans cette optique, c'est notamment l'outil de gouvernance fourni par les contrats de performance qui constitue un élément nouveau pour les concernés.

L'intervenant attire l'attention sur le fait que la communication externe au sujet du rapport d'évaluation a fait naître l'impression que c'était l'institution en tant que telle qui aurait été évaluée et non pas une unité précise.

Pour ce qui est plus précisément de l'évaluation du département AMS du CRP Henri Tudor, les experts ont relevé une certaine faiblesse au niveau des compétences managériales et de leadership de la direction du département et ils ont émis la recommandation d'adapter le profil du directeur. Comme il ressort de la prise de position du CRP du 12 novembre 2010 (cf. annexes du procès-verbal de la réunion du 4 juillet 2011), les responsables ont réagi de manière décidée à ces critiques très directes et ouvertes à l'égard de la personne du directeur et ils ont réfuté tant la forme que le fond de ces observations. D'un point de vue méthodologique, il semble douteux de formuler un tel jugement sans que le concerné ait eu l'occasion de se faire entendre dans le cadre d'un entretien individuel. Par ailleurs, il ne faut pas perdre de vue qu'au moment de l'évaluation, le département AMS était encore dans une phase de construction, dans la mesure où il venait d'être mis en place en 2009.

Il semble toutefois établi que grâce à des adaptations méthodologiques, de telles situations malencontreuses pourront être évitées au cours de la deuxième vague d'évaluation.

En dépit de cet incident, les responsables du CRP Henri Tudor reconnaissent l'importance cruciale d'une gestion performante des ressources humaines. Dans la mesure où, en matière de financement, ils bénéficient d'une importante dotation de l'Etat, il incombe aux instituts de recherche publics une responsabilité d'autant plus grande au niveau de la politique des ressources humaines. Le CRP Henri Tudor a entrepris bon nombre d'efforts dans ce domaine au cours des dernières années. Dans le cadre du premier contrat de performance a été introduit un système de gestion de carrières. Aujourd'hui, ce système continue à être développé dans le cadre du deuxième contrat de performance et mise sur la responsabilisation des acteurs. Ecartant le risque d'une quasi-fonctionnarisation de la recherche et permettant le *management* par objectifs, il favorise en outre la mobilité des chercheurs dans un environnement dynamique et flexible.

Quant au positionnement des centres de recherche publics par rapport au monde universitaire en général et à l'Université du Luxembourg en particulier, M. le Directeur général du CRP Henri Tudor rejoint les propos de l'orateur précédent en soulignant que la mission spécifique des centres de recherche publics consiste à créer des liens entre la recherche académique et l'utilité économique et à assurer un équilibre entre l'excellence scientifique et l'excellence en matière d'innovation. Il s'agit en fin de compte de la mission caractéristique des RTO (*research and technology organisations*). Il va sans dire qu'à cet effet doivent être créés des liens avec la recherche académique, via des projets et des collaborations stratégiques. A noter que les nouvelles lois prévues en relation avec

l'Université du Luxembourg et la recherche publique sont susceptibles de constituer des outils importants en vue d'un renforcement des collaborations stratégiques. S'y ajoute la nécessité pour les centres de recherche publics de mener aussi une recherche de haut niveau qui débouche sur des publications scientifiques dans des revues internationales référencées.

En ce qui concerne la coopération entre les différents centres de recherche, et notamment entre les CRP Henri Tudor et Gabriel Lippmann dans le domaine des matériaux, il est vrai que par le passé, les instituts se trouvaient plutôt dans une situation concurrentielle, si bien que la collaboration se limitait à des projets ponctuels communs. De nos jours, il est toutefois indispensable de créer un environnement où les centres de recherche publics coopèrent davantage d'un point de vue stratégique. Des réflexions afférentes sont actuellement menées, entre autres par le biais du comité 4C&U (les trois centres de recherche publics, le CEPS et l'Université du Luxembourg). Une piste consisterait à mettre à profit l'outil des plateformes technologiques et des pôles de compétences créé par la loi du 5 juin 2009 relative à la promotion de la recherche, du développement et de l'innovation. Dans le domaine de la science des matériaux, des champs de complémentarité ont été identifiés. Il s'agira de mettre au point des instruments adéquats en vue d'une véritable coopération stratégique, par exemple sur le plan des investissements en équipements et en personnel.

En définitive, l'évaluation sous rubrique constitue un instantané qui est susceptible d'aider les centres de recherche publics à progresser. Il est évident qu'un tel processus requiert du temps, mais les responsables sont confiants de pouvoir avancer à un rythme soutenu.

- **Echange de vues**

De l'échange de vues subséquent, il y a lieu de retenir succinctement les éléments suivants :

- Confronté au passage suivant extrait du rapport d'évaluation du CRP Gabriel Lippmann : « (...) *it has not become clear to the experts what the outcome of the basic funding from the MESR is. The question has to be asked whether the Ministry's block grant is used to support service driven R&D projects that are not fully covered by third-party funds* », M. l'Administrateur-directeur explique qu'il s'agit précisément d'une des inexactitudes factuelles auxquelles il a fait allusion. En effet, le CRP Gabriel Lippmann a appliqué assez tôt le full cost model qui implique que le prix à payer par une entreprise ou une administration pour un projet réalisé par le centre est déterminé sur base de la prise en compte des frais intégraux. Le CRP Gabriel Lippmann n'utilise donc nullement la dotation de base du Gouvernement pour pratiquer un subventionnement des entreprises. Les responsables auraient souhaité qu'au lieu de lancer des spéculations erronées, les experts se prêtent à un échange au sujet de leurs propres expériences dans ce domaine.

Un membre de la Commission regrette que le CRP n'ait pas apporté ces précisions dans sa prise de position écrite. En réponse, il est expliqué qu'il a été renoncé à signaler toutes les imprécisions et erreurs afin de ne pas entamer la crédibilité de l'évaluation. Il est vrai toutefois que les responsables se trouvent encore dans un processus d'apprentissage, y compris en ce qui concerne la rédaction de telles prises de position.

- Le représentant du CRP Gabriel Lippmann est en outre invité à prendre position à l'égard de l'observation suivante des évaluateurs au sujet de la capacité d'utilisation de l'équipement du département SAM : « *During the visit to the laboratories, the experts noticed an imbalance in the number of people using the equipment against the number of high quality instruments* ». Il explique qu'en moyenne, la fréquence d'utilisation des équipements se situe entre 250 à 300 jours par an. L'observation des évaluateurs fait apparaître un problème de méthodologie. De fait, les conclusions semblent avoir été prises uniquement sur base d'une visite des laboratoires, alors que les responsables avaient mis à la disposition des experts

des tableaux de bord détaillés concernant l'utilisation des équipements. Il aurait été autrement plus utile pour les responsables de pouvoir mener une discussion avec les évaluateurs pour dégager d'éventuelles pistes en vue d'améliorer encore les taux d'utilisation.

Les représentants gouvernementaux donnent toutefois à penser que depuis un certain nombre d'années, plusieurs experts défendent le point de vue que le département est généreusement doté en équipements et en laboratoires si l'on tient compte du nombre de chercheurs qui y travaillent.

- Par ailleurs, le constat des évaluateurs selon lequel les quatre unités constitutives du département SAM du CRP Gabriel Lippmann ne seraient que faiblement connectées (« *Examining SAM's current research projects and its organisational structure, the experts were of the impression that the four units that compose SAM are only weakly connected.* ») ne correspond pas tout à fait à la réalité. Comme signalé ci-dessus, plus de la moitié des projets en cours relèvent de plusieurs unités du département.

En ce qui concerne la critique selon laquelle le département ne mènerait actuellement pas de projets d'ensemble (« (...) *there are currently no overarching research projects* »), il ne faut pas oublier que dans le cadre du contrat de performance 2008-2010, un grand projet européen relevant du type *Network of Excellence* du 6<sup>e</sup> programme-cadre de recherche et de développement (6<sup>e</sup> PCRD) et relatif au domaine des matériaux a été coordonné par le CRP Gabriel Lippmann. S'y ajoute, sur le plan national, un projet sur le traitement des surfaces initié par le FNR et impliquant tous les acteurs concernés.

- Plusieurs intervenants approuvent que la nécessité de coopérer et de créer des synergies soit entre-temps reconnue par l'ensemble des acteurs. Ils font valoir que dans le contexte d'un pays aussi exigu que le Luxembourg, la mise en concurrence des différents instituts de recherche publics n'est guère souhaitable.

Il est fait valoir que la Cité des Sciences à Belval, conçue selon le principe des Maisons thématiques, assurera la proximité géographique de certaines unités de l'Université du Luxembourg et de différents instituts de recherche. Ce projet est ainsi susceptible d'avoir des effets bénéfiques sur le développement de synergies entre les acteurs impliqués dans un domaine de recherche donné.

M. l'Administrateur-directeur du CRP Gabriel Lippmann observe que l'expérience de ce centre, qui a déjà réalisé un tel regroupement à petite échelle (cf. *supra*, accueil du Laboratoire photovoltaïque de l'Université du Luxembourg et du groupe de recherche de l'entreprise *Novelis* dans les locaux du CRP), montre cependant que ce regroupement est une condition certes nécessaire mais non suffisante pour le développement de synergies, dans la mesure où il faut encore élaborer auparavant des concepts adéquats.

- Il est constaté que l'évaluation externe coordonnée par une société étrangère et réalisée par des experts internationaux, qui ne sont pas tous forcément familiers avec le contexte luxembourgeois, a été réalisée en un laps de temps relativement court. Il se pose ainsi la question de savoir si le temps consacré à cet exercice a été suffisant aux yeux des responsables des centres de recherche publics.

En réponse, il est confirmé que la question du choix des experts renvoie à une problématique cruciale, surtout dans la perspective des évaluations récurrentes. Les experts internationaux ont été effectivement préparés au contexte économique luxembourgeois dans lequel s'inscrivent les centres de recherche publics avec leur mission particulière telle qu'esquissée ci-dessus. Il est cependant difficile pour les responsables des centres de recherche publics de juger du degré de préparation personnelle des différents évaluateurs. En tout état de cause, dans le cadre de la deuxième vague d'évaluation, la préparation des experts par les commanditaires semble avoir été encore améliorée.

Les experts gouvernementaux précisent qu'il a toujours été veillé à ce qu'au moins un des trois évaluateurs soit un spécialiste qui connaisse le contexte luxembourgeois de recherche,

par exemple pour avoir déjà évalué des projets soumis au FNR. En outre, pour l'élaboration de la première vague d'évaluation, le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche s'est fait assister par M. Fritz Ohler qui connaît bien le contexte luxembourgeois de la recherche, dans la mesure où il a participé à la réalisation du rapport de l'OCDE concernant le dispositif national de la recherche et de l'innovation, rapport présenté en 2006.

Quant au laps de temps consacré au premier exercice, les responsables des centres de recherche publics relèvent que le temps imparti ne permettait guère de contacts approfondis. Pour ce qui est plus spécifiquement du département AMS du CRP Henri Tudor, il est déplorable que le directeur du département évalué n'ait pas été auditionné par les évaluateurs, d'autant qu'il a fait par après l'objet de sérieuses critiques.

Les experts gouvernementaux soulignent dans ce contexte que c'étaient les centres de recherche publics eux-mêmes qui avaient proposé les personnes à interviewer. Si le directeur du département AMS n'a donc pas été entendu, c'est qu'il n'avait pas été proposé pour les entretiens. Les évaluateurs ont par ailleurs rapporté que ce directeur a certes fait une présentation au début de leur visite sur place, mais qu'il n'a plus joué de véritable rôle par la suite, tout au long de la journée. Comme signalé ci-dessus, il est évident que tous les acteurs concernés peuvent tirer des leçons de cette première expérience.

Les représentants gouvernementaux attirent l'attention sur le fait que les départements choisis pour l'évaluation ont été invités au préalable à introduire un rapport d'autoévaluation présentant le contexte, mettant en lumière les forces et les faiblesses actuelles de l'unité et exposant leur stratégie pour l'avenir. Ce rapport a fait partie intégrante du bagage des experts et a permis de limiter à une journée les échanges sur place. Force est de constater que cet exercice semble avoir été sous-estimé par les concernés.

M. le Directeur général du CRP Henri Tudor réfute catégoriquement que l'exercice du rapport d'autoévaluation n'ait pas été pris suffisamment au sérieux. Au contraire, les concernés l'ont conçu comme élément constructif dans la procédure d'évaluation et ils ont préparé ce rapport de façon consciencieuse et minutieuse. Au terme de l'évaluation, ils ont dû constater une divergence fondamentale entre le rapport d'autoévaluation et le rapport final des évaluateurs. Ce constat n'a pas manqué de porter atteinte à leur motivation, d'autant qu'ils avaient aussi une impression positive lors de la visite des experts qui s'était déroulée dans un climat constructif. Il ne faut donc pas négliger les facteurs psychologiques qui peuvent entrer en jeu dans le cadre d'une telle procédure.

M. l'Administrateur-directeur du CRP Gabriel Lippmann rejoint le propos de l'orateur précédent. Il ajoute que le cadre imposé pour le premier rapport d'autoévaluation n'était pas entièrement satisfaisant, dans la mesure où il comportait certaines questions peu adaptées. De plus ont été demandés une série de chiffres bruts que les experts ont manifestement mal interprétés par la suite. L'intervenant constate avec satisfaction qu'il a été remédié à ce problème dans le cadre de la deuxième vague d'évaluation. A l'instar du responsable du CRP Henri Tudor, l'orateur reconnaît l'importance du rapport d'autoévaluation et souligne que, loin de sous-estimer la procédure, les équipes du centre ont essayé de se présenter de façon optimale. Evidemment, il s'agira aussi de tirer de cette première expérience les enseignements qui s'imposent. Enfin, M. l'Administrateur-directeur se rallie à l'observation de l'orateur précédent concernant le facteur psychologique et fait valoir qu'il peut être frustrant pour une équipe s'il est déclaré dès l'introduction que la première partie du rapport d'évaluation se concentrera sur les points faibles du département (« (...) *the first part discusses the experts' observations from the evaluation process, concentrating on the unit's weak points* »), d'autant que le rapport a fait l'objet d'une présentation publique. Cette approche ne pose pas problème s'il s'agit d'un document interne destiné à la direction et au Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Par contre, dans une optique de gestion des ressources humaines, il aurait été sans doute plus motivant pour les équipes si, au cours de la présentation publique, avaient été aussi signalés certains points forts de l'unité évaluée.

Les représentants gouvernementaux expliquent encore que sur base des premières expériences a été prévue pour le deuxième cycle d'évaluation une journée complémentaire par unité évaluée au cours de laquelle le rapporteur du groupe d'experts présentera un projet de rapport dans le cadre d'un échange contradictoire. C'est à cette occasion que pourront être clarifiés certains éléments, ce qui permettra de réduire le risque de malentendus ou d'erreurs factuelles.

Un membre de la Commission reconnaît l'importance des facteurs psychologiques évoqués ci-dessus et considère qu'il est indispensable que tous les concernés soient d'emblée informés sur la finalité du rapport d'évaluation. D'un autre point de vue, il estime que les évaluations internationales sont d'un grand intérêt pour les acteurs, étant donné qu'elles fournissent un regard externe, donc nouveau, sur les réalités luxembourgeoises. Il revient aux concernés de tenir compte du contexte particulier au moment de l'analyse et de l'interprétation des rapports.

- Quant au principe même de l'évaluation externe dans le cadre des contrats de performance et plus particulièrement au choix d'évaluer à chaque fois un département ou un laboratoire choisi des différents centres de recherche publics, les experts gouvernementaux exposent que les contrats de performance constituent un instantané qui constate la performance d'un institut à un moment donné, mais qui ne renseigne pas forcément sur la pertinence de son orientation stratégique. C'est ainsi qu'il a été décidé d'avoir recours à l'outil d'une évaluation externe qui soit centrée sur les aspects relatifs à la matière même et à l'orientation de la recherche.

S'il a été retenu d'évaluer à chaque fois une unité des différents centres de recherche publics, c'est pour ne pas paralyser pendant plusieurs semaines l'ensemble du centre par cette évaluation. Compte tenu du principe des évaluations récurrentes, chaque département sera soumis à une nouvelle évaluation au bout d'un certain temps, ce qui permettra aussi d'étudier son évolution sur la longue durée.

- En ce qui concerne la réforme législative prévue en matière de recherche publique, un groupe de travail créé dans le cadre du 4C (les trois centres de recherche publics et le CEPS) est impliqué dans ce processus et ne manquera pas de faire part de ses commentaires et suggestions. Dans une optique plus vaste, il importe, selon les représentants des centres de recherche publics, de considérer comme un ensemble les lois relatives à l'Université du Luxembourg, aux centres de recherche publics et au FNR. C'est ainsi qu'elles peuvent constituer un cadre ouvrant la voie à de véritables innovations dans le domaine de la recherche publique.

A cet effet, il importe de veiller à coordonner les textes législatifs afférents. A noter dans ce contexte qu'il existe une certaine dissymétrie au niveau des textes, dans la mesure où, contrairement à ce qui est prévu dans la loi en élaboration concernant les centres de recherche publics, la loi relative à l'Université du Luxembourg ne fait nullement référence aux centres de recherche publics en tant qu'acteurs complémentaires et nécessaires dans un environnement de recherche international. Or il importe de définir clairement le positionnement des différents acteurs de la recherche publique.

Pour ce qui est du FNR, il se pose la question de savoir s'il est censé revêtir un rôle régulateur au niveau de la recherche. M. le Directeur général du CRP Henri Tudor estime que jusqu'à présent, la mission du FNR consiste essentiellement à évaluer la qualité scientifique de projets en appliquant des critères internationalement valables. Si jamais il était envisagé de lui conférer en outre un certain pouvoir stratégique en relation avec l'orientation de la politique de recherche en termes de collaborations à mettre en œuvre ou de sujets à privilégier, il y aurait lieu de le fixer clairement dans les textes en question.

## **2. Divers**

Lors de la réunion du **jeudi 24 novembre 2011, à 14h30**, la Commission procédera à un échange de vues avec les représentants du CRP-Santé au sujet de l'évaluation réalisée auprès de ce centre.

Luxembourg, le 21 novembre 2011

La Secrétaire,  
Christiane Huberty

Le Vice-Président,  
Ben Fayot