

## Les sciences de gestion et du management et le financement sur projets

Décembre 2023

Isabelle Prim-Allaz<sup>1</sup>, professeure à l'université Lumière Lyon 2

Afin de permettre aux communautés de sciences humaines et sociales de profiter des nouveaux cadres de la programmation de l'Agence nationale de la recherche en vigueur à partir de 2022, l'alliance Athéna a sollicité des universitaires pour participer à des études destinées à mieux connaître les avis et pratiques des différentes communautés scientifiques.

Dans le cadre d'une réflexion sur le panel « les Individus, les entreprises, les marchés et la finance », nous avons proposé de lancer une enquête exploratoire auprès des directeurs et directrices de laboratoires, chercheurs<sup>2</sup> et enseignants-chercheurs en sciences de gestion et du management, afin de pouvoir apprécier la relation à l'ANR entretenue par des acteurs de cette communauté.

Deux questionnaires<sup>3</sup> ont été élaborés, l'un s'adressant aux Directeurs d'unités (DU), l'autre s'adressant à tous les chercheurs et enseignants-chercheurs (EC), quel que soit leur statut ou établissement d'appartenance. Ceux-ci ont été mis en ligne et largement adressés aux communautés de recherche en sciences de gestion, grâce à l'appui du réseau de la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises (FNEGE), notamment en sollicitant l'appui des présidents des associations scientifiques du champ disciplinaire, ainsi que de la conférence des Vice-Présidents Recherche des universités. Le travail que nous avons conduit n'avait pas pour ambition de refléter l'ensemble des pratiques et des perceptions de toute une communauté scientifique mais d'appréhender les mouvements les plus saillants en matière de recherche sur projets observables en sciences de gestion et du management.

**Les sciences de gestion et du management** sont rassemblées au sein de la section 6 du Comité National des Universités. C'est une section dont les effectifs ont crû notablement ces dernières décennies et qui totalise 2162 emplois d'enseignants-chercheurs titulaires (589 professeurs et 1606 enseignants-chercheurs en 2023). Ces sciences ont bénéficié « de la reconnaissance de l'entreprise comme un acteur à part entière de la société »<sup>4</sup>. Aux États-Unis, la recherche en sciences de gestion s'est développée dès le début des années 1920-1930 à travers des disciplines comme la théorie des organisations, la psychologie industrielle ou encore l'économie des organisations. Ainsi que l'écrivent David, Hatchuel & Laufer (2012), ces sciences ont eu initialement tendance à se définir par leur champ professionnel ou en empruntant leurs concepts (et leurs crises) à un ensemble large de champs, notamment l'économie, la sociologie ou encore la psychologie. Cependant, si elle regroupe de nombreuses spécialités, un travail important a été fait par la discipline qui affirme désormais clairement son autonomisation et des fondements théoriques propres.

<sup>1</sup> Avec le concours de Sébastien Oliveau, Sarah Streliski et Françoise Thibault.

<sup>2</sup> Pour une meilleure fluidité dans la lecture, l'écriture adoptée ici suit les accords de la grammaire classique sans rejet du « masculin générique » que l'on envisagera comme un neutre. Le choix de ne pas employer l'écriture inclusive n'implique pas que les auteurs ne sont pas concernés par la question du genre.

<sup>3</sup> Ce choix de séparer les deux populations (DU/EC) dans deux questionnaires distincts a été fait afin de garantir l'anonymat du questionnaire adressé aux EC, tout en requérant des directeurs d'unités qu'ils indiquent le nom de leur laboratoire, élément paraissant important. Ainsi le questionnaire adressé aux DU n'était-il pas strictement anonyme, la mention du laboratoire, rompant le plus souvent cet anonymat.

<sup>44</sup> Albert David, Armand Hatchuel et Romain Laufer, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Presses des Mines, Paris, 2012.

## Les attendus de cette enquête exploratoire

Les questionnaires de l'enquête portaient à la fois sur l'expérience du dépôt de projets (incluant l'accès à des dispositifs d'accompagnement), sur la connaissance des instruments de l'ANR, sur les financements alternatifs et sur les attentes. Nous voulions à la fois interroger les perceptions des enseignants-chercheurs et des directeurs d'unités, comprendre si, en fonction de la place occupée dans le système de l'ESR, les perceptions étaient différentes et si, la relative hostilité des premiers temps avait fait place à une implication volontaire ou contrainte par la situation financière des laboratoires de recherche.

Issues de deux questionnaires différents, les réponses se répartissent en deux ensembles qui ne s'agrègent pas l'un à l'autre mais peuvent parfois s'éclairer mutuellement par certains éléments de comparaison. Les directeurs d'unités ont été interrogés au titre de leur fonction de direction et non de leur expérience personnelle de chercheurs, seuls les enseignants-chercheurs ont été interrogés sur leur(s) spécialité(s) de recherche au sein des sciences de gestion.

## Une participation à l'enquête intéressante, isomorphe aux caractéristiques de la population de la 6<sup>ème</sup> section

La participation à l'enquête est globalement satisfaisante eu égard aux charges de travail des personnes contactées et à ses conditions de réalisation. Ainsi, 17 « Directeurs d'Unités » (DU) majoritairement directeurs de laboratoires (14) et 70 « Enseignants-chercheurs » (EC) ont répondu.

**Comme dans la population générale de la 6<sup>ème</sup> section, la proportion de femmes est inversée entre les EC et les DU (phénomène du « plafond de verre » présent dans de nombreuses disciplines). La population des DU est plus âgée. Les chercheurs CNRS sont peu nombreux, à l'image de la réalité de la discipline, très peu présente dans la section 37 du CNRS Economie et gestion.**

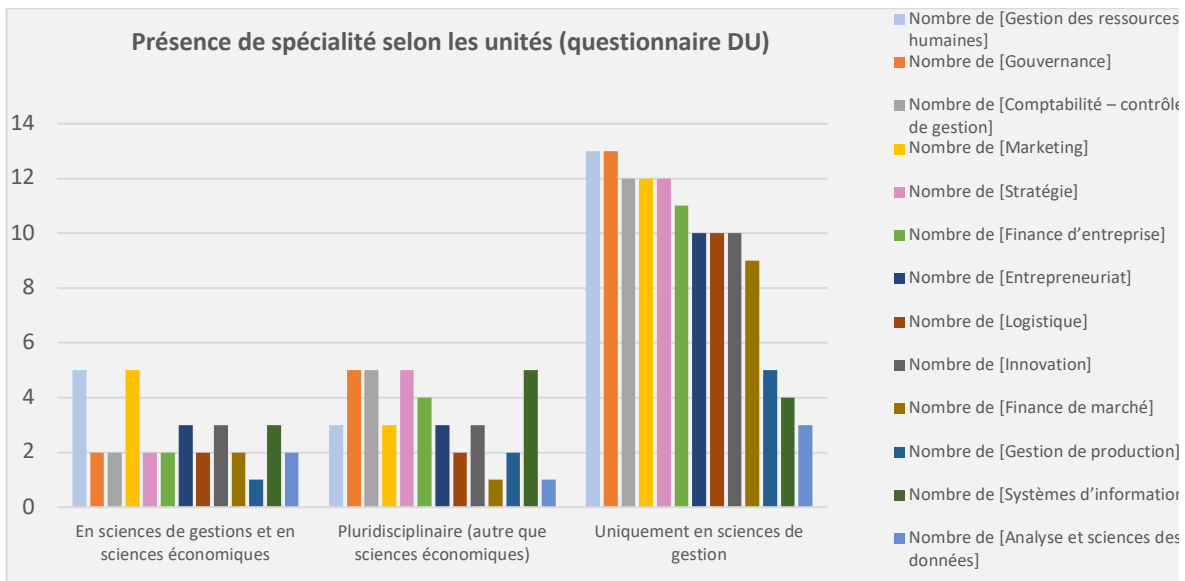
- **Enquête DU : 34% de femmes et 65% d'hommes – âge moyen 53 ans.**
- **Enquête EC : 59% de femmes et 41% d'hommes – âge moyen 48 ans et demi.**

Ces personnes ont obtenu leur thèse de doctorat en moyenne à 33 ans (minimum : 25, maximum 55). C'est une population composée majoritairement de Maîtres de Conférence (46 dont 16 avec une HDR), un seul chercheur CNRS.

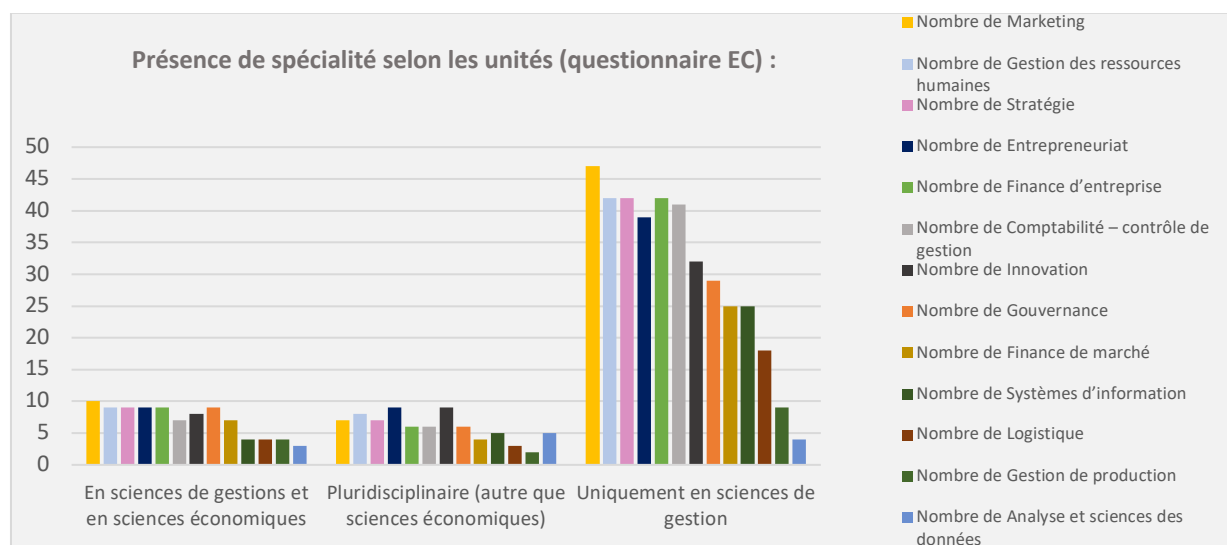
**Une majorité d'UR est présente au travers des répondants ce qui correspond à la structuration de la discipline. Les UMR mentionnées sont pluridisciplinaires et les sciences de gestion y côtoient souvent les sciences économiques. Les unités monodisciplinaires en sciences de gestion sont toutes des UR.**

- **Enquête DU : 83% UR et 17% UMR**
- **Enquête EC : 85% UR et 15% UMR**

**Les spécialités constituent un mode d'organisation de la discipline qui sont bien repérées par les répondants.**



**Enquête EC :** Les EC déclarent appartenir à des unités recherche ayant de 2 à 13 spécialités. La moitié des EC sondés déclarent avoir au moins 8 spécialités dans leur laboratoire. En moyenne 8 spécialités sont déclarées. Notons que les UMR ont en moyenne moins de spécialités (5) que les UR du panel (8,5 spécialités).



Ces observations nous permettent d'accorder un certain crédit à notre échantillon qui, s'il n'a pas été construit avec l'ambition d'être représentatif de la section, n'en est pas moins pertinent par sa composition variée.

## Le principe de dépôt de projets accepté par les DU mais des pratiques très hétérogènes et un suivi difficile par les unités

Une très large majorité des DU déclare que son laboratoire a déposé (ou participé à) des projets. Le volume de dépôt est toutefois très différent d'une unité à l'autre.

### Enquête DU :

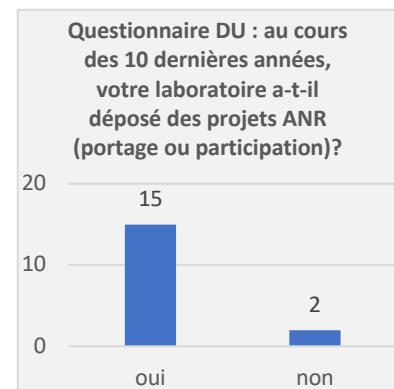
Dans un des laboratoires un seul projet été déposé en 10 ans. A l'autre bout du spectre, un laboratoire a déposé (ou participé à) 20 projets en 10 ans. Les laboratoires investis ont déposé en moyenne 6 projets en 10 ans.

Au total, en agrégeant les réponses des directeurs d'unités, 75 projets auraient été déposés par l'ensemble des laboratoires du panel DU en 10 ans. 40 projets sont déclarés avoir été retenus.

En se référant à l'étude conduite par l'alliance Athéna sur la place des SHS à l'ANR depuis la création de l'agence, on est invité à mettre en doute ces données au moins pour deux raisons :

- le taux de succès à l'ANR pendant la période a toujours été inférieur à 20%
- la place des sciences de gestion dans les projets retenus n'est pas prépondérante.

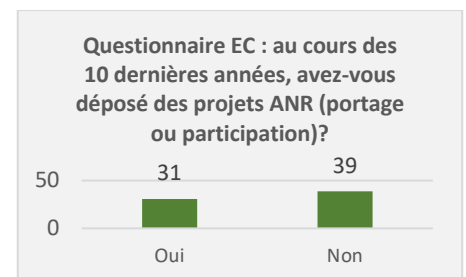
On peut faire l'hypothèse que les unités n'assurent pas un suivi précis des projets retenus. Les réponses aux questions suivantes ont tendance à le confirmer.



## Des pratiques de dépôt et de participation relativement faibles chez les enseignants-chercheurs.

Ainsi, parmi les enseignants-chercheurs, en 10 ans : 44% ont déposé un projet et 56% n'ont pas déposé de projet. Celles et ceux qui déclarent en avoir déposé (membre ou porteur) l'on fait en moyenne 2 fois, et jusqu'à 4 fois.

Comme dans le cas des DU, la perception de la réussite est beaucoup plus élevée (en moyenne 30% des projets) que les taux réels de succès (traduisant potentiellement un biais d'auto-sélection des répondants).



## Cinq raisons invoquées pour ne pas déposer : le temps, le taux de réussite, la lourdeur administrative, le manque d'information, l'inadéquation des AAP aux besoins des chercheurs

Seuls les enseignants-chercheurs ont répondu à la question « Pourquoi n'avez-vous pas déposé de projet ».

- **Le temps** (en tête de toutes les réponses), **le faible taux de réussite**, **la lourdeur administrative du montage** des dossiers...

« Cela semble chronophage pour une probabilité d'obtention de crédit faible. »  
 « Je n'ai pas le temps, je dois faire des cours, des tâches administratives et de la recherche. C'est beaucoup trop de démarches. Je ne suis pas un commercial devant prospecter pour avoir le droit de faire de la recherche. »  
 « Le temps passé à monter des dossiers est du temps de perdu par rapport à notre vrai travail utile (enseignement et recherche), je n'ai pas signé pour me transformer en bureaucrate en rentrant dans ce métier. Le taux de réussite est (était ?) ridiculement bas, a fortiori en sciences de gestion. »  
 « Trop de travail pour un résultat incertain. »  
 « De l'extérieur cela semble être des usines à gaz. »

➤ **Le manque d'information :**

« Pas connaissance. Pas de sujet dans mon domaine. »  
 « Manque d'information sur les critères d'obtention. »  
 « Méconnaissance. Trop grande complexité du dossier. »  
 « Je connais mal les projets ANR. Il me semble que les financements sont trop importants par rapport à mes petits projets. »  
 « Parce que je ne sais pas comment faire ».  
 « Manque de temps et d'information pour monter les projets »

Dans une mesure un peu moindre :

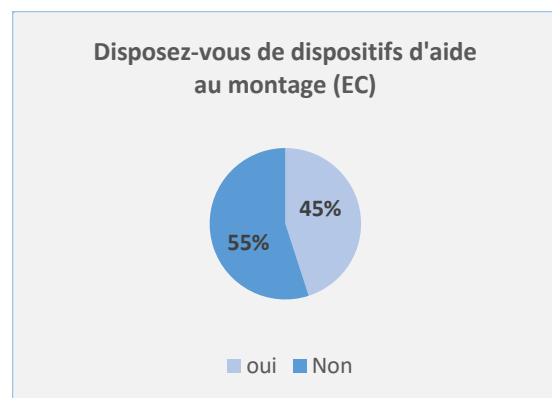
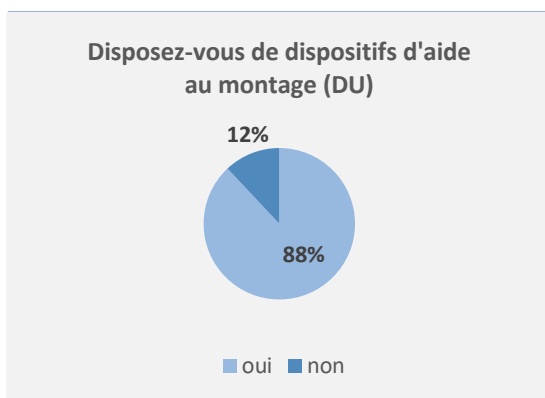
➤ **L'inadéquation aux besoins des chercheurs,** le fait que d'autres financements sont mieux adaptés :

« Je n'ai pas besoin d'autant d'argent pour faire mes recherches. »  
 « Mes recherches n'impliquent pas des équipes pluridisciplinaires »  
 « Je participais à d'autres projets de recherche financés »

À cet ensemble s'ajoutent un certain nombre de jeunes chercheurs invoquant le fait qu'ils sont en poste de manière trop récente pour avoir pu se porter candidats.

### Des dispositifs d'aide au montage existants mais souvent mal connus des EC

Les raisons invoquées, tant en termes de manque de temps que d'information, soulèvent le problème des dispositifs d'accompagnement au dépôt. À la question : « Disposez-vous de dispositifs d'aide au montage de projets ? », il est intéressant d'observer une différence très marquée entre les réponses des directeurs d'unité et celles des enseignants-chercheurs.



Sauf à supposer que l'ensemble des laboratoires des DU sondés présentent des particularités qui les privilégient, une telle différence dans les réponses laisse entendre que **les enseignants-chercheurs ne sont pas au courant des dispositifs auxquels ils pourraient avoir accès** pour monter des projets ANR. L'information circule peu.

Les dispositifs d'aide mentionnés par les DU et les EC sont tous des dispositifs des universités extérieurs au laboratoire, sauf pour l'un d'entre eux.

Si l'on examine le rapport entre présence de dispositifs d'aide au montage et obtention de projet ANR : au sein des enseignants-chercheurs sondés, sur les 17 personnes qui ont participé à un projet ANR financé, 10 déclarent disposer de dispositifs d'aide aux montages de projets, et 7 déclarent ne pas en avoir. Sur les 14 personnes déclarant avoir déposé sans succès, 8 déclarent disposer de dispositifs d'aide aux montages de projets, et 6 déclarent ne pas en avoir. La différence ne semble pas notable.

### Une connaissance limitée des différents appels de l'ANR

Les deux questionnaires ont mentionné les instruments majeurs de l'ANR : Projets jeunes chercheurs et jeunes chercheuses (JCJC), Projets mono-équipe (PRME, un instrument mis en place en 2022), Projets recherche collaborative (PRC), Projets de recherche collaborative internationale (PRCI) et Projets de recherche collaborative avec les entreprises (PRCE).

**Enquête DU** : moins de 20% des DU déclarent connaître l'ensemble des instruments de l'ANR. Les instruments **les mieux connus par les DU sont les instruments dédiés aux jeunes chercheurs et les Projets de recherche collaborative classiques**. Les projets de recherche collaborative internationale sont assez mal connus et ainsi que les PRME, ces derniers ayant été mis en place très récemment par l'ANR. Pour des sciences susceptibles de collaborations avec le monde socio-économique comme le sont a priori les sciences de gestion, la connaissance de l'instruments PRCE par moins de la moitié des directeurs d'unités doit sans doute être interrogée.

**Enquête EC** : seulement 8,5% des EC sondés connaissent réellement l'ensemble des instruments et **40% déclarent n'avoir aucune connaissance des instruments de l'ANR**, ce qui représente un pourcentage élevé, dix-huit ans après la création de l'ANR.

Il ressort du détail des réponses des EC que l'instrument le mieux connu est JCJC (mais par seulement 27% des EC du groupe), le plus mal connu étant le PRME (mais très récent), suivant une tendance comparable aux réponses des DU. Dans l'ensemble, les réponses montrent que les enseignants-chercheurs de la section 06 connaissent mal les dispositifs de l'ANR. De manière plus marquée encore que pour les directeurs d'unités, la faible connaissance de l'instrument PRCE (moins de 15%) surprend, concernant des chercheurs en sciences de gestion.

### L'obtention d'autres financements relativement prisée, comme les financements régionaux et les financements d'acteurs privés

À la question des autres types de financements obtenus au cours des 10 années écoulées, les réponses des directeurs d'unités et des EC convergent.

Quatre catégories principales se dessinent, les deux premières se détachant nettement comme les plus fréquemment mentionnées :

- **les financements régionaux** ou contrats avec des collectivités territoriales (notons que parmi les fonds régionaux, variés, on observe une présence importante de l'agence de la transition de la transition écologique ADEME, mentionnée six fois)
- **les financements en provenance d'entreprises et d'organisations privées** (partenariat avec des entreprises, recherches-action, sponsoring, mécénat)

Suivent deux ensembles :

- **les programmes européens** (H2020, COST)
- **les financements sur les fonds de l'université** (+ fonds Idex, Isite, financements MSH)

Après ces quatre principales sources de financement, sont évoqués de manière plus sporadique les chaires, les financements ANRT (Cifre) et autres instruments (bourses, notamment).

Notons enfin qu'à la question des financements obtenus au cours de la décennie écoulée, **une dizaine de personnes, parmi les EC, répond « aucun »**.

## Des retours d'expérience riches d'enseignement et très contrastés

La question a été posée aux directeurs d'unités et aux EC de leur expérience de montage de projet, toutes formes de recherches sur projet confondues.

### Les bonnes expériences de financement souvent liées à d'autres opérateurs que l'ANR

À la question de leur meilleure expérience en termes de montage de projet, 3 directeurs d'unité et 5 enseignants-chercheurs évoquent des **projets ANR**, ce qui représente une **faible portion** des personnes sondées. Les motifs de satisfaction invoqués sont ceux du **travail en équipe** et de **l'enrichissement intellectuel** (notamment par l'effet l'interdisciplinarité) :

*« Montage d'un ANR PRC cette année en collaboration avec des réunions enrichissantes avec des collègues d'autres disciplines et également d'autres laboratoires ».*

*« J'ai particulièrement apprécié de pouvoir travailler avec des collègues d'autres disciplines et avec des entreprises innovantes et sensibles à la recherche. Une vraie relation gagnant-gagnant dans un climat de confiance ».*

Les meilleures expériences se rapportent (loin devant les ANR) à des montages de **projets financés par le secteur privé** :

*« Un projet avec mécène privé pour une chaire. Beaucoup de confiance réciproque, une vision à long terme (3x 3 ans), un respect des différents interlocuteurs et un bon dosage dans le reporting ».*

*« Recherche-intervention pour accompagner l'organisation dans la définition de son identité, la redynamisation de coopération interacteurs et la préparation et la mise en œuvre d'un nouveau projet stratégique. Recherche à visée transformative au plus près des acteurs de terrain utile à la fois pour la connaissance scientifique et les organisations ».*

*« Montage de projet avec le privé. Après une discussion poussée où chacun expose ses attendus et exigences, les parties se mettent d'accord, signent une convention et le reste est totalement dédié au travail, sans justification de l'utilisation des fonds, ou de rapport supplémentaire à faire. »*

*« Montage de chaires de recherche en partenariat avec des acteurs socio-économiques assez facile à monter, compte tenu de notre contexte administratif facilitant. Partenaire pas pressant ».*

*« Les expériences de projets de recherches partenariales avec des structures privées car moins bureaucratiques et contacts plus directs dans les relations : les conventions sont plus simples à gérer ;*

*souplesse dans la constitution des équipes/ relations plus directes avec les financeurs ; processus de valorisation des projets et comités de suivis plus directs ».*

Ou (moins fréquemment) à des **projets financés au niveau régional** :

*“CPER<sup>5</sup> en raison de l'équipe de montage de projet. Nous avons très vite identifié une thématique commune et des modalités de fonctionnement confortables pour tous, avons pu engager très vite le projet scientifique en nous appuyant sur nos expertises respectives et des résultats de recherche antérieurs et avons bénéficié d'une très bonne synergie avec un pilotage très efficace, une équipe rigoureuse et autonome avec peu de perdre de temps en coordination ».*

*« J'ai été appuyé par les services centraux, la vice-présidence recherche et les interlocuteurs à la région étaient très bien. Le problème ce n'est pas de monter des projets c'est faire en sorte que les gens bossent ensuite et d'avoir le temps pour le faire.*

Ou encore un mixte des deux :

*« Nous avons monté un projet de recherche en entrepreneuriat financé par la Région, le FEDER et des partenaires privés. Le projet était scientifiquement stimulant, interdisciplinaire et supposait d'aligner les préoccupations et intérêts de parties prenantes diverses. C'était un vrai challenge qui a également supposé un networking et la création d'une relation de confiance tant avec certains élus qu'avec les agents de la collectivité. »*

Sont aussi évoqués des **projets financés au sein des universités**, moins lourds à monter et moins sélectifs :

*« Appel à projet interne à mon université. Facile à monter, réponse rapide, suivi léger »*

*« Les appels à projets internes sont relativement efficaces même s'il s'agit de petits montants. Le taux d'acceptation est de 50% et le nombre de jours consacrés à la rédaction raisonnable ».*

Ainsi que quelques **projets européens** (une très bonne expérience « *du fait de la collaboration internationale* »), un projet Isite.

Par ailleurs, on remarque que, parmi les réponses à cette question, l'**ADEME** est fréquemment mentionnée :

*La meilleure expérience projet : le programme de recherche [...] cofinancé ANR, ADEME, Labex SMS : un collectif d'une quinzaine de chercheur-e-s pluridisciplinaire en SHS + des partenaires de terrain (SCIC et Conseils de Développement), avec un accompagnement sur le faire collectif dans la recherche ; de la médiation scientifique : bref, toutes les facettes de la recherche et pas uniquement la valorisation scientifique.*

*« Projet ADEME. Dossier assez simple à élaborer, un interlocuteur unique et compétent sur la gestion du projet et sur le fond des sujets traités. Des échanges réguliers, pas seulement administratifs mais également scientifiques »*

*« Projet ADEME [...]. Trois équipes de recherche en Gestion. Autour des dispositifs collectifs d'acculturation à la sobriété. Financement de l'ordre de 200 000 €. Des relations constructives avec des partenaires (notamment entreprise – [...]). La possibilité d'avoir des outputs différents des publications traditionnelles et plus en lien avec la vulgarisation de nos travaux (en l'occurrence ici un film documentaire) ».*

*« L'entreprise m'a directement sollicitée avec un projet et un accompagnement ADEME. Nous avons pu nous concentrer sur l'aspect scientifique du projet ».*

---

<sup>5</sup> Contrat de plan État-Région



On peut citer pour finir la réponse d'un des EC sondés qui, à l'opposé de la petite dizaine de **retours purement négatifs** (« aucune bonne expérience », « rien », « RAS », « toutes ont été horribles », « pas concerné », etc.) fait figure d'**exception dans sa satisfaction** relative au montage de projets :

*« Je n'ai que de bonnes expériences de montage de projet car la personne en charge à l'université était à chaque fois de très grande qualité ».*

### Les difficultés avec l'ANR et avec les grands projets-interrégionaux

**Les projets ANR** représentent **une large portion** des projets dont le montage fait figure de « pire expérience » pour les directeurs d'unité et les EC.

Les désagréments invoqués sont ici aussi la **lourdeur du processus de montage** et le **temps perdu**, le **taux de réussite** très bas ainsi que, souvent soulignée ici, la **faiblesse des retours** :

*« Beaucoup de temps passé, contacts pris pour un projet à peine étudié avec un montage estimé à 150h de travail pour un retour très vague sur les raisons pour lesquelles le projet n'avait pas été retenu. Bref une perte de temps, pour un retour nul même pas de suggestions ou pistes en termes d'amélioration du projet ».*

*« Projet ANR nécessitant plusieurs réunions avec des partenaires différents pour un résultat nul ».*

*« ANR très long, très lourd et très peu de chance de succès. Les aspects bureaucratiques en lien avec le dépôt ».*

*« Une ANR avec un consortium à 13 partenaires : délitement au fil du temps, besoin de créer de la cohérence "au forceps". Des fonds importants ont été dégagés, certes. Peu de retour en termes de valorisation scientifique pour les sciences de gestion ».*

Est en outre évoquée la question de la **qualité scientifique de l'évaluation** et du choix des évaluateurs. Plusieurs des personnes sondées associent leur mauvaise expérience à l'ANR à l'incompétence des évaluateurs :

*« Fait marquant : un évaluateur nous avait indiqué qu'en tant que gestionnaires, nous mobilisons de la littérature en sociologie et que nous n'étions pas compétents pour la traiter. Je suggère donc également une régulation différente de l'attribution des évaluations, là aussi à des personnes compétentes pour les traiter ».*

*« Retours de l'ANR sur projets précédents : peu de compétences sur nos sujets d'où des évaluations superficielles (manque RGPD dans le projet...) »*

*« Deux projets ANR. Impression d'une évaluation partielle et très médiocre sur le plan scientifique. Ils m'ont coupé l'envie de proposer de nouveaux projets à l'ANR ».*

Plusieurs projets « inter-régionaux » sont critiqués également pour leur « **lourdeur administrative kafkaïenne** », « **mauvais suivi financier** », etc. ; aussi l'un des EC répond que pour lui le « **pire** » est « **n'importe quel projet public car cela demande de réfléchir à des choses totalement éloignées du métier de chercheur** ».

Ce motif du **montage de projet qui empêche le chercheur de faire de la recherche** revient fréquemment, dans les réponses à diverses questions de l'enquête.

Par ailleurs, si le travail en équipe fait partie des points positifs de la recherche collaborative dans les réponses à la question précédente, qu'il s'agisse de projets ANR ou autres, certains des répondants évoquent de mauvaises expériences liées à des **mésententes interpersonnelles** ou des problèmes de communication plus structurels.

*« Susceptibilités personnelles entre personnes du projet qui peuvent nuire à la bonne collaboration ainsi qu'à la synergie du projet dans son ensemble. J'ai déjà vu éclater un projet avec ses participants et établissements avec la sortie prématurée des bénéficiaires pour cause de grands egos individuels de certains scientifiques-clés du projet causant des situations non-récupérables pour une entente plus harmonieuse, absolument nécessaire pour le bon fonctionnement d'un projet. »*

*« Projet régional avec deux SSII s'écharpant sur des problèmes de propriété industrielle alors même que le contenu du projet n'était pas encore clairement défini ».*

*« Lourdeur du processus compte tenu d'une culture distincte des équipes (franco-suisse) »*

Enfin certains des EC sondés associent leur mauvaise expérience à des **critères de sélection** qu'ils jugent préjudiciables, orientés par des intérêts qui ne sont pas ceux de l'avancée scientifique :

*« Voir que les projets financés dans cet axe ne financent QUE des recherches avec des productions d'innovations technologiques, honnêtement pas très innovantes (je suppose dépôt de brevet à la clé) alors que le sujet nécessite une approche psycho-sociale poussée. En déduire qu'on préfère les machines pour traiter des sujets complexes sans penser. »*

*« Préparer un projet ANR et s'apercevoir à la publication des défis qu'aucun ne correspond à un trac marketing. Pure perte de temps ».*

*« Refus car le projet était trop ambitieux ».*

## **Au-delà de l'opposition, des attentes des DU et des EC en matière d'appels à projets**

Les directeurs d'unités et les enseignants-chercheurs sont relativement nombreux à rappeler l'importance du financement récurrent des unités qu'ils opposent au financement sur projets.

*« Pas d'appel à projet et des fonds pérennes ».*

*« Pas d'appel à projets idéal, nous avons besoin de fond pérenne ».*

Beaucoup se disent en attente d'un certain nombre d'améliorations pour participer aux dispositifs d'AAP.

## **Attentes en matière de montage de projets**

Les attentes des DU et des EC quant au montage de projet convergent assez largement, avec, de manière cohérente, une polarisation plus grande des réponses des DU autour du besoin de **personnel d'appui** dans les laboratoires :

*« Soutien en personnel administratif spécialisé en montage projet ».*

*« Il nous faudrait un IGR dédié au laboratoire qui connaissant bien nos atouts et ressources serait en capacité d'avoir une démarche proactive sur le montage des projets. En outre cet IGR pourrait prendre également ensuite en charge le suivi du projet. »*

Certains enseignants-chercheurs évoquent aussi ce besoin :

*« Plus d'appui à la recherche dans les laboratoires ; des services administratifs compétents et réellement "support" ».*

De manière plus générale, les réponses des DU et EC font apparaître un faisceau d'attentes, que l'on peut regrouper selon quelques thématiques principales :

- **La veille et l'identification des appels :**

*« Une assistance à l'identification des AAP pertinents avec un taux de réussite satisfaisant pour les SHS, à la recherche de partenaire ».*

*« Aide à l'identification et au montage des projets ».*

*« Veille sur les appels à projet (ne pas avoir l'appel entre les mains 3 jours avant la date limite de dépôt) ».*

*« Avoir plus d'information à ce sujet ».*

*« Attentes en termes de veille stratégique sur les appels d'offres ».*

- **La prise en charge administrative et l'aide à la rédaction (des projets et des comptes-rendus)**

*« Une assistance à la rédaction des comptes-rendus ».*

*« Des personnes qui fédèrent des équipes et nous conseillent sur la rédaction des dossiers ».*

*« Une aide sur la manière de rédiger le projet correspondant aux "canons" attendus ainsi que sur les différents points administratifs »*

*« Un soutien logistique administratif. La plupart du temps, je me tape 90% de la saisie de données administratives. Pouvoir accéder à des données pré-remplies »*

*« Aide technique à la présentation du dossier. Aide au choix lexical approprié. Mieux comprendre les éléments à valoriser pour répondre à la demande des financeurs ».*

*« Soutien administratif pour le montage (et ensuite pour la partie suivi administratif et reporting devront être assurés par des personnels de soutien qualifié) »*

- **L'aide au montage financier**

*« Une aide au montage budgétaire ». - « Aide sur l'élaboration du budget ».*

*« Attentes en matière d'élaboration du budget ». - « Aide au montage financier ».*

*« Aide à la partie administrative et financière, incompréhensible ».*

- **Identification des attendus et critères d'évaluation clairs et impartiaux :**

*« Mieux connaître les attendus, de fond (critères valorisés) mais également de forme (tableaux, matrices, etc.), serait important pour mieux diriger les efforts ».*

*« Comprendre les attentes de l'ANR en SHS et particulièrement en gestion ».*

*« Lorsque l'on commence des projets ANR : mieux comprendre l'état d'esprit, les attentes des évaluateurs ».*

*« L'impartialité de l'évaluation, avoir des chances raisonnables de réussite ».*

*« Déjà que les critères d'évaluation soient clairs. Si on n'a aucune chance car dans notre laboratoire il n'y a pas assez de personnel pour assurer la gestion administrative d'une ANR, nous prévenir avant pour qu'on ne dépose pas le dossier. Qu'il y ait des grilles à jour pour calibrer les fonds financiers dédiés à la masse salariale. »*

Ce qui s'exprime le plus souvent est l'attente d'une **modification de fond du design** et du fonctionnement des appels :

*« Plus de souplesse et de réactivité pour réellement accompagner les équipes de recherches. Moins de technicité bureaucratique pour laisser plus de place au programme de recherche et à la coordination d'équipe. Il est difficile de prévoir 3 ans en amont tous les déplacements... la recherche est passionnante car c'est aussi une aventure avec ses aléas. »*

Une seule personne (DU) porte ses attentes sur **les pratiques des chercheurs eux-mêmes** :

*« Que les chercheurs anticipent le plus possible les délais et travaillent de manière décloisonnée, en challengeant leurs projets avec leurs collègues de l'unité (à la fois pour monter en qualité et en masse critique)».*

### Quelques consensus sur l'appel à projet idéal

À la question de l'AAP idéal de très nombreuses réponses (DU et EC confondus) invoquent la **simplification** du montage :

*« Quelque chose de facile à comprendre et à remplir ».*

*« Un appel à projet simple, court, sans trop d'exigences sur les participants, délais, etc. »*

*« Un pré projet très simple, de 2 ou 3 pages, qui permette d'être pré-sélectionné et de faire une proposition plus étayée avec une forte probabilité d'être retenu. La situation actuelle de l'ANR où l'on ne peut quasi pas modifier le budget entre la phase 1 et la phase 2 est un non-sens ! »*

Certains y associant des **financements adaptés** :

*« Un projet simple, flexible, chance élevée, peu de bilan demandé, somme autour de 10k€ ».*

*« Une procédure simple, compréhensible et moins chronophage. Un dossier clair et pas compliqué. Un budget avec des lignes adaptées aux SHS ».*

Dans l'ensemble cette aspiration à une simplification des appels tient à un rejet de la **pesanteur administrative** des AAP qui empiète sur la recherche :

*« L'idéal est moins dans l'appel à projet que dans la procédure de dépôt. Actuellement, elle reste très lourde et difficilement accessible pour les petites équipes. »*

*« Un appel à projet où le chercheur ne serait mobilisé que pour la réalisation du projet et pour la valorisation scientifique du projet ».*

*« Un appel à projet qui soit moins un dossier administratif et davantage un dossier recherche ».*

Plusieurs des réponses évoquent l'importance d'un appel qui puisse être **préparé en amont** :

*« Un AAP discuté en amont du dépôt avec les potentiels "postulants", une transparence sur le nombre de réponses, les thématiques déposées et les retours pour chaque projet déposé afin que l'on puisse comprendre les décisions prises. Des enveloppes sur l'assistance au montage et au pilotage. Une souplesse dans l'usage des fonds ».*

*« Un appel diffusé très en amont ; clair dans les objectifs, conditions d'éligibilité, etc. » ;*

*« Un appel avec une vraie aide en amont et un contrôle des résultats obtenus plus que des tableaux Excel ».*

*« Un projet pour lequel la « sélection » se ferait très en amont (avant le montage même) permettant de minimiser au maximum l'investissement pour rien... Plutôt qu'une mise en concurrence cette sélection en amont aurait pour principal objectif de mettre en relation les*

*« Un appel à projet idéal permettrait de financer le temps du montage. La sélection se ferait ensuite sur la base du projet développé ».*

*« Un appel à projet fondé sur un amorçage d'un an, mais avec une procédure simple de validation pour les 3 / 4 années suivantes. Bref, une méthode qui pourrait s'apparenter à de la recherche-intervention, mais dans un cadre ANR ».*

Globalement, l'appel blanc recueille l'adhésion et certains peuvent être critiques avec les appels trop « orientés » :

*« L'ANR finance les recherches Covid, alors que bientôt l'épidémie sera passée et que c'est il y a 10 ans que ces recherches auraient dû avoir lieu. Ce type d'appel contraint les chercheurs à travailler tous sur le même sujet (même ceux qui ne sont pas spécialistes) au détriment des spécialistes eux même et d'autres sujets qui puissent être importants et disparaissent ».*

### **Sur d'autres sujets, les opinions peuvent être antinomiques :**

Acceptation et parfois rejet du **fonctionnement concurrentiel** de la recherche sur projets :

*« Une absence de concurrence entre les projets qui crée dans nos institutions une concurrence entre les chercheurs malsaine alors qu'il y a un intérêt à fédérer nos équipes au profit de l'avancée de la recherche et de ses enjeux sociétaux ».*

**Pour certains, l'interdisciplinarité** (ou pluri, ou transdisciplinarité) est un élément **constitutif de leur « appel idéal »** (souvent associé à une dimension internationale) :

*« Collaboration interdisciplinaire et internationale avec une équipe de chercheurs, entreprises et du soutien administratif dans tous les établissements, chez les bénéficiaires et partenaires afin de permettre une collaboration exemplaire et disponible. »*

*« Un appel à projet pluridisciplinaire avec sciences dures et SHS, et un coordinateur ouvert aux problématiques de gestion. »*

Quand d'autres souhaitent des appels **qui ne soient pas interdisciplinaires** :

*« Arrêter de tout le temps demander du transdisciplinaire car certains projets peuvent être très bien sans ; avoir un contrôle sur les évaluateurs attribués ».*

*« Un projet qui n'implique pas systématiquement de l'interdisciplinarité. C'est certes riche, mais peu compatible avec les objectifs de publications scientifiques. Il faut pouvoir faire les deux ».*

### **De nombreuses demandes pour des mesures déjà prises par l'ANR**

Alors qu'il existe aujourd'hui deux phases de soumission, à deux reprises est évoquée l'idée d'une phase de **prévalidation** permettant de mesurer l'acceptabilité du projet.

Des répondants souhaitent un AAP qui permette d'**associer les chercheurs à des entreprises**, ce que propose l'instrument PRCE de l'ANR :

*« Un appel permettant d'associer les entreprises à des chercheurs et qui peut éventuellement être adaptable sur la partie budgétaire (ex: il est possible que les demandes en fonctionnement soient finalement trop importantes au regard des demandes d'investissements ; dans ce cas, il serait pratique, à budget égal, de pouvoir opérer des glissements d'une ligne à l'autre, sous contrôle de l'agence comptable et sur justificatifs). Éviter d'avoir à faire 3 devis lorsque l'on sait que l'on travaille (ex: sur des traductions ou fournitures) avec les mêmes prestataires car le plus important n'est pas que le prix de la prestation mais aussi la compétence du prestataire. »*

Le « **projet mono équipe** » est imaginé alors qu'il existe d'ores et déjà (depuis 2022) parmi les instruments de l'ANR mais est encore mal connu des chercheurs.

**En conclusion**, ces deux enquêtes confirment l'évolution de la position des enseignants-chercheurs vis-à-vis de la recherche sur projets, qui fait aujourd'hui partie intégrante du paysage de l'ESR. Toutefois, un seul enseignant-chercheur des deux panels se dit satisfait **des instruments proposés par l'ANR** :

*« La formule actuelle me paraît satisfaisante, avec deux tours correspondant à des niveaux d'élaboration différents. La coordination entre les projets de l'ANR & des projets régionaux serait à penser, par exemple avec un dossier unique ».*

La majorité des acteurs reste réservée. Nos deux enquêtes ont montré que nombre de DU et d'EC étaient néanmoins prêts à s'engager davantage, sous réserve qu'un ensemble de conditions soient réunies.

Plus que nous l'avions imaginé, de multiples pistes d'amélioration ont été proposées par les personnes qui ont accepté de donner un peu de temps pour répondre à notre sollicitation. Qu'elles en soient remerciées.