



---

u  
UNIVERSITÄT  
BERN

## **L'engagement du Conseil de la recherche au FNS à travers changements sociaux et réformes**

Projet soumis à l'Université de Berne

Sous la direction de: **Prof. Fritz Sager**  
Kompetenzzentrum für Public Management  
Schanzeneckstrasse 1  
CH-3001 Bern

Par: **Cornélia Sommer**  
Originaire de Sumiswald (BE)  
Bahnweg 4, 3125 Toffen

Berne, le 30 novembre 2012

Le présent travail a été élaboré dans le cadre du « Executive Master of Public Administration (MPA) ». L'auteure porte l'entière responsabilité de son contenu.

## Avant-propos

En 2012, le Fonds national suisse (FNS) fête les 60 ans de son existence. Principale institution de soutien à la recherche scientifique en Suisse, le FNS fait appel depuis sa création à des scientifiques de haut rang afin de remplir sa mission d'évaluation des projets de recherche. Le Conseil national de la recherche (CNR), que forment ces derniers, est un organe essentiel du FNS. La responsabilité et l'engagement que supposent une affiliation au CNR est conséquente. Dans un contexte de recherche hautement compétitif où les chercheurs sont toujours plus sollicités pour fournir des tâches d'évaluation, remplir des fonctions académiques et former la relève, pouvoir compter sur des personnalités engagées et remplissant les critères d'une élection au sein du CNR est loin d'aller de soi.

Ce travail doit permettre au lecteur de :

- Se faire une idée du rôle des membres du CNR et de l'engagement qu'un mandat au CNR implique ;
- Comprendre dans quel contexte les membres du CNR exercent leur mandat et comment ce contexte a évolué au fil du temps ;
- Entrevoir les mesures qui peuvent être prises pour assurer la pérennité et le fonctionnement optimal du Conseil de la recherche à l'avenir.

Afin de ne pas alourdir le texte, seule la forme masculine a été employée. Elle se réfère naturellement toujours aux deux sexes.

Je remercie vivement les personnes qui ont accepté de participer aux interviews et dont les réponses forment l'essence de ce travail.

Je tiens à remercier également mes collègues et ex-collègues du FNS pour leurs opinions et conseils avisés tout au long de ce travail, de même que les membres et ex-membres du Conseil de la recherche dont j'ai pu recueillir les points de vue à diverses occasions. L'idée de ce travail est d'ailleurs née d'échanges de propos informels avec des membres du Conseil qui évoquaient leur engagement pour le Fonds national comme un devoir envers la communauté, après avoir bénéficié de subsides de recherche pendant de longues années.

Finalement, j'exprime ma reconnaissance envers mes proches pour leur soutien et leur compréhension dans cette période de ma vie particulièrement excitante et mouvementée.

## Résumé

Le Fonds national suisse (FNS) est une institution indépendante de soutien à la recherche scientifique, assurant une mission primordiale en Suisse. Le Conseil national de la recherche (CNR) est l'organe qui évalue les demandes de subside soumises au FNS. Il s'agit d'un organe de milice composé de 100 membres et représentant toutes les disciplines scientifiques. Depuis la création du FNS en 1952, le CNR a fait face à de nombreux changements, conditionnés tant par le contexte social que par les réformes opérées au cours de l'histoire du FNS.

Alors que l'on observe un certain désengagement de la population suisse dans les activités bénévoles et dans l'engagement politique, résultant entre autres d'une individualisation croissante de la société et de facteurs culturels, ce travail démontre que d'autres raisons sont à l'œuvre pour expliquer la baisse d'attractivité du mandat de conseiller à la recherche.

Malgré le prestige lié au mandat de conseiller à la recherche, les motivations honorifiques paraissent jouer un rôle secondaire. L'engagement citoyen semble également de moins en moins prépondérant, alors que des motivations plus personnelles ont pris le devant, telles que la stimulation intellectuelle liée au travail d'évaluation des projets de recherche ou le désir d'accroître son réseau professionnel.

En raison de la compétitivité toujours plus forte dans le milieu de la recherche et des multiples sollicitations dont ils sont l'objet (évaluations d'articles scientifiques, affiliation à des comités de lecture, charges administratives et autres mandats), de moins en moins de scientifiques de haut niveau sont prêts à mettre leurs compétences à disposition du Fonds national. Les facteurs liés à l'évolution du FNS jouent ici également un rôle majeur. Ce sont en particulier la charge de travail croissante que le mandat implique (nombre de requêtes en hausse et instruments d'encouragement toujours plus nombreux) et une certaine bureaucratisation des processus d'évaluation. Bien qu'ayant essentiellement pour but d'améliorer l'objectivité du processus d'évaluation et la transparence des décisions de financement, l'introduction de nouvelles méthodes de gestion et de nouvelles réglementations ne sont pas toujours accueillies favorablement par le Conseil.

Pour maintenir et accroître l'attractivité du mandat de conseiller à la recherche, il est nécessaire de mieux impliquer le CNR dans les processus de réformes. En outre, ses membres doivent percevoir que l'institution leur accorde sa pleine confiance et que leurs compétences sont valorisées ; c'est pourquoi il faut tout mettre en œuvre pour que les réformes et nouvelles réglementations ne sortent pas du raisonnable et n'induisent pas le sentiment que le FNS se méfie de son organe d'évaluation.

Ce travail met en évidence qu'en dépit des menaces qui pèsent sur le système de milice, le FNS entretient toujours une excellente réputation auprès des membres et ex-membres du Conseil. Les motivations des chercheurs à s'engager ont évolué mais sont toujours manifestes.

## Table des matières

Avant-propos .....	I
Résumé .....	II
Table des matières .....	III
Liste des abréviations et glossaire .....	V
Liste des annexes .....	VII
1 Introduction .....	1
1.1 Objectifs .....	2
1.2 Approche méthodologique .....	2
1.3 Délimitation .....	3
2 Le Conseil national de la recherche .....	4
2.1 Vision historique du rôle du CNR .....	4
2.2 Election et rôle des membres du CNR .....	5
2.3 Exigences liées au mandat de conseiller à la recherche .....	6
2.4 Motivation des chercheurs à briguer un mandat au CNR .....	7
3 Analyse du contexte .....	9
3.1 Bénévolat et engagement citoyen : un recrutement de plus en plus difficile ? .....	9
3.2 Contexte externe .....	12
3.2.1 Internationalisation, pluralisation et complexification de la société .....	12
3.2.2 Changements institutionnels et intégration européenne .....	13
3.2.3 Mutations technologiques .....	14
3.2.4 Nouvelles formes de gouvernance .....	14
3.2.5 Changements environnementaux et démographiques .....	15
3.3 Contexte propre au FNS .....	15
3.3.1 Influence de la nouvelle gestion publique .....	16
3.3.2 Réformes et changements .....	17
4 Synthèse des interviews .....	20
4.1 Changements au niveau du recrutement .....	20
4.2 Changements les plus marquants dans le fonctionnement du Conseil .....	21
4.3 Motivations à s'engager comme conseiller à la recherche .....	22
4.4 Qualités essentielles requises pour un mandat .....	24
4.5 Causes « internes » de la baisse de motivation .....	24

---

4.5.1	Suppression des site visits .....	24
4.5.2	Bureaucratization / Insatisfaction face aux réformes engagées .....	25
4.5.3	Surcharge de sollicitations au sein du FNS .....	28
4.6	Causes sociétales de la baisse de motivation .....	29
4.6.1	Compétitivité accrue dans le milieu scientifique / Surcharge d'obligations .....	29
4.6.2	Individualisation de la société / lien social affaibli .....	30
4.6.3	Internationalisation .....	30
4.7	Avenir du système de milice.....	31
4.8	Propositions pour accroître l'attractivité du mandat.....	32
4.9	Conclusions.....	33
5	Bilan et recommandations .....	35
6	Liste des références .....	VIII
7	Autres documents d'intérêt général.....	VIII
8	Annexes .....	IX
9	Déclaration sur l'honneur .....	LXV
10	A propos de l'auteure .....	LXVI

## Liste des abréviations et glossaire

Certaines abréviations et définitions ci-dessous font référence à des termes ou concepts n'apparaissant que dans les textes en annexes (interviews).

CNR	Conseil national de la recherche
CTI	Commission pour la technologie et l'innovation
ERA	Espace européen de la recherche
ERC	Conseil européen de la recherche
EPFL / EPFZ	Ecole polytechnique fédérale de Lausanne / Ecole polytechnique fédérale de Zurich
FNS	Fonds national suisse de la recherche scientifique
HES	Hautes écoles spécialisées
SER	Secrétariat d'état à l'éducation et à la recherche
Div I	Division Sciences humaines et sociales
Div II	Division Mathématiques, sciences naturelles et de l'ingénieur
Div III	Division Biologie et médecine
Div IV	Division Recherche orientée (programmes nationaux de recherche (PNR) & pôles de recherche nationaux (PRN))
CoRe	Division de coopération interdivisionnaire et recherche coopérative
Ambizione	Programme d'encouragement de la relève scientifique dans tous les domaines scientifiques
FNS Futuro	Paquet de réformes du FNS mis en place entre 2008 et 2010
mySNF	Portail du FNS pour l'enregistrement online des requêtes
Rapporteur	Conseiller à la recherche
R'Equip	Programme d'encouragement pour l'acquisition d'équipement de recherche
Présidence	Autrefois appelée « bureau », il s'agit d'un comité restreint composé du président du Conseil de la recherche et des présidents des divisions et comités spécialisés.

---

ProDoc	Programme de soutien à la collaboration en matière de formation doctorale
Professeurs boursiers FNS	Programme d'encouragement pour jeunes chercheurs expérimentés dans tous les domaines scientifiques
SCOPES	Programme de coopération scientifique entre l'Europe de l'Est et la Suisse
Sinergia	Programme d'encouragement de projets disciplinaires et interdisciplinaires au sein de petits réseaux de recherche
Site visits	Visites de membres du Conseil aux requérants pendant la procédure d'évaluation ; pratique abolie, elle permettait au rapporteur de se faire une idée sur le site de l'infrastructure à disposition des requérants, de se faire expliquer le projet et éventuellement de discuter les points faibles du projet.

---

## Liste des annexes

Annexe 1 : Fil conducteur pour l'interview de membres ou ex-membres du secrétariat.....	X
Annexe 2 : Interview avec Ruedi Bolzern .....	XIII
Annexe 3 : Interview avec Paul Burkhard .....	XXII
Annexe 4 : Interview avec Jean-Bernard Weber .....	XXXI
Annexe 5 : Fil conducteur pour l'interview de membres du Conseil de la recherche.....	L
Annexe 6 : Interview avec Hans-Ueli Blaser .....	LIII



## 1 Introduction

Depuis sa fondation en 1952 jusqu'à nos jours, le Fonds national suisse de la recherche scientifique (FNS) a connu de profonds changements, tant dans son fonctionnement, ses tâches, sa structure et son organisation que dans l'image qu'il véhicule auprès du public et des chercheurs. Sa mission principale reste toutefois inchangée : soutenir la recherche en Suisse et encourager la relève scientifique de façon indépendante et sur la base de la qualité scientifique.

Le FNS est appelé à jouer un rôle-clé à l'avenir également, en témoignent deux des défis stratégiques identifiés par la chancellerie fédérale dans son rapport « Perspectives 2025, Analyse de la situation et du contexte pour la politique fédérale », élaboré comme base du programme de législature 2011-2015, soit « Assurer la compétitivité de la Suisse et l'attractivité de sa place économique » et « Promouvoir la relève de personnel hautement qualifié pour la recherche et l'éducation ». Ces défis supposent, d'une part, des investissements massifs dans la recherche, le transfert de technologies et la promotion d'une relève scientifique de haut niveau et, d'autre part, des mesures pour assurer, voire accroître le niveau d'excellence des hautes écoles de façon à attirer les scientifiques les plus compétitifs.

Le Conseil national de la recherche (CNR) est l'organe de milice du FNS chargé d'évaluer les demandes de subside et de prendre position face aux questions de politique de la science. Au travers de ces missions essentielles, il porte une responsabilité cruciale dans la qualité de la recherche en Suisse.

Depuis quelques années, on constate un certain désengagement des membres du CNR qui se manifeste par une tendance accrue à faire appel au soutien du secrétariat, un raccourcissement de la durée des mandats et, de façon plus générale, une difficulté croissante à recruter des chercheurs de haut niveau prêts à s'investir comme conseillers à la recherche.

Même si strictement on ne peut définir le travail des membres du Conseil comme du bénévolat, il correspond clairement à un engagement pour la communauté scientifique que le modeste dédommagement alloué ne saurait suffire à motiver. A l'origine mandat honorifique, il n'est toutefois pas certain que les membres actuels du Conseil perçoivent encore leurs tâches au FNS comme un honneur. Certains signes de démotivation donnent à penser qu'à long terme le Conseil pourrait être menacé dans son fonctionnement.

Compte tenu de l'importance de cet organe pour le FNS et pour la Suisse, il est important d'engager une réflexion sur les raisons de ce désengagement et de trouver les moyens d'y remédier.

Il s'agira dès lors de tenter de dégager des pistes afin de rendre le mandat de Conseiller à la recherche plus attractif, permettant au FNS de pouvoir continuer à l'avenir de compter sur les scientifiques les plus compétents du pays.

## 1.1 Objectifs

Cette recherche a pour objectif général de comprendre comment l'engagement des membres du Conseil de la recherche a évolué au fil des dernières décennies et quels facteurs ont joué un rôle significatif dans cette évolution.

Un premier objectif est de clarifier si les conseillers à la recherche sont affectés par le même désengagement pour le travail de milice que celui que l'on peut observer dans d'autres domaines de la société (système politique, sociétés culturelles et sportives, travail bénévole, etc.) et de déterminer si les mêmes causes en sont responsables.

Un second objectif consiste à identifier les facteurs de motivation et les facteurs de découragement dans l'engagement du Conseil. On tentera en particulier de désenchevêtrer les effets externes (qui prennent origine dans l'évolution de la société) des effets internes (institutionnels et liés aux réformes engagées au sein du FNS).

Le résultat de cette recherche devrait permettre de formuler des recommandations en vue de renforcer l'attractivité du mandat de Conseiller à la recherche, et ainsi d'assurer à long terme le fonctionnement efficace et optimal du CNR.

## 1.2 Approche méthodologique

L'approche choisie est principalement exploratoire et combine analyse historique, analyse de documents et interviews avec des membres et ex-membres du secrétariat du FNS et du Conseil de la recherche.

Les principales évolutions qui ont affecté notre société durant les dernières décennies sont analysées sous l'angle du chercheur et du contexte spécifique dans lequel celui-ci évolue, tout en tirant un parallèle avec le désengagement citoyen constaté dans d'autres domaines de la société.

Le point de vue de membres du secrétariat jouissant d'une longue expérience doit permettre d'élargir l'analyse et de confirmer (ou non) la pertinence des hypothèses de départ. Avec un recul d'une trentaine d'années, ces membres ont vu œuvrer un grand nombre de conseillers à la recherche et ont été observateurs ou acteurs de multiples changements et réformes au sein du FNS. Ils représentent la mémoire vivante du FNS.

Pour compléter cette démarche, l'interview d'une personnalité ayant fonctionné comme conseiller à la recherche durant 8 années, ainsi que comme Président de la division II du CNR pendant 4 ans, devrait offrir une perspective, certes subjective, mais particulièrement pertinente dans la mesure où cette personne a vécu personnellement les changements récents les plus importants au sein du FNS. En outre, grâce à une longue carrière de chercheur, elle dispose d'une large vision pour évoquer les changements de société qui ont marqué le milieu de la recherche durant les dernières décennies.

### 1.3 Délimitation

Cette recherche ne prétend pas être pleinement objective et généralisable à l'ensemble du Fonds national.

Elle résulte d'une analyse aussi objective que possible de la situation propre au Fonds national et du contexte dans lequel les chercheurs suisses ont évolué sur les dernières décennies. Toutefois, les interviews effectuées se sont essentiellement focalisées sur la division « Mathématiques, sciences naturelles et de l'ingénieur », de sorte qu'elles ne couvrent qu'une palette restreinte de disciplines scientifiques et programmes d'encouragement.

En outre, même au sein de cette division, l'enquête s'est limitée à deux membres du secrétariat et un membre du Conseil de la recherche, de sorte qu'on ne saurait extrapoler ces résultats à l'opinion générale des membres de la division II. Par ailleurs, il faut être conscient que dès lors que des réformes, aussi positives soient-elles, sont en partie imposées, l'acceptation peut être difficile et prendre du temps avant de faire l'unanimité. L'analyse des réformes et de leurs effets se limite essentiellement au paquet de réformes le plus récent, connu sous l'appellation de « FNS Futuro ».

Finalement, pour atteindre une objectivité maximale des résultats et conclusions qui se dégageront de ce travail, il est bien clair qu'il eût été nécessaire d'interroger un nombre plus large de personnes, issues des divers domaines scientifiques et des diverses époques de l'histoire du Fonds national, sans oublier les représentants du Conseil et du secrétariat les plus fraîchement arrivés et dont l'opinion n'est pas colorée par la comparaison avec la situation antérieure aux réformes.

#### **Résumé du chapitre**

Ce travail a pour objectif de déterminer les facteurs qui affectent le fonctionnement du Conseil de la recherche et la motivation de ses membres à s'engager pour le Fonds national suisse. Il doit permettre d'émettre des recommandations visant à accroître l'attractivité du mandat de conseiller à la recherche. Pour cela, on s'appuie, d'une part, sur une analyse de l'environnement dans lequel les chercheurs évoluent et, d'autre part, sur l'observation des changements les plus marquants au sein du FNS. L'interview de quatre personnalités compétentes complète ce tableau qui n'a pas vocation à l'exhaustivité, ni à représenter une vue unique.

## 2 Le Conseil national de la recherche

Alors que le budget annuel du FNS se montait à 4 millions de francs pour moins de 300 requêtes soumises lors de sa création en 1952, le budget actuel dépasse la barre des 700 millions de francs pour un nombre de requêtes traitées de l'ordre de 5000. Pour faire face à cette augmentation, l'effectif du Conseil de la recherche est passé dans la même période de 14 à 100 membres (Chiffres disponibles sur le site officiel du FNS : [www.snf.ch](http://www.snf.ch))

Le Conseil national de la recherche (CNR) se compose de quatre divisions : la division des Sciences sociales et humaines (I), la division des Mathématiques, sciences naturelles et de l'ingénieur (II), la division Biologie et médecine (III) et la division Programmes (IV). Les divisions I, II et III portent sur l'encouragement de projets individuels pour lesquels les chercheurs ont le libre choix de la thématique de recherche, alors que la division IV comprend des programmes nationaux pour lesquels les thématiques sont prédéfinies. Outre ces quatre divisions totalisant 100 membres, le CNR est enrichi de trois comités spécialisés (recherche interdisciplinaire, carrières et coopération internationale), composés chacun d'une dizaine de membres des divisions I à IV ainsi que d'experts externes permanents.

Au sein de chaque division, le travail effectué par le Conseil relève d'un processus collaboratif et consensuel qui permet d'équilibrer le pouvoir et d'éviter que certaines disciplines, voire certains membres, s'imposent trop fortement.

### 2.1 Vision historique du rôle du CNR

Bien avant la naissance du FNS, en 1938, le Professeur Paul Niggli (enseignant et chercheur qui a participé aux travaux préparatoires qui aboutirent à la création du FNS) appelle à la création d'un conseil central de la recherche universitaire. Dans un article intitulé *Le recrutement des universitaires en Suisse*, il écrit à propos de ce Conseil : « Les différentes hautes écoles délègueraient à titre honorifique leurs représentants : des esprits indépendants et qualifiés, embrassant chacun un domaine scientifique assez vaste, et qui formeraient un Conseil. » (Niggli, 1938, p. 238 cité selon Fleury & Joye, 2002, p. 43).

Alexander Von Muralt, professeur de physiologie à l'université de Berne et principal architecte du FNS, définit en 1952 les attributions du Conseil de la recherche et considère que sa principale tâche est « d'organiser la recherche scientifique sur le long terme et la coordonner » (Fleury & Joye, 2002, p. 185), omettant de mentionner sa lourde tâche d'examen des requêtes. Il voit le Conseil comme un lien entre chercheurs et politiciens. Au travers de cette vision, Von Muralt insiste sur la mission de service à la recherche scientifique du Conseil et sur le fonctionnement collégial de cet organe, par opposition à un cercle privé dont les membres useraient de favoritisme.

En 2012, le FNS décrit le Conseil de la Recherche en tant qu'organe qui évalue les projets de recherche et décide de l'octroi des subsides.

## 2.2 Election et rôle des membres du CNR

Les statuts du FNS fixent les attributions et les compétences du Conseil de la recherche.

Le FNS dispose en outre d'un « Règlement d'élection au Conseil national de la recherche », ainsi que d'un « Règlement d'organisation du Conseil national de la recherche » (tous ces documents sont disponibles sous <http://www.snf.ch/F/fns-portrait/Pages/statuts-bases-juridiques.aspx>). Il a également élaboré un document interne spécifiant les « Principes d'affiliation au Conseil national de la recherche » et qui définit les règles de fonctionnement du CNR.

La procédure d'élection est confidentielle. Lorsqu'un mandat est vacant, la division du Conseil concernée définit en premier lieu le profil scientifique du nouveau membre à élire. Après la mise au concours et la sélection des candidats remplissant les critères de l'élection (ceux-ci peuvent présenter leur propre candidature ou être désignés par leur institution), des entretiens ont lieu avec le Président de la division, un délégué du Conseil de fondation et un membre du secrétariat. Le Conseil formule ensuite une proposition (contenant habituellement au minimum deux candidats) qui est transmise à la Présidence, puis au Conseil de fondation qui procède à l'élection. La durée d'un mandat est de quatre ans, renouvelable une seule fois.

Les divisions du CNR sont chargées essentiellement du traitement des requêtes dans leur domaine spécialisé ainsi que des prises de position sur les questions de politique de la recherche et sur la politique d'encouragement au FNS. Le traitement des requêtes constitue toutefois la charge majeure du CNR. Chaque membre se voit attribuer le rôle de rapporteur ou corapporteur pour les requêtes qui se situent dans son domaine de compétence. La durée de la procédure d'évaluation depuis la soumission jusqu'à la décision définitive, s'élève en principe à six mois. Durant cette période, le rapporteur doit désigner des experts externes pour l'évaluation de chacune des requêtes dont il a la responsabilité. Une fois qu'il dispose de suffisamment d'expertises (au minimum deux), il formule sa propre recommandation qui est soumise et discutée lors d'une séance du Conseil, à l'occasion de laquelle une décision provisoire est prise par l'ensemble du Conseil.

Outre le travail consistant à lire en détail le plan de recherche d'au moins une quinzaine de projets par semestre (nettement plus pour les membres qui sont également affiliés à un comité spécialisé), à rechercher des experts qualifiés, à formuler sa propre opinion suivi d'une recommandation en s'appuyant sur les évaluations obtenues, les membres du Conseil se réunissent une fois par mois en moyenne pour des séances qui, en fin de semestre, peuvent s'étendre sur deux jours et représenter jusqu'à 18h de travail. Etant donné que les décisions sont prises collectivement, les membres sont tenus d'être présents aux séances, même lorsqu'aucune requête dont ils ont la responsabilité n'est traitée. La charge de travail est donc considérable, compte tenu du fait que le Conseil est un organe de milice dont les membres poursuivent en parallèle une activité scientifique de haut niveau.

### 2.3 Exigences liées au mandat de conseiller à la recherche

Alors que les statuts du FNS précisent que « les membres du Conseil national de la recherche disposent d'un curriculum de renommée internationale dans la recherche scientifique et d'excellentes connaissances du paysage de la recherche », le règlement d'élection au CNR « garantit un organe formé des meilleures forces de la science suisse quant à la compétence et la personnalité ». Sur le document concernant les principes d'affiliation au CNR, on peut également lire que « le FNS doit recruter les meilleurs scientifiques du pays dans les rangs du CNR » et que ceux-ci « se distinguent par leur excellence scientifique dans leur domaine, des compétences sociales telles que l'esprit d'équipe et la fiabilité, leur expérience en matière d'organisation, la capacité à identifier la qualité des requêtes déposées au FNS ainsi que par leur capacité à exercer un regard compétent également au-delà de leur propre discipline.»

Le FNS peut-il raisonnablement exiger autant de qualités des membres du CNR, compte tenu de l'engagement et de la responsabilité qu'un mandat requiert ?

L'analyse de lettres accompagnant les dossiers de candidature soumis durant les quelques cinq dernières années montre que les candidats potentiels sont conscients de ces exigences. Les qualifications les plus souvent invoquées sont répertoriées ci-dessous :

- Compétences professionnelles : haut niveau scientifique, capacité à gérer une collectivité, à gérer des fonds publics ou privés, à rédiger et à donner des conférences, connaissance des langues, expériences dans l'évaluation de travaux scientifiques (rédaction de journaux, expertise pour des agences étrangères), intérêt pour la pluridisciplinarité et les collaborations entre milieu scientifique et économie.
- Engagement : participation dans diverses commissions et comités et au sein d'associations professionnelles, implication dans l'enseignement, contribution à l'administration de l'institution-hôte, participation à des projets de diffusion de la science pour un large public, etc.
- Expérience de management dans la direction de projets dans l'industrie et dans l'économie privée.
- Aptitude à établir des réseaux avec d'autres chercheurs et avec l'économie privée.
- Capacité à dégager des fonds de recherche auprès d'agences publiques ou/et privées (SNF, CTI, fonds européens, etc.).
- Productivité et visibilité scientifique : indices bibliométriques (liste de publications et brevets, citations), affiliation dans des comités de lecture de revues scientifiques de réputation internationale.
- Connaissance du paysage de la recherche en Suisse et dans le monde.
- Charisme : personnalité enthousiaste et curieuse, attraction pour les sciences.

Cette analyse démontre une grande clairvoyance par rapport aux exigences du mandat. Cela ne signifie pas pour autant qu'à ce stade de leur candidature, les prétendants soient pleinement conscients de la charge de travail qui les attend.

## 2.4 Motivation des chercheurs à briguer un mandat au CNR

Le mandat de conseiller à la recherche implique un engagement et un investissement en temps conséquents. Qu'est-ce qui pousse un chercheur productif à briguer pareil mandat, sachant que cette charge de travail supplémentaire risque de porter préjudice à sa productivité scientifique ?

Les motivations les plus fréquemment cités dans les lettres analysées peuvent être départagées en trois catégories :

- **Motivations « égoïstes »**, c'est-à-dire avant tout personnelles : Elargir son horizon scientifique, acquérir de nouvelles compétences, établir des liens avec des collègues au-delà de sa propre discipline, suivre les développements scientifiques en Suisse, diversifier ses activités, établir des connexions entre sa propre discipline et les autres disciplines des sciences naturelles, découvrir l'institution du FNS de l'intérieur.
- **Motivations « honorifiques »** : Admiration du rôle du FNS, reconnaissance de la fonction de conseiller (formulations explicites telles que « je suis très honoré »), valorisation de la rigueur des évaluations du FNS, de son succès, de sa capacité à soutenir les projets « au top » du domaine, compte tenu de la petite taille de la Suisse (cette admiration résultant en général d'une comparaison avec des institutions similaires à l'étranger), admiration pour le fait que le FNS ne soutient pas seulement des projets mais également des carrières (doctorants et jeunes chercheurs), admiration pour la contribution du FNS en faveur de la communauté scientifique suisse et envie d'y concourir en y offrant son temps et ses compétences.
- **Motivations « altruistes » ou « citoyennes »** : Souhait de contribuer au soutien et au renforcement de sa discipline, envie d'œuvrer en faveur du développement du paysage de la recherche suisse, volonté d'agir en vue d'assurer la qualité de la recherche, souhait de mettre son savoir à disposition de la communauté académique suisse, devoir civique (formulations explicites telles que « je me sens redevable envers la communauté scientifique à laquelle j'appartiens, de mettre mes compétences à disposition du FNS »), dette vis-à-vis du FNS après avoir bénéficié de nombreux subsides qui ont été lus, expertisés, discutés par des pairs et volonté de contribuer à son tour à cette tâche, dette que l'on souhaite rendre sous forme d'engagement après avoir bénéficié d'un financement généreux et du soutien de sa carrière scientifique (candidats ayant été au bénéfice d'une bourse de professeur FNS dans le passé).

De cette analyse (non exhaustive, seule une vingtaine de lettres de candidature sur une période temporelle de quelques années ont été l'objet de cette analyse), il ressort que les motivations citoyennes sont fréquentes, même si elles ne sont pas formulées de façon systématique. Le fait

que de nombreux candidats parlent d'une dette envers le FNS, montre qu'il est certainement plus difficile de refuser un mandat lorsqu'on a effectué tout ou la majeure partie de sa carrière en Suisse et par conséquent bénéficié de nombreux et substantiels subsides FNS.

### **Résumé du chapitre**

Le Conseil national de la recherche (CNR) est depuis sa fondation en 1952 l'organe essentiel du Fonds national suisse. Bien que son rôle, ses attributions et les exigences liées à la fonction de conseiller n'aient pas fondamentalement changés en 60 ans, la charge de travail confiée à ses membres s'est considérablement alourdie. L'analyse de lettres de candidature fait ressortir trois types de motivations chez les chercheurs qui briguent un mandat de conseiller à la recherche : des motivations « égoïstes », des motivations « honorifiques » et des motivations « citoyennes ».



### 3 Analyse du contexte

Ce chapitre doit permettre d'identifier les facteurs potentiels qui conditionnent l'engagement des chercheurs et la façon dont ces facteurs ont évolué au fil du temps. Il est divisé en deux parties, l'une s'intéressant aux facteurs de société et leur évolution sur les dernières décennies, la seconde se penchant sur les réformes et mutations les plus récentes qui ont eu lieu au sein de l'institution du Fonds national. En préambule, une analyse de l'engagement citoyen dans les diverses sphères de la société est menée.

#### 3.1 Bénévolat et engagement citoyen : un recrutement de plus en plus difficile ?

La notion d'engagement se réfère à une action volontaire et en général non rémunérée en faveur des intérêts d'une collectivité, qu'il s'agisse du bien général de la société ou d'une communauté spécifique à laquelle on se dédie (engagement de type associatif). La notion est toutefois fortement hétérogène et recouvre des domaines très divers, allant de l'engagement institutionnalisé aux dons en espèces à des organisations d'utilité publique, en passant par les diverses formes informelles du bénévolat (telles que garde d'enfant, soins dispensés à des proches ou services rendus à des connaissances et voisins), ou encore le travail de milice au sein de partis et entités politiques. L'analyse se limitera ici essentiellement à l'engagement institutionnalisé qui correspond à celui du Conseil de la recherche.

En comparaison internationale, la Suisse est un pays possédant une tradition forte du bénévolat et de l'engagement civique, entre autres dans le domaine politique.

L'Office fédéral de la statistique (OFS) qui mène à intervalles réguliers des enquêtes sur le travail bénévole en Suisse, distingue les notions de « travail bénévole » et « charge honorifique », le premier désignant des tâches non rémunérées assumées en faveur d'autrui, le second résultant en général d'une élection officielle au sein d'une organisation. La distinction reste néanmoins floue, car dans les deux cas, un engagement personnel considérable et des compétences spécifiques sont nécessaires.

Dans son rapport publié en 2004, l'OFS relève que, tant les associations et organisations (dans des secteurs d'activité aussi divers que le sport, la culture, le social ou l'environnement) que les communes politiques, se plaignent du manque de relève. Il pose la question si ce désengagement face à la société civile a pour origine l'égoïsme, l'individualisme et une perte de solidarité de la population suisse. Au vu de l'importance économique du travail bénévole et de sa nécessité pour le bon fonctionnement de la société, l'OFS estime urgent de mieux cerner les motivations de ceux qui s'engagent et quelles incitations pourraient renforcer et motiver cet engagement. On voit dès lors qu'il s'agit d'une question de société très générale.

Dans ce même rapport, les raisons invoquées pour expliquer le phénomène de désengagement citoyen, sont la charge de travail et les exigences toujours plus grandes liés aux mandats, la pression croissante dans le monde du travail et le manque de disponibilité, l'évolution des comportements de loisirs, la mobilité accrue de la population et la baisse de prestige dont

souffriraient les fonctions de milice. Il mentionne également que la valeur morale liée aux notions d'intérêt public et de solidarité a évolué dans le sens d'un attachement moindre aux liens traditionnels (du type association villageoise ou paroissiale) et en faveur de formes d'organisation plus libres, temporaires et moins formalisées de l'engagement volontaire. Le travail bénévole ne serait donc pas forcément en perte de vitesse mais simplement en mutation.

Dans son rapport publié en 2008, l'OFS présente une analyse détaillée du travail bénévole en Suisse. Il se penche plus particulièrement sur les catégories d'organisations qui en bénéficient, la participation en fonction de l'âge, du sexe, de la formation et de la nationalité (suisse ou étrangère) et analyse également l'évolution depuis 1997, les différences régionales et les motivations des bénévoles. De ce rapport ressortent les résultats suivants :

- Au moins une personne sur quatre en Suisse exerce une activité bénévole dans un cadre institutionnalisé.
- En bénéficient dans l'ordre décroissant : les associations sportives, culturelles, les organisations socio-caritatives, les institutions religieuses, les associations de défense d'intérêts, les services publics et en tout dernier les partis et institutions politiques.
- Le taux de participation culmine vers l'âge de 40 à 54 ans, chez les personnes ayant une formation supérieure et exerçant une activité professionnelle.
- La population de nationalité étrangère affiche la plus faible participation, phénomène qui serait toutefois lié à la moindre intégration sociale de cette population.
- Le taux de participation a globalement reculé entre 1997 et 2007.
- La participation à une activité bénévole ou honorifique et plus généralement à la vie associative est sensiblement plus élevée en Suisse alémanique qu'en Suisse latine.
- Les principales motivations invoquées sont personnelles (le plaisir, les relations sociales, les connaissances et expériences acquises) et altruistes (volonté d'aider, utilité publique) ; seule une minorité de personnes mentionnent un bénéfice pour leur carrière.
- Les personnes qui abandonnent leur activité bénévole évoquent le manque de temps et la survenue d'autres obligations personnelles ou professionnelles.

Finalement, mentionnons qu'assez logiquement, l'engagement bénévole est d'autant plus faible que l'activité implique des efforts substantiels (en terme de temps).

Ces conclusions sont corroborées par diverses sources. Ainsi, selon Françoise Jaquet, vice-présidente du comité central du Club Alpin suisse, le recrutement de bénévoles au sein du club représente le plus gros défi pour l'avenir ; elle estime qu'outre l'offre de loisirs qui s'est diversifiée, la société est toujours moins prête à se rendre disponible sans rémunération ; elle mentionne également la complexification et la professionnalisation accrue des tâches. Pour Christoph Neuhaus, membre du conseil exécutif du canton de Berne, l'engagement politique souffre d'une perte de prestige ; en outre, de moins en moins de citoyens sont prêts à investir leur rare temps libre pour la communauté, tout en prenant le risque de s'exposer à la critique.

Dans certaines communes, le déficit d'engagement politique est un réel problème. C'est pourquoi l'association des communes suisses (ACS) soutient activement le travail bénévole et encourage sa reconnaissance, notamment en décernant chaque année le prix « Commune bénévole » / « ville bénévole ». L'ACS estime que le travail bénévole est un pilier du système politique suisse, sans lequel les droits politiques marqués du fédéralisme suisse ne pourraient être maintenus.

Il est notoire de relever que parmi les principaux défis identifiés par la Chancellerie fédérale dans son rapport « Perspectives 2025, Analyse de la situation et du contexte pour la politique fédérale », élaboré comme base du programme de législature 2011-2015, figure « l'encouragement d'une relève compétente pour l'économie, la recherche et *le système de milice* ». Le rapport identifie en particulier le manque de cadres et de personnel qualifié dans les domaines de pointe, comme un facteur aggravant face à la difficulté de recruter des personnes disposées à fournir un travail de milice.

Dans le cadre d'un projet soutenu par le Fonds national, Franziska Schmid rapporte les résultats des chercheurs du *Zentrum für Organisations- und Arbeitswissenschaften (ZOA)* de l'EPFZ qui ont investigué ce qui motive les volontaires à s'engager sur le long terme en faveur d'associations à but non lucratif. Cette étude montre que de façon analogue aux professionnels salariés, les volontaires ont besoin d'endosser des tâches variées et significatives, de pouvoir prendre des responsabilités indépendantes et d'évoluer dans un climat de confiance. Curieusement, le type de reconnaissance le plus recherché n'est pas celui de l'organisation elle-même, mais celle des proches. L'étude conclue que les motivations altruistes ne constituent pas un élément suffisant pour susciter l'engagement des bénévoles.

Aussi intéressants que soient ces divers résultats, il est évident que le mandat d'un conseiller à la recherche n'est pas comparable à celui d'une personne qui fournit un travail volontaire pour un club sportif ou une association à but non lucratif. Toutefois, cette analyse fournit un point de départ et des pistes de réflexion pertinentes. Mentionnons brièvement un élément plus spécifique à la problématique du Conseil de la recherche, soit les questions d'égalité des sexes. Le FNS fait de gros efforts pour augmenter la part de femmes au sein du CNR. Dans les disciplines où ces dernières sont rares, leur recrutement est particulièrement difficile car s'ajoute le fait qu'en tant que femmes, les chercheuses sont encore plus sollicitées que leur collègues masculins par les diverses sociétés scientifiques et comités de journaux qui, tous, essayent d'augmenter la proportion de leurs membres féminins. Cet aspect particulier dépasse le cadre de ce travail et ne sera pas approfondi.

En conclusion, on voit que les raisons du moindre engagement citoyen sont multiples et ne sauraient être réduites à l'individualisation de la société et à l'immense offre de loisirs à disposition des individus. De nombreuses tâches bénévoles, autrefois simples, se sont complexifiées et ne sont plus forcément à la portée des non-spécialistes. Même au sein de clubs et associations, les exigences de transparence (par exemple concernant les finances) et de professionnalisation se sont accrues.

Perte de prestige, manque de temps, crainte de s'exposer à la critique, individualisation et globalisation de la société, offre de loisirs débordante, complexification et professionnalisa-

tion des tâches, quels rôles ces facteurs de désaffection du travail bénévole et du travail de milice jouent-ils dans le milieu scientifique ? Une analyse du contexte spécifique aux chercheurs et l'interview de personnes étroitement touchées par cette problématique devrait permettre d'y répondre.

## **3.2 Contexte externe**

Les changements survenus sur les 60 dernières années sont considérables et se poursuivent de nos jours. Certains s'accroîtront encore davantage et représenteront un défi majeur pour les sociétés de l'avenir. Ceci est également vrai pour la Suisse et n'est pas sans effet sur la place scientifique suisse et sur le Fonds national. Quelques-unes des mutations les plus marquantes des dernières décennies sont discutées ci-dessous et mises en perspective avec le contexte de la recherche et le déclin d'engagement que l'on observe.

### **3.2.1 Internationalisation, pluralisation et complexification de la société**

Dans un monde globalisé, confronté à de nouveaux enjeux économiques et sociaux, on constate une interdépendance toujours plus marquée entre pays, mais également entre systèmes politiques, économiques et financiers. Cet enchevêtrement a pour effet d'accroître la compétition entre pays et régions, plus aucune société ne pouvant fonctionner en demeurant fermée sur elle-même. Cette évolution comporte des chances (nouveaux marchés, croissance économique) mais rend également la société plus vulnérable, en particulier ses membres les moins concurrentiels.

Encore davantage que le reste de la société, les chercheurs sont soumis à la globalisation des échanges, ce qui les oblige à être à la fois compétitifs et mobiles. Les meilleurs d'entre eux se battent pour les sites les plus prestigieux, sans égard aux frontières. Avec la montée en puissance de l'Asie, les scientifiques et chercheurs « américains » et « européens » sont de plus en plus d'origine asiatique. La globalisation renforce la concurrence.

Les universités et institutions de recherche se livrent une bataille sans merci pour attirer les chercheurs les plus réputés et les plus prometteurs. La place scientifique suisse, qui se distingue par un taux de chercheurs étrangers exceptionnellement élevé en comparaison internationale, est particulièrement touchée par la mondialisation. La pression concurrentielle qui en résulte est exacerbée. Plus aucun chercheur ne peut « survivre » sans échanges avec ses pairs et sans être en permanence au courant des dernières avancées dans son domaine. Plus aucune carrière scientifique n'est possible sans avoir démontré une forte mobilité. La valeur dédiée au savoir s'est renforcée. Parallèlement, dans de nombreux domaines (santé, informatique, sciences de l'ingénieur), on observe déjà une pénurie de personnel qualifié, phénomène qui va renforcer la pression sur le système d'éducation et de recherche. Pour un pays sans ressources naturelles comme la Suisse, avoir une recherche et des hautes écoles compétitives est essentiel.

La société s'est pluralisée, non sans affecter la cohésion sociale. L'individualisation liée au sentiment d'anonymat des grandes villes conduit à un affaiblissement du sentiment d'appartenance à une collectivité et d'adhérence à des valeurs communes, ce qui contribue sans doute à réduire la disposition à s'engager pour la collectivité. Toutefois, les chercheurs représentent une classe de population à part qui n'est à priori guère touchée par les problèmes d'intégration, notamment en raison de son niveau d'éducation élevé. On constate par ailleurs que la science transcende généralement les conflits politiques, identitaires et religieux et a un effet unificateur dû par le partage du savoir et la curiosité scientifique.

Malgré cela, des incompréhensions et difficultés causées par le fossé culturel et le faible sentiment identitaire par rapport à son pays d'adoption pourraient-ils constituer des éléments propres à réduire la volonté de s'engager ? Le chercheur qui a effectué sa formation et construit sa réputation à l'étranger sera-t-il tout autant motivé à s'engager pour la communauté scientifique de son pays d'adoption ?

Avec l'internationalisation croissante de la place scientifique suisse, la proportion de non suisses a augmenté, également au sein du Conseil, de sorte qu'en quelques années, l'anglais est devenu la principale langue de travail. Cette internationalisation est-elle également responsable de l'affaiblissement de l'engagement citoyen, alors que de nombreux conseillers sont mus par le désir de rendre à la communauté scientifique ce dont ils ont bénéficié durant des années au travers de subsides du FNS ?

### **3.2.2 Changements institutionnels et intégration européenne**

Les institutions suisses sont fortement sollicitées dans le contexte de globalisation économique et de construction de l'Europe. Dans notre pays, le fonctionnement politique basé sur le système de milice est fréquemment remis en question face à la complexité et la multiplication de tâches qui assaillent le parlement.

Le monde académique est lui aussi en mutation (Trampusch & Busemeyer, 2010). Les réformes de Bologne, initiées à l'orée des années 2000, ont modifié en profondeur cursus d'enseignements et filières d'études, y compris au niveau doctoral. Avec la mise en place d'un espace européen de la formation supérieure et d'un espace européen de la recherche, l'Europe a fait un grand pas vers la création d'un « marché commun » de la formation et de la recherche. La Suisse, malgré son refus d'entrer dans l'Union européenne, ne s'est pas laissée mettre à l'écart des programmes européens de recherche en adoptant dès 1994 une politique scientifique résolue permettant aux chercheurs suisses de prendre part pleinement à ces programmes (Benninghof & Leresche, 2003, 99-104). Dès 1995, le Fonds national a créé son antenne SwissCore à Bruxelles avec pour mission de renseigner les chercheurs des possibilités européennes d'encouragement de la recherche.

D'autres changements institutionnels sont en marche. Citons par exemple le fulgurant développement des hautes écoles spécialisées (HES) et leur récente entrée dans la compétition pour les moyens de recherche aux côtés des universités et EPF. Ou encore la privatisation

partielle des hautes écoles, sur le modèle américain, avec le financement de plus en plus fréquent de chaires universitaires par des fonds privés.

### 3.2.3 Mutations technologiques

Nombre de progrès des dernières décennies sont la conséquence directe de découvertes faites par les chercheurs. Ainsi, ces derniers sont non seulement acteurs des développements qui façonnent la société, mais sont aussi touchés par des progrès qui influent en profondeur leur mode de travail. Les changements les plus évidents concernent les technologies de l'information, de la communication et la robotisation. On a vu naître un environnement de travail virtuel promettant des gains d'efficacité considérables et une communication instantanée avec le reste du monde. Les chercheurs n'échappent pas à la règle.

Alors que dans un passé guère éloigné, le chercheur en quête d'information se rendait à la bibliothèque et feuilletait les dernières publications des revues touchant son domaine, le chercheur actuel surfe à travers les multiples bases de données depuis son écran d'ordinateur. L'accès à l'information est certes facilité, mais cet avantage est quasiment anéanti par le caractère foisonnant de l'information. Il est devenu extrêmement ardu, si ce n'est impossible, de suivre et d'être au courant de tous les développements d'un domaine, même étroit. Pourtant, gare au chercheur qui omettrait de citer les travaux de ses pairs. La concurrence est impitoyable et soumet le chercheur à une pression énorme. Dans ce contexte toujours plus complexe et interdépendant, le système n'est-il pas devenu plus exigeant au final? Les bénéfices apportés par ces évolutions technologiques compensent-ils vraiment leurs effets négatifs ?

### 3.2.4 Nouvelles formes de gouvernance

Les nouvelles formes de gouvernance visent à donner la parole à un grand nombre d'acteurs des pouvoirs publics, des entreprises privées et de la société civile en vue de résoudre des problèmes communs et mettre en place des politiques publiques innovantes et efficaces.

La société attend toujours davantage des scientifiques. Non seulement, ils doivent faire avancer la recherche et contribuer à la résolution de problèmes de société majeurs, mais ils doivent encore être capables de fournir une opinion avisée au politique et aux médias. On leur demande d'être indépendants, neutres et objectifs, alors que le plus souvent des sujets hautement polémiques et complexes sont concernés.

La science et la recherche sont directement touchées par les nouvelles formes de gouvernance. Selon le sociologue Martin Reinhart (Reinhart, 2012), il existait dans le passé une sorte de contrat social entre pouvoirs publics et scientifiques. L'état finançait les chercheurs sans leur demander de rendre des comptes tout en supposant qu'il en ressortirait un bénéfice pour la collectivité. Ce contrat n'existe plus. La société exige de la transparence et veut savoir ce qu'il advient des moyens de recherche, d'où la nécessité pour les scientifiques de justifier en per-

manence leurs travaux et pour le Fonds national de démontrer qu'il effectue une évaluation rigoureuse et une sélection objective des projets qui lui sont soumis.

Parmi les raisons de ces exigences accrues de la société envers les scientifiques, on peut citer les scandales sanitaires (vache folle, sang contaminé par le VIH, etc.) et catastrophes technologiques (Tchernobyl, Fukushima, marées noires, changement climatique, trou dans la couche d'ozone, pollutions des eaux et des sols, perte de la biodiversité, etc.) qui ont fait réaliser à l'opinion publique les dangers des développements technologiques et ont parfois suscité des peurs excessives. On constate également une prise de conscience des aspects éthiques liés à la recherche (OGM, recherche sur les cellules-souches, diagnostic préimplantatoire, expérimentation humaine et animale, etc.). La relation entre science, société et décideurs politiques a considérablement évolué. Les citoyens exigent une participation démocratique aux prises de décision en matière de santé, d'environnement et de choix technologiques (Benninghoff & Leresche, 2003, p.115-125). Selon Crettaz von Roten et al. (2003), l'attitude du public suisse envers la science serait liée à la confiance dans les institutions (en particulier politiques) et reste, selon l'analyse effectuée par ces auteurs, globalement positive (77% de personnes apportent leur soutien à la recherche fondamentale selon les données de l'Eurobaromètre « Science et Technologie » réalisé en Suisse en 2001), même si cette confiance doit être nuancée par des craintes face au développement trop rapide de certaines technologies.

### **3.2.5 Changements environnementaux et démographiques**

Les changements environnementaux (réchauffement global, pénurie d'énergie et de ressources) et démographiques (vieillesse de la population dans les pays développés et pression démographique dans les pays en développement), sans influencer directement la pratique scientifique, mettent les chercheurs au défi de trouver des solutions face aux plus gros problèmes auxquels la société va être confrontée à moyen et long terme. Les scientifiques devront développer les technologies vertes, les énergies renouvelables et mettre au point de nouveaux traitements contre les maladies dues au vieillissement. Ils devront contribuer à accroître la sécurité, par exemple dans le domaine informatique.

### **3.3 Contexte propre au FNS**

Le Fonds national a beaucoup évolué depuis sa création en 1952 et a dû s'adapter au contexte politique, aux ressources publiques disponibles pour la recherche, aux mutations politico-économiques liées à la construction européenne, aux besoins croissants des chercheurs ou encore à la nécessité accrue de rendre des comptes face à une société affichant une certaine méfiance envers la science et la technologie. Le FNS est mis au défi permanent de maintenir la compétitivité de la recherche suisse dans un contexte en mutation, ce qui implique une capacité d'adaptation élevée et une aptitude à se remettre en question.

### 3.3.1 Influence de la nouvelle gestion publique

Les idées et courants du « new public management » ont colonisé tous les secteurs publics et n'ont pas épargné le Fonds national. Cette idéologie gestionnaire a vu la redéfinition des méthodes et outils de gestion usuels de l'administration. Les éléments les plus caractéristiques (Giauque & Emery, 2008, p. 41-48) sont rappelés ci-dessous :

- Une gestion financière plus stricte, souvent liée à un contexte de pression budgétaire.
- Une efficacité administrative accrue visant à une utilisation plus efficace des ressources publiques.
- Un management plus flexible et davantage d'autonomie opérationnelle et décisionnelle.
- Une culture d'entreprise mettant l'accent sur les besoins du « citoyen-client ».
- Une gestion plus transparente de l'administration et de ses processus dans un souci de qualité et de légitimation.
- La mise en concurrence des services en privilégiant les mécanismes du marché.
- L'utilisation accrue des technologies de l'information.

Quoique certaines caractéristiques ne puissent pas directement s'appliquer au FNS (la mise en concurrence des services du FNS est par exemple difficilement imaginable, s'agissant d'une institution d'encouragement de la recherche unique en son genre et fournissant des prestations hautement spécialisées qui ne pourraient pas aisément être décentralisées ou déléguées à des tiers), il en résulte les spécificités retenues ci-dessous :

- Des conventions de prestations sont conclues entre le FNS et la Confédération, représentée par le Secrétariat d'état à l'éducation et à la recherche. Pour chaque type de prestations, des objectifs stratégiques particuliers sont définis et des indicateurs de performance sont relevés à intervalles réguliers.
- Les unités administratives ont été remaniées, créant de nouvelles structures hiérarchiques qui permettent une meilleure délégation des tâches.
- Les outils informatiques ont été massivement développés afin de simplifier les processus d'évaluation des requêtes et de mieux satisfaire le « client-requérant-bénéficiaire ». Un portail internet unique a été créé, à destination tant des requérants et des bénéficiaires de subsides, que des organes d'évaluation (experts externes, membres du Conseil, commissions de recherche des universités) ainsi qu'à l'usage interne.
- Afin d'assurer une meilleure objectivité dans l'évaluation des requêtes, les processus ont été harmonisés à travers les divisions. La transparence dans la communication des décisions aux requérants a été renforcée. Ces mesures garantissent un degré accru de légitimation du travail effectué par le FNS et des décisions qui en découlent.

Notons finalement que se dessine une tendance à « chaperonner » les rapporteurs et les experts qui évaluent les projets, au travers de la mise en place de directives et de règlements visant à encadrer leurs tâches. Les « Principes d'affiliation au Conseil national de la re-



cherche » précisent ainsi les principes fondamentaux du professionnalisme, de la qualité et de la transparence en matière d'évaluation. Le FNS n'est d'ailleurs pas le seul à agir sur cette voie. Afin d'aider les scientifiques dans leur travail d'expert, les académies suisses des sciences ont émis en 2011 des recommandations spécifiques (Académies suisses des sciences, 2011). Celles-ci comprennent des règles de bonne pratique de l'évaluation scientifique (distinction entre faits et interprétation des faits, communication transparente, indépendance des experts, etc.) et visent à garantir la qualité des expertises scientifiques tout en renforçant la crédibilité des chercheurs auprès du politique.

### 3.3.2 Réformes et changements

Les réformes récentes les plus marquantes ont été menées dans le cadre du paquet de mesures mis en œuvre entre 2006 et 2010 et baptisé « FNS Futuro ». Initié en 2006 pour permettre au FNS de faire face à l'augmentation continue du nombre de requêtes et à de nouvelles exigences politiques (telles que l'évaluation de projets de recherche sur mandat de tiers ou encore le renforcement du rôle du FNS sur les questions de politique scientifique), FNS Futuro comprenait une série de mesures dans les domaines de la gestion des requêtes, des procédures d'évaluation et de la politique de la recherche. Ce paquet de réformes s'inscrit incontestablement dans le courant de la nouvelle gestion publique.

Bien que certaines réformes aient suscité des résistances, FNS Futuro a été implémenté avec succès et a eu des effets de nature tant structurelle qu'opérationnelle.

Au niveau des processus opérationnels, SNF Futuro a conduit à une harmonisation des procédures d'évaluation, objectif dont la réalisation a nécessité des modifications importantes des processus internes. Certaines pratiques particulières ont été supprimées, l'exemple le plus remarquable étant l'abandon de la possibilité de contacts entre les membres du Conseil et les requérants durant la phase d'évaluation, une pratique propre à la division II et connue sous le nom de « site visits ». Une grille d'évaluation unique a été introduite pour toutes les requêtes, permettant une communication plus différenciée et plus transparente du résultat de l'évaluation aux requérants. Les formulaires d'évaluation ont été adaptés, standardisés et assortis d'explications visant à améliorer l'objectivité des qualifications attribuées et faciliter la comparaison des évaluations entre les divisions. Des directives et règles de bonne pratique ont été formulées à l'intention des membres du Conseil et des experts externes.

Au niveau structurel, le soutien du secrétariat au Conseil s'est renforcé et professionnalisé, permettant de compenser partiellement l'alourdissement des tâches du Conseil conséquentes à l'augmentation du nombre de requêtes et à l'introduction de nouveaux instruments d'encouragement. Ainsi, un logiciel de recherche d'experts qualifiés est à présent disponible pour soutenir le Conseil dans cette tâche. En outre, un logiciel de détection du plagiat a été adopté et une procédure administrative rigoureuse a été mise en place pour les cas de suspicion de fraude. Ces progrès ont inévitablement nécessité un accroissement des ressources en personnel.

Dans le Conseil, des comités spécialisés ont été formés pour couvrir les domaines « recherche interdisciplinaire », « encouragement de personnes » et « coopération internationale ». Ces comités ont été intégrés à la Présidence du Conseil afin de pouvoir élargir les débats sur les questions de politique des sciences. Des panels ont été créés ponctuellement pour l'évaluation de programmes spécifiques.

D'autres changements sont également perceptibles. Au sein du Conseil, l'anglais s'est progressivement imposé au détriment des langues nationales dans les séances d'évaluation, et en bonne partie dans les échanges entre le secrétariat et les membres du Conseil. L'anglais est également toujours plus utilisé dans la communication informelle (téléphones, emails) avec les requérants et bénéficiaires de subsides. En parallèle, le FNS a mené une réflexion approfondie sur le thème des langues et s'est doté d'une politique des langues.

D'autre part, les tendances générales suivantes se dessinent.

- L'exploitation des outils de l'information s'accroît, que ce soit pour simplifier et rendre plus efficace les processus (par ex. déroulement entièrement informatisé de l'expertise), ou pour faciliter l'interaction avec les utilisateurs (experts, rapporteurs, requérants).
- L'accent se porte toujours davantage sur le « service à la clientèle », en témoignent la plateforme informatique « mySNF » appelée à intégrer tout le processus de gestion des requêtes, de la soumission jusqu'à la clôture du subside ainsi que la multiplication des « produits » offerts aux chercheurs (élargissement de la palette d'instruments d'encouragement), par ailleurs régulièrement adaptés à leurs besoins.

Citons encore des changements institutionnels qui sont évoqués ci-après.

Le FNS a développé une véritable stratégie d'entreprise en se dotant d'une charte (disponible sous [http://www.snf.ch/SiteCollectionDocuments/fns\\_charte.pdf](http://www.snf.ch/SiteCollectionDocuments/fns_charte.pdf)), en engageant des réflexions stratégiques à long terme et en se soumettant à des évaluations régulières par des consultants externes. L'institution a en outre renouvelé son image en adoptant récemment de nouvelles dénominations pour plusieurs de ses divisions et instruments d'encouragement.

Ces réformes et changements se profilent dans un contexte général de complexification toujours plus poussée du cadre international. De nouvelles possibilités de financement s'offrent aux chercheurs avec la construction de l'espace européen de recherche (ERA). On assiste à l'émergence de la nouvelle organisation « Science Europe » et au développement du futur programme-cadre européen « Horizon 2020 ». Tant de défis que le FNS devra prendre en compte dans sa politique future, afin de continuer à garantir des services de haute qualité aux chercheurs.

**Résumé du chapitre**

Une analyse de l'engagement citoyen dans la société suisse montre que la population est fortement impliquée dans le bénévolat et le travail de milice, mais que des signes d'affaiblissement se font jour. Les raisons en sont multiples et ne peuvent pas être attribuées de façon univoque à un égoïsme croissant des individus.

Le contexte dans lequel les chercheurs (et donc les potentiels membres du Conseil) évoluent s'est profondément modifié durant les dernières décennies en raison de la globalisation, de la compétitivité renforcée, des changements institutionnels, des évolutions technologiques ou encore des exigences accrues de la société envers les scientifiques. Le contexte propre au FNS a également été marqué par des mutations importantes. Alors que le nombre de requêtes à traiter a explosé durant les dernières années, le FNS s'est doté d'instruments de gestion plus efficaces qui cadrent et harmonisent nombre de ses processus.

Les répercussions de ces changements et évolutions sur l'engagement du CNR sont l'objet du chapitre suivant.

## 4 Synthèse des interviews

Sur les quatre personnes interviewées, trois représentent la division II du FNS. Une seule personne représente le Conseil de la recherche. Toutefois, les trois personnes du secrétariat disposent d'une expérience riche d'une trentaine d'années. Finalement, s'il est vrai que sur ces quatre personnes, seule l'une d'entre elles est encore active actuellement au FNS, les trois autres ont pris leur retraite récemment, de sorte qu'elles ont vécu tout ou la plupart des réformes récentes qui sont discutées dans ce travail.

Des opinions de membres du Conseil de la recherche recueillies au cours de discussions informelles sont en outre ponctuellement reflétées dans le chapitre qui suit.

Notons encore que pour le lecteur qui examinera les interviews en détail, force sera de constater que les propos de certains protagonistes soulèvent des points et questions qui dépassent le cadre de ce travail, mais qui n'en sont pas moins intéressants de par leur actualité et leur pertinence, de sorte qu'ils mériteraient un approfondissement. Ceci est dû au fait que la problématique de l'engagement des conseillers à la recherche suscite inévitablement des questionnements et réflexions sur le processus d'évaluation, l'indépendance des experts et des rapporteurs, le rôle du Fonds national, les questions d'objectivité et de transparence du processus d'évaluation, l'égalité de traitement ou encore les relations entre les chercheurs et le public. Certains de ces points se répercuteront dès lors également dans la synthèse ci-dessous.

### 4.1 Changements au niveau du recrutement

Des changements majeurs dans la procédure de recrutement des conseillers à la recherche ont eu lieu en 2002.

Auparavant, le FNS comportait une commission électorale composée d'une dizaine de membres issus du Conseil de fondation et représentant les universités et hautes écoles. La commission établissait pour chaque mandat à repourvoir un classement basé sur les suggestions et recommandations de la division concernée. La personne nommée en première position était contactée afin de déterminer si elle accepterait le mandat. Dans le cas contraire, on s'adressait à la seconde personne sur la liste des nominations et ainsi de suite. Bien que fonctionnant avec satisfaction, cette procédure serait aujourd'hui jugée peu objective et peu transparente, comme l'admet Jean-Bernard Weber.

Cette procédure suivait une voie informelle, se déroulant au travers des membres du Conseil, du président, d'informations recueillies par le secrétariat, avant d'aller à la commission électorale. Cela supposait de bien connaître la communauté. La communication avec les candidats était également simplifiée et informelle, se déroulant souvent par téléphone et davantage dans le but d'informer le futur rapporteur des tâches qui l'attendaient que de recueillir des informations sur sa motivation et ses compétences. Les futurs conseillers étaient par ailleurs rarement recrutés en-dehors du cercle des bénéficiaires de subsides, alors qu'actuellement il n'est pas rare qu'un chercheur arrivé depuis peu en Suisse soit recruté au Conseil.

Depuis 2002, les mandats sont mis publiquement au concours, ce qui permet à n'importe quel chercheur motivé et en possession des compétences nécessaires d'être pris en considération dans le processus de sélection. Les universités et académies sont également informées des mandats à repourvoir et peuvent proposer des candidats. Les interviews ont lieu en présence du chef de division, du président de division et d'un membre du Conseil de fondation. La division du CNR concernée classe ensuite les candidatures en fonction de leur adéquation au profil. L'élection finale échoit à la Présidence. Cette nouvelle procédure a toutefois mis du temps à s'imposer et a nécessité un travail d'information intense au sein des hautes écoles. Pendant les premières années qui ont suivi son introduction, les candidatures étaient si rares qu'il était en général nécessaire de contacter des candidats potentiels afin de les inviter à soumettre leur dossier.

La mise au concours avec postulations et interviews est non seulement plus objective et transparente que le processus de cooptation qui prévalait auparavant, mais aussi mieux adaptée à la situation actuelle où il est devenu impossible de connaître toute la communauté et où la mobilité des chercheurs s'est intensifiée.

## **4.2 Changements les plus marquants dans le fonctionnement du Conseil**

Selon Ruedi Bolzern, les discussions étaient plus approfondies et plus vivantes dans le passé, car le Conseil avait plus de temps à disposition par requête. En outre, il estime que les membres du Conseil s'impliquaient davantage dans la discussion. Avec l'augmentation du nombre de membres au Conseil, une discussion efficace à laquelle chacun participe est plus aléatoire. Mesure logique, le Conseil est divisé en deux groupes de 11 ou 12 membres lorsque la séance prévue est très longue (généralement en fin de semestre). Cela augmente l'efficacité mais comporte des risques quant à l'égalité de traitement. Il faut pouvoir s'assurer qu'un des deux groupes n'a pas été plus sévère que l'autre dans le jugement des requêtes.

Ruedi Bolzern estime par ailleurs que le processus d'évaluation est devenu plus complexe, tant au niveau de l'expertise (nouvelles règles concernant les conflits d'intérêt) qu'au niveau du Conseil (co-rapports devenus obligatoires). Il estime en outre que la qualité des expertises est très variable. Ces évolutions ont pour effet d'alourdir la tâche du Conseil. Celui-ci est contraint de suggérer davantage d'experts, ce qui représente un travail considérable pour les requêtes éloignées du domaine d'expertise du rapporteur, d'examiner davantage de requêtes et d'avoir un regard beaucoup plus critique sur les expertises (certaines sont d'une qualité clairement insuffisante ou comportent des déclarations qui les excluent du processus d'évaluation). En outre, le nombre croissant d'instruments d'encouragement représente également une complication significative, que ce soit en termes de nombre de requêtes confiées par rapporteur qu'en termes d'organisations des séances.

Paul Burkhard confirme que les aspects scientifiques ont perdu du poids dans la discussion des requêtes. En raison d'un manque de temps et d'une concurrence accrue autour de moyens budgétaires limités, les débats actuels sont fortement centrés autour du classement des requêtes, des expertises qu'elles ont reçues et de la qualification qui leur est attribuée. Ceci est

compréhensible quand on sait qu'il faut maintenant traiter davantage de requêtes en une seule séance (ceci concerne surtout les deux dernières séances du semestre) que de requêtes dans tout un semestre auparavant (il y a une vingtaine d'années). Dès lors, les discussions détaillées autour de questions scientifiques, bien que beaucoup plus intéressantes pour les membres du Conseil, ne sont simplement plus possibles, compte tenu des contraintes de temps.

Pour Jean-Bernard Weber, la dynamique des séances a perdu en qualité avec l'accroissement du nombre de membres. Dans une séance de 15 personnes, la plupart des conseillers étaient en mesure d'intervenir dans la discussion, y compris sur des domaines éloignés du leur. Puisque la petitesse du groupe ne permettait pas de couvrir tous les domaines, on mettait l'accent sur la largeur des connaissances plutôt que sur la maîtrise d'un savoir très pointu.

Hansueli Blaser confirme ce qui a déjà été dit, soit que l'ampleur des discussions scientifiques s'est atténuée à mesure que le nombre de requêtes a crû. Toutefois, il estime qu'il ne s'agit pas seulement d'un facteur de temps mais également d'attitude face aux tâches d'évaluation. Il cite en particulier le fait que le nombre de membres assistant à la séance munis d'un ordinateur portable a considérablement augmenté en huit ans et que nombre de ceux-ci mènent toutes sortes d'activités personnelles au cours de la séance. Quoique cette attitude soit compréhensible, elle dénote clairement une baisse d'engagement face aux activités du Conseil.

L'utilisation de l'ordinateur a pourtant aussi apporté certains avantages, tel que celui de pouvoir contrôler ou obtenir rapidement des informations en cours de séance, par exemple afin de clarifier un point qui autrement aurait nécessité une nouvelle discussion à l'occasion d'une séance ultérieure.

### **4.3 Motivations à s'engager comme conseiller à la recherche**

Ruedi Bolzern acquiesce sur le fait que plusieurs éléments participent à la motivation de s'engager comme conseiller à la recherche. Il cite l'intérêt personnel (développement du réseau personnel, intérêt scientifique, également hors de son propre champ de recherche), l'engagement citoyen (moyen d'intégrer plus facilement la communauté dans le cas des étrangers ou désir de rendre service après avoir bénéficié de fonds de recherche pour les chercheurs suisses) et le prestige lié à la fonction. Il estime toutefois que ce dernier élément est plutôt secondaire, sauf pour les plus jeunes dont la carrière future peut éventuellement en bénéficier. Il conclut que si l'élément prestige est trop prépondérant dans la motivation, cela pourrait suggérer que le choix ne s'est pas porté sur le meilleur candidat.

Pour Paul Burkhard, la façon dont les futurs rapporteurs appréhendent la fonction s'est modifiée. Alors que dans le passé, l'engagement était spontané et la motivation naturellement présente, il faut maintenant mener un travail de persuasion. Selon lui, l'attitude citoyenne consistant à juger naturel de rendre ce que l'on a reçu, a quasiment disparu pour laisser place à une posture plus égoïste où les intérêts personnels prévalent. Il cite en particulier la création ou l'enrichissement d'un réseau ainsi que la stimulation intellectuelle qui peut permettre

l'éclosion de nouvelles idées. Par contre, il est d'avis que les motivations honorifiques n'ont que peu d'incidence sur l'engagement des rapporteurs.

Jean-Bernard Weber voit également comme motivations les trois raisons déjà citées. Concernant les motivations personnelles, il a constaté que très souvent, c'est seulement après une année d'activité ou davantage que les rapporteurs réalisaient quels bénéfices le mandat leur apportait. Beaucoup relataient avoir appris énormément et surtout acquis une vision nouvelle, non seulement du fonctionnement des structures institutionnelles, mais aussi de la philosophie de recherche propre à d'autres disciplines. Il pense toutefois que cet avantage s'est atténué à mesure que le Conseil croissait en nombre et que ses membres devenaient de plus en plus spécialisés. Autre corollaire de cette évolution, la perte de prestige du mandat de conseiller à la recherche, également aux yeux des universités qui dans le passé étaient honorées d'avoir un ou plusieurs de ses professeurs au sein du CNR. Malgré tout, Jean-Bernard Weber demeure convaincu que la motivation honorifique est encore présente et qu'il reste intéressant pour un chercheur de pouvoir dire qu'il est ou a été conseiller à la recherche, même s'il concède qu'il est difficile de déterminer si telle mention figurant dans un CV peut réellement avoir des répercussions bénéfiques.

Certains membres du Conseil sont en outre motivés par l'idée de défendre leur communauté professionnelle, tandis que d'autres ont une approche plus critique des travaux de leurs collègues. La défense de sa propre communauté est compréhensible, mais d'un strict point de vue compétitif, il est plus efficace de n'attribuer des moyens limités qu'aux meilleurs, ce qu'un regard plus critique tend à faciliter.

Pour Hansueli Blaser, l'intérêt personnel pour le travail du FNS a été déterminant, en particulier la possibilité d'élargir son horizon et d'être au courant de ce qui se passe en chimie et dans les sciences naturelles en général. En outre, le mandat s'est présenté au bon moment dans sa carrière, de sorte qu'il n'a eu aucune hésitation à accepter. En tant que Président, il pense que les motivations qui déterminent les chercheurs sont très individuelles. Pour ceux qui possèdent déjà un réseau étendu, le caractère honorifique peut être un facteur motivant. A son avis, le sentiment de responsabilité et d'engagement reste présent dans cette frange de population.

Pour d'autres rapporteurs interrogés, l'esprit d'engagement envers la communauté est normal dans un pays où on fait du service militaire et d'autres tâches de milice. Pour que le système fonctionne, il faut que chacun y contribue.

Finalement, il est intéressant de constater que c'est souvent au terme de leur mandat que les membres du Conseil réalisent les bénéfices apportés par le mandat. L'un a révélé que le mandat lui avait permis de découvrir comment fonctionne la démocratie suisse. D'autres, qu'ils avaient particulièrement apprécié la tolérance, le temps de parole dont chacun dispose et l'esprit d'ouverture qui régnaient au sein du Conseil. De nombreux conseillers font également cas du soutien et des compétences des membres du secrétariat, en général au moment de quitter le Conseil.

## 4.4 Qualités essentielles requises pour un mandat

Parmi les qualités les plus recherchées chez un candidat au mandat de conseiller à la recherche, conjointement aux qualifications scientifiques, Ruedi Bolzern mentionne les compétences sociales, la fiabilité, la résistance au stress et la capacité à suivre une ligne constante dans l'évaluation des requêtes. Il cite également le fait d'avoir un horizon large et de rester ouvert et généreux face aux travaux de tiers, voire aux écoles de pensée différentes de la sienne. Il estime que ces qualités peuvent en général être détectées lors de l'interview des candidats. Outre le fait d'être doté d'une vision au-delà de son propre domaine, Paul Burkhard mentionne en outre l'aptitude à déceler les facteurs « mous », c'est-à-dire à juger une requête pas seulement sur la base des chiffres bruts issus de la productivité de son auteur (typiquement le nombre de publications et le nombre de citations), mais plutôt sur l'impact potentiel et le caractère innovant d'un projet de recherche. L'intérêt pour les questions de politique scientifique est aussi un atout recherché. Jean-Bernard Weber cite également l'ouverture vers d'autres domaines et la capacité à prendre des risques, par exemple en défendant avec passion un projet innovant en lequel on croit. Un membre du Conseil désigne la curiosité scientifique comme une qualité indispensable pour remplir le mandat avec plaisir.

## 4.5 Causes « internes » de la baisse de motivation

### 4.5.1 Suppression des site visits

Cette pratique, supprimée dans le cadre des mesures de réforme « FNS Futuro », permettait aux membres de la division II du CNR de prendre contact (par téléphone ou à l'occasion d'une visite sur site) avec les requérants durant le processus d'évaluation des requêtes, de se faire expliquer les projets et ainsi de se faire une idée de leurs chances de succès. Cette pratique n'a jamais eu cours dans les autres domaines que ceux de la division II. Bien que l'on puisse y voir une inégalité de traitement par rapport aux requérants des autres divisions, elle était acceptée car jugée nécessaire dans les domaines des sciences naturelles où la recherche dépend fortement des infrastructures.

Pour Ruedi Bolzern, l'effort nécessaire aurait été trop important en division I, dans la mesure où les site visits auraient dû être effectuées chez tous les requérants. En outre, compte tenu de l'augmentation du nombre de requêtes et des taux de succès décroissants, ces visites seraient probablement devenues délicates. Le rapporteur aurait été contraint de visiter une majorité de requérants dont la requête allait être rejetée, situation qui aurait sans doute été inconfortable, tant pour le rapporteur que pour le requérant.

En division II, la plupart des rapporteurs appréciaient cette pratique et en tiraient un bénéfice personnel direct en terme d'échanges scientifiques avec les requérants, comme le confirme Paul Burkhard. Son abandon a provoqué des réactions parfois vives et même des démissions au CNR.



Pour Jean-Bernard Weber, il est clair que tôt ou tard, les site visits seraient devenues impraticables. De plus, il reconnaît que si la plupart du temps une discussion sérieuse semblait avoir été menée au cours de la site visit, dans laquelle le rapporteur avait pu formuler des arguments critiques, il arrivait parfois que le rapporteur se soit fait convaincre par le requérant sans opposer la moindre contradiction. D'autre part, la relation entre requérant et rapporteur pouvait ne pas toujours être bonne, indépendamment du sort de la requête. Malgré ces réserves, Jean-Bernard Weber est persuadé que si les site visits sont menées correctement et non comme un marchandage, elles constituent la meilleure manière de procéder. Il estime par ailleurs que l'acceptation d'un rejet est supérieure lorsqu'une site visit a été conduite.

Pour Hansueli Blaser également, les site visits ne pourraient plus être menées de façon conséquente avec le nombre de requêtes actuellement à traiter. Il confirme que cette pratique comportait aussi des côtés négatifs, selon la façon dont elles étaient menées. Il les a toutefois beaucoup appréciées et les auraient volontiers poursuivies, notamment chez les jeunes requérants pour lesquels elles étaient particulièrement bénéfiques.

Bien que l'abandon des site visits ait globalement entraîné une augmentation de la charge de travail, tant au niveau du secrétariat (nombreuses lettres de rejet supplémentaires) que du Conseil (nombreuses resoumissions de projets), les personnes interrogées estiment qu'il aurait été difficile de maintenir cette pratique tout en respectant l'égalité de traitement. De plus, il faut relever que l'effet de démotivation a été net mais de courte durée puisque ceux qui n'ont pas connu cet usage n'en sont pas affectés.

#### **4.5.2 Bureaucratisation / Insatisfaction face aux réformes engagées**

Ruedi Bolzern admet que les processus administratifs sont devenus lourds et complexes à mesure que les aspects légaux ont pris de l'importance. Il constate également que des processus et situations qui autrefois allaient de soi sont maintenant formalisés et réglementés. Ainsi en va-t-il des règles d'évaluation par les pairs (récusation, bonnes pratiques scientifiques) qui sont connues de tous les chercheurs qui y sont confrontés en permanence lorsqu'ils soumettent leurs travaux à publication.

Pour lui, cette évolution se justifie en raison des exigences d'égalité de traitement des requérants, tant à l'intérieur de chaque division qu'entre elles. Il y voit un phénomène de société qui ne touche pas seulement le Fonds national mais aussi les universités et les administrations publiques et auquel il faut s'adapter. Malgré cette évolution, il souligne la nécessité de tout faire pour empêcher que ne s'installe un climat de méfiance envers les membres du Conseil. A cette fin, il est d'avis qu'une information claire concernant les mesures engagées et surtout les raisons qui les sous-tendent est indispensable. Par exemple, en ce qui concerne la transmission intégrale des expertises, il suggère qu'un membre du service juridique vienne donner son point de vue et attire l'attention des membres du Conseil sur la *Loi sur la transparence*, une loi qui permet à tout requérant d'accéder à l'intégralité du dossier d'évaluation concernant sa requête (sous réserve d'anonymisation des évaluateurs). Quant aux règles concernant les conflits d'intérêt et la récusation, Ruedi Bolzern estime qu'il ne faut pas aller trop loin car on

risque de démotiver le Conseil. Il pointe par ailleurs le doigt sur les effets possibles de ces mesures. Puisque les rapporteurs sont contraints de se soumettre à des règles toujours plus nombreuses, certains peuvent être tentés de les exploiter à leur profit en se déclarant biaisés pour certains projets dont ils préfèrent ne pas avoir la responsabilité. Il y a de toute façon une zone grise dans la notion de conflit d'intérêt. Dès lors, il est essentiel de considérer les problèmes et de les résoudre avec davantage de bon sens.

C'est également l'avis de Paul Burkhard, pour qui les choses marchaient plus efficacement lorsqu'on les abordait avec davantage de bon sens plutôt que par des règles strictes. Ce dernier reconnaît toutefois que cette tendance à réguler, contrôler et rendre des comptes est présente dans l'ensemble de la société. Il estime que la pression qui oblige à motiver chaque décision de façon complètement transparente comporte des limites. En s'appuyant sur des experts indépendants, le Conseil peut déléguer partiellement la responsabilité de sa décision. Mais comment être certain que les experts ont vraiment été objectifs dans leur évaluation ? Comment être certain qu'ils ont été choisis en toute indépendance ? Par conséquent l'objectivité totale est illusoire. Mettre sous pression le rapporteur pour qu'il prouve l'objectivité de chacune de ses recommandations peut certainement affecter sa motivation. A force de remettre en cause son opinion et de ne plus lui faire confiance, le rapporteur risque d'en conclure qu'on n'a pas besoin de lui et qu'une machine serait tout aussi capable de faire la moyenne des classements des experts.

Jean-Bernard Weber va même plus loin en lançant cette boutade selon laquelle le rapporteur est devenu une « moulinette compétente » servant à traduire les avis des experts externes. Le rôle du rapporteur reste en réalité essentiel dans le processus d'évaluation et comme on l'a vu, c'est justement pour ses capacités à évaluer des critères « mous » qui vont au-delà des facteurs purement rationnels et chiffrables (comme arriver à discerner un projet porteur voire révolutionnaire en prenant des risques s'il le faut) que le rapporteur a été élu. Jean-Bernard Weber estime par ailleurs que dans un petit pays comme la Suisse, les facteurs subjectifs liés à la connaissance du réseau local ont forcément un poids plus important que dans les grands pays tels que l'Allemagne et les USA.

Pour Ruedi Bolzern, l'idée qu'un rapporteur puisse manipuler ou influencer le résultat d'une évaluation au travers du choix des experts n'est pas crédible. En effet, le taux de réponse des experts n'est pas influençable et est trop faible pour qu'une telle manipulation soit envisageable.

Quant à la question de la transparence, Ruedi Bolzern y voit également des limites. La transparence totale impliquerait de violer l'anonymat des experts, ce qui conduirait l'organe d'évaluation à n'obtenir plus que des expertises de complaisance. Quel expert pourrait encore s'exprimer librement dans une pareille situation ? Qui a envie de s'exposer et de se faire des ennemis en formulant un avis critique, le tout sans la moindre contrepartie ? Pour ces raisons, la préservation de l'anonymat des experts et des rapporteurs est un élément indispensable au bon fonctionnement du système d'évaluation, même s'il porte atteinte au droit des requérants à la transparence. D'ailleurs, cet anonymat ne peut pas toujours être garanti malgré toutes les précautions prises. Dans certaines communautés de taille restreinte, il est relativement aisé

pour un chercheur de reconnaître l'auteur d'un rapport d'évaluation. Celui-ci peut contenir des indices qu'un contrôle standard au niveau du secrétariat ne permet pas de détecter.

Un autre effet pervers des réglementations à outrance est que certains rapporteurs réagissent de façon tout aussi inflexible que les réglementations prescrites. Paul Burkhard cite le cas d'un rapporteur qui a refusé (avec raison d'un strict point de vue juridique), de traiter des requêtes en raison d'une formulation ambiguë de la commission de recherche d'une haute école sur la position des requérants concernés. Dans l'intérêt de ces requérants, il n'était pas défendable de rejeter formellement leur demande. Mais comment exiger de la souplesse et du bon sens de la part du Conseil lorsque celui-ci est soumis à des règles inflexibles? Jean-Bernard Weber rappelle que le système est dynamique et qu'il est essentiel de savoir adapter les règlements, avancer et revenir en arrière selon les besoins, observer puis corriger si nécessaire, ceci au gré des échanges et discussions avec les personnes concernées par ce règlement.

Pour Paul Burkhard, même si les conseillers à la recherche peuvent ressentir une évolution de l'attitude de l'institution du FNS à leur égard, leur rôle et leurs compétences de décision ne sont toutefois pas remis en cause. Il estime par ailleurs que pour contrer les éventuels abus de pouvoir, il existe déjà des garde-fous, tels que la limitation de la durée du mandat. Jean-Bernard Weber reste lui aussi optimiste et estime que tant que les rapporteurs sont d'avis que comparé à l'étranger l'administration du FNS est plus légère et plus efficace, on pourra encore considérer qu'on a un bon système. Ce que confirment plusieurs membres ou ex-membres du Conseil, dont Hansueli Blaser. Pour lui, même si les développements récents vont dans la direction d'une bureaucratie accrue, l'administration reste encore mince. Pour ceux qui ont officié il y a une vingtaine d'années, l'enthousiasme est même plus prononcé, une personne soulignant la rigueur avec laquelle fonctionnait le FNS, au point de représenter un modèle.

Sur la question des réformes et de l'insatisfaction qu'elles peuvent générer, Hansueli Blaser estime pour sa part qu'on est face à un dilemme. D'un côté, davantage de transparence est incontestablement bénéfique pour les chercheurs, de l'autre, le fait de livrer les expertises dans leur intégralité oblige à adapter la manière de communiquer avec les requérants, ce qui implique une responsabilité accrue dans les mains du rapporteur. Le risque existe qu'on n'argumente plus qu'avec des formules vagues se référant au budget restreint ou à la forte concurrence, surtout lorsque les motifs de rejet sont limités ou peu solides.

De façon générale, Hansueli Blaser reconnaît que les nouvelles mesures et réglementations ont suscité de la démotivation chez certains rapporteurs. Toutefois il pense que la majorité d'entre eux ont compris les raisons et les enjeux en toile de fond. De façon similaire à la plupart des personnes interrogées, il insiste sur l'impossibilité, malgré tous les efforts imaginables, de ne jamais prendre de mauvaises décisions. Pour lui, l'essentiel est de rester vigilant et de faire en sorte que les erreurs ne se produisent pas systématiquement en défaveur d'un groupe particulier. Par ailleurs, il insiste sur la nécessité de garder une certaine marge de manœuvre par rapport aux règles imposées et de laisser une marge d'interprétation au Conseil, sans quoi on n'aurait plus besoin de lui.

En conclusion, nombre des réformes internes au FNS comportent des défauts. S'il est vrai que ce sont surtout les conseillers à la recherche qui ont vécu ces transitions qui s'en trouvent

mécontents, il ne faut pas sous-estimer la déception de ceux qui débutent au Fonds national avec une forte motivation puis réalisent que le mandat ne correspond pas à ce qu'ils attendaient. Certes, ceux qui arrivent une fois les changements établis sont plus aptes à accepter les règles du jeu telles qu'ils les ont trouvées. Pour autant, il ne faut pas accepter n'importe quelle réforme sans se poser la question de son utilité et des bénéfices qu'elle apporte. Car à terme, c'est la réputation du FNS et la pérennité du système de milice qui sont en jeu.

#### 4.5.3 Surcharge de sollicitations au sein du FNS

Même pour les conseillers à la recherche qui ne sont pas membres d'un comité spécialisé, la charge au FNS s'est accrue. En raison du nombre croissant de requêtes à traiter, les séances de division sont de plus en plus longues (parfois plus de 12 heures d'affilée) et concentrées. Dès lors, l'engagement peut en pâtir. Les rapporteurs qui sont en plus impliqués dans un comité spécialisé ont subi l'extension rapide de nouveaux instruments d'encouragement. Cette offre accrue est positive et dénote l'excellente capacité d'adaptation du FNS en tant qu'institution au service des chercheurs. Toutefois, elle n'est pas sans conséquence sur le mandat de conseiller à la recherche.

Hansueli Blaser rapporte qu'il n'a pas été vraiment surpris par la charge que le mandat impliquait. S'étant déjà engagé par le passé dans des mandats de même nature, il savait par expérience que le travail à effectuer est systématiquement sous-estimé dans la description qu'on en reçoit. C'est surtout pendant les premiers semestres que la charge ressentie semble disproportionnée, avant qu'une routine ne s'installe qui permet ensuite d'affronter la charge avec plus d'efficacité. Un ex-membre du Conseil confirme avoir été choqué par la charge au début de son mandat, d'autant plus qu'à une certaine époque les plans de recherche pouvaient être rédigés en allemand et en français.

Hansueli Blaser estime que la surcharge de travail se répercute parfois négativement sur la qualité des propositions rédigées par les rapporteurs. Par ailleurs, il est d'avis que l'introduction des nouveaux instruments, positive en soi, s'est faite trop rapidement, au point qu'il est parfois difficile pour le Conseil de garder une vue d'ensemble.

Jean-Bernard Weber rappelle qu'il avait proposé, il y a déjà plusieurs années une réorganisation profonde des divisions et comités spécialisés. Il avait imaginé un système en matrice comportant sur un plan les trois divisions thématiques traditionnelles (I, II et III) et sur l'autre plan quatre divisions programmatiques (carrières, interdisciplinaire, international et programmes nationaux). A chacune de ces sept commissions aurait appartenu un groupe de rapporteurs d'une petite quinzaine de membres, groupes qui auraient pu s'assister mutuellement de façon flexible en fonction des besoins. Cette solution intéressante n'avait pas été jugée recevable, mais rien n'empêcherait d'y réfléchir à nouveau. Certainement complexe à mettre en place, du moins jusqu'à ce que la pratique s'impose, cette solution offrirait une grande flexibilité et permettrait aux divisions programmatiques d'être pleinement reconnues au même titre que les divisions thématiques. En effet, la situation actuelle oblige le secrétariat des co-

mités à solliciter les services des membres des divisions, membres qui fréquemment n'apprécient pas ces sollicitations supplémentaires.

## **4.6 Causes sociétales de la baisse de motivation**

Plusieurs interviewés soulignent à quelle vitesse la société a évolué dans les dernières décennies. Ils démontrent à quel point le contexte dans lequel évoluait le Fonds national il y a une vingtaine d'années était différent.

### **4.6.1 Compétitivité accrue dans le milieu scientifique / Surcharge d'obligations**

Ruedi Bolzern reconnaît que la compétitivité s'est aiguisée et que la capacité à dégager des fonds-tiers est devenue une exigence forte des institutions qui emploient les chercheurs. Paul Burkhard est du même avis et estime que c'est précisément cette exigence qui pousse les chercheurs à soumettre et resoumettre leurs requêtes au sein des divers instruments d'encouragement, menant à l'accroissement du nombre de requêtes constaté depuis quelques années.

La surcharge de sollicitations est certainement un problème pour Paul Burkhard, mais il souligne que le FNS dispose d'un atout non négligeable pour convaincre les chercheurs. S'engager comme conseiller à la recherche permet en principe d'être déchargé et donc d'échapper à des tâches administratives moins intéressantes au sein de son université.

Pour Hansueli Blaser également, la pression subie par les chercheurs, que ce soit pour publier ou pour trouver des fonds de recherche, est responsable de l'engagement amoindri que l'on constate. Il éprouve toutefois de la compréhension face à ceux qui sont au sommet de leur carrière et ne veulent pas s'engager dans ces circonstances. De plus, le mandat de conseiller suppose une grande expérience de recherche et une certaine capacité à « prendre de la distance ».

Le phénomène de compétitivité et de surcharge est général dans le milieu des chercheurs. Le Fonds national en est doublement affecté puisque ce ne sont pas seulement les rapporteurs qui sont débordés, mais également les experts externes, preuve en est la difficulté croissante à obtenir un nombre minimum d'expertises par requête, expertises dont la qualité n'est pas toujours satisfaisante (souvent trop brèves pour être utilisables, ou alors peu fondées).

De façon générale, Jean-Bernard Weber démontre à l'aide d'exemples choisis dans des milieux professionnels variés (policiers, médecins) que la surcharge liée aux tâches administratives n'est de loin pas l'apanage des chercheurs. Ce qui est toutefois spécifique aux chercheurs, c'est la recherche de fonds, publics ou privés. Il estime que le problème est encore plus net aux USA où le « fund raising » est même devenue l'activité prépondérante des chercheurs. Il est bien clair que si cette activité a pris une pareille dimension, c'est justement parce que le taux de succès des demandes de fonds a chuté au fur et à mesure que la compétitivité s'est intensifiée.

#### 4.6.2 Individualisation de la société / lien social affaibli

Ruedi Bolzern consent que l'individualisation se soit renforcée et que la disponibilité des gens s'en trouve réduite. Toutefois, il y voit surtout la conséquence des multiples sollicitations dont les chercheurs engagés au FNS sont l'objet. Souvent, ceux-ci endossent également des responsabilités au sein de leur institution, de sorte qu'un intérêt moindre pour les aspects sociaux (par exemple le fait de ne pas prendre part à un dîner à l'issue d'une séance ou de ne pas participer à une excursion ou à un repas de Noël) n'est pas forcément le reflet d'un égoïsme, mais correspond à la nécessité de fixer des priorités. Paul Burkhard, en déclarant « il y a 30 ans, nous étions une famille », confirme clairement cette évolution.

Pour Jean-Bernard Weber, les événements sociaux sont délaissés par surcharge et manque de temps. Il illustre, à l'aide d'une anecdote, à quel point ceux-ci pouvaient dans le passé revêtir une dimension sociale primordiale et comment ils se répercutaient sur l'ambiance au sein du groupe. Il se souvient d'une excursion qui avait fortement renforcé les liens au sein du Conseil, suite à laquelle ce dernier « n'a jamais pris autant de bonnes décisions ».

Pour Hansueli Blaser, la perte d'importance des aspects sociaux s'inscrit dans une tendance globale irréversible. Il donne pour exemple la disparition des clubs sportifs au sein desquels les collègues d'une entreprise se réunissaient auparavant. Maintenant, les gens ne sont plus intéressés à une vie associative au sein de leur communauté professionnelle. Par contre, Hansueli Blaser est d'avis que la tendance individualiste et égoïste que l'on observe dans la société, touche nettement moins les scientifiques, qui eux sont habitués de par leur métier à rendre service en faisant des revues d'articles ou en s'impliquant dans des travaux d'évaluation peu ou non rémunérés. Ils sont conscients que le système ne peut fonctionner que si chacun y contribue.

#### 4.6.3 Internationalisation

Pour Ruedi Bolzern, le fait d'être étranger est justement un motif d'engagement et représente une occasion pour ces chercheurs de mieux s'intégrer dans la communauté scientifique suisse, ce qui est très plausible. Paul Burkhard est également sceptique par rapport à l'hypothèse selon laquelle les chercheurs étrangers seraient moins engagés. Il pense au contraire que la fonction est attrayante aux yeux des étrangers et qu'ils sont peut-être davantage sensibles aux aspects honorifiques du mandat. Pour Jean-Bernard Weber également, les chercheurs étrangers sont plus motivés et ils ont tendance à motiver les autres. L'individualisation observée dans le reste de la société n'est pas perceptible dans le milieu des chercheurs. Finalement, plusieurs membres du Conseil dont Hansueli Blaser confirment que la nationalité ne joue aucun rôle dans la motivation du rapporteur et si elle en joue un, c'est plutôt en faveur des non suisses, davantage intéressés à s'intégrer dans leur nouvel environnement scientifique.

Dans une étude réalisée en Grande-Bretagne, Egerton (2002) a montré que l'engagement civique des jeunes adultes est plus prononcé lorsqu'ils ont un degré d'éducation élevé, mais également qu'il est corrélé avant tout au milieu social dont les individus sont issus. Cette thèse tendrait à confirmer que les chercheurs, de par leur degré d'éducation et le milieu social

dans lequel ils évoluent, constituent une catégorie de population épargnée par les effets culturels constatés dans le reste de la population suisse (dans laquelle on constate, selon le pays d'origine, une sensibilité différente pour le système de milice, la démocratie et l'appartenance à une communauté).

#### 4.7 Avenir du système de milice

Selon Ruedi Bolzern, il faudrait sérieusement réfléchir à renforcer le Conseil de la recherche par des membres supplémentaires, compte tenu de la charge de travail actuelle. Même s'il reconnaît que les discussions deviennent plus difficiles lorsque le nombre de personnes qui siègent augmente. Pour Jean-Bernard Weber, il ne faut pas augmenter continûment la taille du Conseil car cette politique est selon lui responsable d'une dilution de la responsabilité, du prestige et de l'engagement lié au mandat. A la place, il suggère une restructuration profonde du système actuel (voir sous Surcharge de sollicitations au sein du FNS). Il est en outre d'avis que contribuer au système fait toujours partie des devoirs du chercheur.

L'instauration de panels ne s'avère concluante que dans des cas particuliers, par exemple lorsqu'il s'agit d'évaluer une série de requêtes comportant des critères d'évaluation spécifique. Citons quelques exemples où les panels ont été pratiqués avec succès : requêtes orientées vers l'application, requêtes en provenance des HES, requêtes portant sur des équipements de recherche ou encore requêtes dans le domaine des arts et design. Pour le courant normal des requêtes en encouragement des projets, cette méthode n'est clairement pas une solution : la constitution de panels adaptés à chaque entrée de requêtes est une contrainte qui se révélerait beaucoup trop fastidieuse. Les panels ne convainquent pas davantage Paul Burkhard qui estime que pour assurer l'avenir du système, il faut laisser un maximum de liberté au Conseil dans ses prises de décision. Ses membres doivent avoir la confiance du Fonds national lorsqu'ils formulent une recommandation puisque c'est justement pour leurs compétences qu'ils ont été élus. Trop d'entraves et de règlements sont contre-productifs et mettent en danger le système de milice.

Il est très positif de constater que la réputation du FNS reste très bonne parmi les chercheurs.

Ruedi Bolzern constate que de nombreux conseillers à la recherche sortants louent le travail au FNS, soulignant qu'ils ont beaucoup apprécié la collégialité au sein du Conseil et le soutien du secrétariat. Par rapport à leur propre institution, l'administration du FNS est jugée plus efficace, plus légère et plus professionnelle. La dynamique et la capacité d'adaptation du FNS est également mentionnée positivement. Pour Jean-Bernard Weber, le mandat de conseiller à la recherche reste attractif de par les contacts et échanges qu'il apporte, l'ouverture vers les autres domaines et les idées qui permettent d'enrichir sa propre recherche. Les intérêts et les motivations ont évolué, mais n'ont pas disparu. Il est en outre courant d'entendre des rapporteurs souligner la rigueur et la qualité du travail qui se déroule au FNS en comparaison avec des agences étrangères similaires. L'un d'entre eux estime par exemple que les exigences liées au plan de recherche (décrire l'état de l'art, présenter des résultats préliminaires, démontrer une réflexion approfondie sur les recherches prévues) représentent un véritable modèle

par rapport à certains systèmes étrangers où l'évaluateur doit prendre une décision sur la base de plans ne fournissant qu'une idée vague des objectifs poursuivis. En outre, les institutions étrangères sont fréquemment décrites comme lentes et très politiques.

#### **4.8 Propositions pour accroître l'attractivité du mandat**

Pour Ruedi Bolzern et Hansueli Blaser, l'élévation des honoraires n'est pas une solution. Celle-ci n'atténuera pas la charge de travail, car pour un conseiller à la recherche, la limitation principale est toujours celle du temps. Augmenter les honoraires peut certes permettre une décharge supplémentaire (par exemple en engageant un post-doctorant pour la recherche des experts ou pour d'autres tâches qui peuvent être déléguées), mais ne saurait constituer en soi une motivation.

Le recrutement de membres du Conseil en dehors de la Suisse ne soulève pas un grand enthousiasme, car cette solution n'apportera qu'une aide ponctuelle. Outre le lien plus faible avec le Suisse pour des chercheurs qui ne peuvent obtenir de fonds du FNS, le problème principal est celui de la distance des universités étrangères, même les plus proches de la Suisse. Seules quelques institutions d'Allemagne et de France voisine entreraient en ligne de compte. Au-delà, la participation aux séances en serait trop fortement affectée, d'autant plus que le fonctionnement du système implique qu'une majorité des membres du Conseil soit présente aux séances.

Les congés sabbatiques de recherche, au cours desquels les chercheurs ont la possibilité de partir faire des tournées de conférence, d'entretenir leur réseau lors d'échanges internationaux tout en se voyant déchargés des charges administratives et d'enseignement pendant un semestre, sont jugés très positivement tant par les personnes interviewées que par les membres du Conseil interrogés de façon informelle. Introduits récemment, ils peuvent représenter une motivation pour nombre de chercheurs et sont perçus comme une récompense après des années d'efforts pour le Fonds national.

L'idée d'engager des conseillers à la recherche fraîchement retraités n'apportera pas de véritable bénéfice car le règlement des élections permet déjà d'élire un chercheur au seuil de sa retraite. L'âge n'est pas en soi un critère positif ou négatif. Ce qui compte, c'est que la personne soit arrivée au sommet de sa trajectoire de carrière et qu'elle affiche encore une bonne productivité scientifique au moment où elle débute son mandat.

Paul Burkhard insiste sur la nécessité pour l'institution de continuer à accorder sa confiance aux membres du Conseil, sans lesquels elle ne pourrait exister. Il estime indispensable de minimiser les entraves administratives qui ont un effet délétère sur l'attractivité du mandat.

Un autre élément permettant de décharger le Conseil serait d'adapter les structures et compétences du secrétariat. Il a été mentionné que l'on observe depuis quelques années une propension de certains rapporteurs à déléguer la recherche d'experts au secrétariat. Jean-Bernard Weber argue qu'un système laissant davantage de responsabilité au secrétariat dans le processus d'évaluation n'est pas forcément moins bon, car « tout système a ses avantages et ses dé-



fautes ». Pour lui, l'important est d'être conscient des limitations de chaque système. Dans le passé, les rapporteurs insistaient pour ne pas perdre ce rôle du choix des experts qu'ils jugeaient part intégrante de leurs responsabilités. Si c'est moins le cas aujourd'hui, il faut savoir s'y adapter. D'autres systèmes vont d'ailleurs encore plus loin. Par exemple, au sein de la DFG allemande (Deutsche Forschungsgemeinschaft), le secrétariat effectue une synthèse des expertises externes et formule un rapport à l'intention du collègue d'experts qui prendra finalement la décision. Il est clair que ces tendances impliqueront un accroissement et une spécialisation du personnel du secrétariat, mais elles sont envisageables à moyen ou long terme.

## 4.9 Conclusions

Sur la majorité des questions traitées, les avis des personnes interviewées tendent à se compléter voire à se recouper. Les réponses fournies correspondent à des points de vue personnels de la situation passée et présente et sont, à quelques nuances près, assez similaires dans leur essence.

Ces interviews font ressortir, d'un côté, une vue optimiste qui souligne la valeur de l'opinion et des compétences du rapporteur, le credo important que la Présidence lui accorde ou encore son pouvoir de décision qui, malgré toutes les règles mises en place, reste conséquent. De l'autre côté se dessinent des craintes liées à la perte de confiance envers le rapporteur et la démotivation qui peut en résulter.

Parmi les multiples changements survenus au sein du FNS durant les dernières décennies, certains sont irréversibles car ils résultent de tendances de société auxquelles le FNS est condamné à s'adapter (telle l'augmentation constante de la demande de fonds), d'autres sont positifs et démontrent le dynamisme d'une institution en perpétuel renouvellement (telle l'extension des instruments d'encouragement pour répondre à des besoins spécifiques), alors que d'autres suscitent davantage de scepticisme (telles les réformes menant à plus de réglementations et à la formalisation des processus). Bien que tous soient directement ou non conditionnés par la clientèle même du Fonds national (la communauté des chercheurs), aucuns ne sont sans conséquence sur le fonctionnement et la motivation du Conseil.

Au vu de l'énorme importance de l'organe du CNR pour permettre au FNS de remplir sa mission, il est vital de ne pas délaissier la question de l'attractivité du mandat de rapporteur et d'y vouer une réflexion sérieuse à chaque fois que réformes et changements sont mis en œuvre.

**Résumé du chapitre**

De nombreux changements ont émaillé l'histoire récente du FNS. Le recrutement des membres du Conseil se fait depuis 2002 au travers d'une mise au concours ouverte, suivie d'une élection du candidat jugé le plus approprié par la Présidence du CNR. En raison du nombre croissant de requêtes et des moyens budgétaires restreints, les discussions du Conseil sont de moins en moins axées sur la science et de plus en plus sur le classement qualificatif des requêtes.

Les motivations qui poussent les chercheurs à mettre leurs compétences à disposition du FNS ont évolué. L'engagement citoyen et le désir de rendre service à la communauté ont perdu du poids au profit de motivations plus personnelles, telles que l'envie d'accroître son réseau et la curiosité scientifique au sein et au-delà de sa propre discipline. Les motifs honorifiques semblent également présents, quoique les avis divergent sur ce point.

Les qualités les plus recherchées chez un futur conseiller à la recherche, outre les connaissances scientifiques, sont une vision large et généreuse, des compétences sociales ainsi qu'une capacité à percevoir l'originalité et l'impact d'un projet scientifique au-delà des chiffres bruts de productivité de ses auteurs.

Parmi les facteurs responsables d'une baisse d'attractivité du mandat, se trouvent, d'une part, les changements internes ayant pris place au FNS tels que la suppression des site visits (jugées utiles et intéressantes mais difficilement praticables dans le contexte actuel), l'insatisfaction face à la multiplication des règlements et la formalisation des processus (les personnes questionnées reconnaissent la nécessité des réformes mais estiment nécessaire d'y mettre des limites) et la surcharge de sollicitations à laquelle le Conseil est confronté (inhérente aux nouveaux instruments d'encouragement). D'autre part, les raisons externes ou sociétales telles que la concurrence toujours plus aigüe entre chercheurs, la pression liée à la prospection de fonds de recherche, les exigences de productivité (publier et être cité), autant de facteurs dévoreurs de temps qui réduisent la disponibilité des chercheurs pour d'autres tâches.

Il est intéressant de constater que l'arrivée de scientifiques non suisses a en fait stimulé l'engagement des membres du Conseil.

Le FNS conserve une excellente réputation auprès des chercheurs, de sorte que le bilan reste globalement positif concernant l'avenir du système de milice.

Afin d'accroître l'attractivité du mandat, les personnes interrogées suggèrent des mesures telles que le financement de congés sabbatiques de recherche ou de tournées de conférence. Toutes insistent parallèlement sur la nécessité de faire confiance aux membres du Conseil, élus pour leurs compétences, et de réduire au maximum les chicanes administratives qui démotivent. Une mesure déjà en route consiste à octroyer un soutien plus intensif au Conseil dans son travail d'évaluation, grâce à une délégation accrue des tâches au secrétariat.

## 5 Bilan et recommandations

Le mandat de conseiller à la recherche reste attractif en dépit d'un contexte toujours plus compétitif. Le fait qu'il reste préférable pour un chercheur d'endosser un tel mandat plutôt que de se voir confier une charge administrative moins intéressante est un élément encourageant pour le FNS.

C'est avant tout le manque de temps et la surcharge qui retient les meilleurs chercheurs de s'engager pour le FNS. Toutefois, une administration légère, flexible et soutenant le rapporteur dans son travail est un élément motivant qui rend le mandat plus attractif. En outre, davantage de flexibilité signifie souvent plus d'efficacité et une adaptation plus rapide à de nouveaux défis.

Le FNS peut sans problème s'attendre à ce qu'un chercheur de nationalité étrangère s'engage pleinement, même s'il est depuis peu de temps en Suisse. Il le fait soit par motivation citoyenne, soit mu par le désir de s'intégrer rapidement dans la communauté scientifique de son pays d'accueil.

Le FNS doit veiller à ce que les règlements mis en place ne soient pas trop contraignants d'un point de vue administratif. Par ailleurs, le Conseil de la recherche devrait être mieux impliqué dans les réformes et règlements que le FNS met en place. Il est du devoir du secrétariat d'instruire les rapporteurs sur les règles propres au FNS, ainsi que sur les lois civiles en vigueur, comme par exemple la *Loi sur la transparence*.

Tout en veillant à ce que l'impartialité du processus d'évaluation soit maximale, il faut éviter les règlements bureaucratiques qui rebutent et laissent trop peu de marge d'interprétation. En général ils se révèlent impraticables ou nécessitent des ajustements majeurs.

Il faut accepter qu'il y ait parfois des éléments non rationnels dans le processus d'évaluation. En finançant un projet de recherche, le FNS fait un investissement dans l'avenir qui comporte inévitablement un risque. L'évaluation des requêtes par des êtres humains, experts et rapporteurs, restera toujours préférable à celle d'une machine qui attribuerait l'argent à ceux qui atteignent les meilleurs chiffres bibliométriques. Les découvertes les plus innovantes ou les plus fondamentales sont souvent ignorées pendant plusieurs années et ne conduisent pas à des taux de citation élevés. Par contre, les travaux de recherche à la mode sont sûrs d'être cités par ceux qui dont la même chose.

Si le FNS veut continuer à avoir des gens compétents qui travaillent quasiment bénévolement, il doit leur accorder sa confiance. Il ne doit pas forcément travailler avec les chercheurs les plus renommés, mais avec des personnes volontaires et intéressées qui sont prêtes à faire leur travail de rapporteur au plus près de leur conscience professionnelle.

La Suisse est peu portée sur les médailles et autres symboles honorifiques : il est donc important de veiller à maintenir l'attractivité du mandat par les mesures déjà citées, mais également en récompensant directement le travail du rapporteur, par exemple en lui offrant une bourse honorifique ou une période sabbatique au cours de laquelle il peut valoriser ses résultats scientifiques et rencontrer des collègues des universités étrangères.

## 6 Liste des références

- Akademien der Wissenschaften Schweiz. (2011). Wissenschaftliche Politikberatung, Empfehlungen der Akademien der Wissenschaften Schweiz an Forscherinnen und Forscher. Bern
- Association des communes suisses (ACS). Positions politiques : URL <http://www.chgemeinden.ch/fr/3-politik/Positionen/Positionen.php?navid=9>
- Benninghoff, Martin & Leresche, Jean-Philippe (2003). *La recherche, affaire d'état*. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Chancellerie fédérale. Perspectives 2025 – Analyse de la situation et du contexte pour la politique fédérale. Berne
- Crettaz von Rotten, Fabienne ; Hof, Patrick & Leresche, Jean-Philippe (2003). Le public suisse face à la science et aux institutions : des relations à explorer. *Swiss Political Science Review*, 9 (3), 97-111
- Egerton, Muriel. (2002). Higher education and civic engagement. *British Journal of Sociology*, 53 (4), 603-620
- Fleury, Antoine & Joye, Frédéric (2002). *Les débuts de la politique de la recherche en Suisse*. Berne : Librairie Droz.
- Giauque, David & Emery, Yves (2008). *Repenser la gestion publique*. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Jaquet, Françoise. (2012). Interviewt durch A. Vermeille. *Über ihr Engagement für den Schweizer Alpen Club*. « Die Alpen » Mai 2012, 52-53
- Neuhaus, Christoph. (2012). Interviewt durch Berner Landbote. *Das Staatswesen als „komplexes Ganzes“*. Berner Landbote, 15, 3
- Niggli, Paul (1938). Le recrutement des universitaires en Suisse. *Revue universitaire suisse*, RUS (4)
- Office fédéral de la statistique. (2008). Le travail bénévole en Suisse. Neuchâtel
- Office fédéral de la statistique. (2004). Rapport sur le travail bénévole en Suisse. Neuchâtel
- Reinhart, Martin. (2012). Interviewt durch U. Hafner. *Die Note reduziert die Transparenz*. *Horizonte*, 93, 30-31
- Schmid, Franziska. (2012). *Was Freiwillige bei der Stange hält. Beitrag im ETH Life*. URL: [http://www.ethlife.ethz.ch/archive\\_articles/121016\\_freiwillige\\_bei\\_NPO\\_fs/index](http://www.ethlife.ethz.ch/archive_articles/121016_freiwillige_bei_NPO_fs/index)
- Trampusch, Christine & Busemeyer, Marius R. (2011). Einleitung : Berufsbildungs- und Hochschulpolitik in der Schweiz, Österreich und Deutschland. *Swiss Political Science Review*, 16 (4), 597-615

## 7 Autres documents d'intérêt général

Portrait du FNS, disponible sous [http://www.snf.ch/SiteCollectionDocuments/inb\\_por\\_f.pdf](http://www.snf.ch/SiteCollectionDocuments/inb_por_f.pdf)

Rapport annuel du FNS, de 1995 à 2011 (rapport 2011 disponible sous [http://www.snf.ch/SiteCollectionDocuments/inb\\_jb\\_11\\_f.pdf](http://www.snf.ch/SiteCollectionDocuments/inb_jb_11_f.pdf) ; les versions plus anciennes peuvent être commandés sous <http://www.snf.ch/F/fns-portrait/Pages/publications.aspx>)

Programme pluriannuel 2012 – 2016. Planification à l'attention des autorités fédérales, disponible sous [http://www.snf.ch/SiteCollectionDocuments/snf\\_mehrjahresprogramm\\_12-16\\_f.pdf](http://www.snf.ch/SiteCollectionDocuments/snf_mehrjahresprogramm_12-16_f.pdf)

Programme pluriannuel 2008 – 2011. Défis pour l'encouragement de la recherche et réponses du FNS, disponible sous [http://www.snf.ch/SiteCollectionDocuments/snf\\_mehrjahresprogramm\\_08-11\\_f.pdf](http://www.snf.ch/SiteCollectionDocuments/snf_mehrjahresprogramm_08-11_f.pdf)

Message relatif à l'encouragement de la formation, de la recherche et de l'innovation pendant les années 2013 à 2016, disponible sous <http://www.admin.ch/ch/f/ff/2012/2857.pdf>

Message relatif à l'encouragement de la formation, de la recherche et de l'innovation pendant les années 2008 à 2011, disponible sous <http://www.admin.ch/ch/f/ff/2007/1149.pdf>

## 8 Annexes

Un « fil conducteur » a été préparé pour les interviews afin de cadrer la discussion. Dans son essence identique, le profil des questions destinées aux membres ou ex-membres du Conseil de la recherche a été légèrement adapté à celui destiné aux membres ou ex-membres du secrétariat du FNS (voir annexes pages X et L). Dans la pratique, il s'est avéré difficile de suivre strictement le modèle de questions prédéfinies. La discussion a souvent engendré d'autres questions et sujets de débat imprévus, qu'il aurait été dommage d'interrompre. Le sujet comportant de multiples ramifications et implications, il s'est révélé plus enrichissant de donner une certaine liberté aux discussions. A des fins d'objectivité, les interviews ont été retranscrites dans leur intégralité, dans la langue dans laquelle elles ont eu lieu. Elles sont jointes en annexes à ce travail.

Initialement, il était prévu d'interviewer deux autres ex-Présidents de la division II du Conseil, voire d'autres membres ou ex-membres du CNR. Malheureusement, il est vite apparu que des interviews supplémentaires dépasseraient le cadre de ce travail.

## Annexe 1

### Fil conducteur pour l'interview de membres ou ex-membres du secrétariat du FNS

Constatations :

- Il est de plus en plus difficile de recruter des chercheurs qualifiés prêts à s'engager pour le FNS.
- L'engagement des membres du Conseil tend à s'affaiblir.

**Démarche** : dégager des hypothèses pour expliquer la baisse de motivation et d'engagement des membres du Conseil.

**Objectif** : formuler des recommandations en vue d'accroître l'attractivité du mandat de Conseiller à la recherche au FNS.

#### Questions générales

- Au niveau du recrutement des membres du CNR, quelles sont les différences que vous constatez entre ce qui avait cours au début de votre carrière et maintenant ?
- Dans le fonctionnement du Conseil, quels sont les changements les plus marquants que vous avez pu constater, que ce soit dans le déroulement des séances ou dans le traitement des requêtes ?
- A votre avis, quelles sont les motivations principales qui poussent des chercheurs de standing international à accepter un mandat au FNS ?
- Quel poids ont les trois types de motivations suivantes ?
  1. Raisons « égoïstes » : tirer un bénéfice personnel du mandat, par exemple élargir son horizon, faire un réseau, curiosité scientifique, etc.
  2. Raisons citoyennes : rendre un service à la communauté
  3. Raisons honorifiques : prestige lié au mandat
- La réputation du FNS peut-elle encore représenter une motivation (fonction honorifique, caractère prestigieux du mandat) ou cet aspect-là ne joue-t-il selon vous qu'un rôle insignifiant ?

- Selon vous, outre les compétences scientifiques, quelles sont les qualités essentielles requises pour exercer un mandat au Conseil de la recherche ? Ces qualités sont-elles restées les mêmes tout au long de votre carrière ?

### **Hypothèses pour expliquer la baisse de motivation**

#### **1) Raisons liées au FNS (réformes, changements institutionnels)**

- Avec l'augmentation de nombre de requêtes, l'introduction de nouveaux instruments d'encouragement et la formalisation accrue des processus, la charge de travail du Conseil a fortement crû. Le système de milice en vigueur actuellement peut-il perdurer ou est-il en train d'atteindre ses limites ?
- N'assiste-t-on pas plus généralement à une augmentation de l'administration, à la complexification des procédés et à la disparition du bon sens ? N'est-ce pas dangereux pour l'avenir de la société et du FNS ?
- Dans quelle mesure selon vous les récentes réformes (suppression des « site visits », nouvelles directives pour les expertises, nouveaux règlements, homogénéisation des procédures, etc.) peuvent-elles affecter la motivation des conseillers à la recherche ? Comment jugez-vous ces mesures ? Ne pensez-vous pas qu'elles puissent être démotivantes pour les membres du Conseil qui peuvent les ressentir comme de la méfiance vis-à-vis de leur travail ?
- Le fait de devoir se plier à des règlements, lire des guidelines, alors que les règles de bonne conduite sont en principe connues des chercheurs (par exemple les règles lors de conflits d'intérêt), n'est-ce pas démotivant ? Si le rapporteur a l'impression qu'on ne lui fait pas confiance, comment attendre de lui un engagement fort ?

On souhaite une transparence totale du processus d'évaluation. Mais les évaluateurs (rapporteurs et experts) sont des humains et le processus comporte une part irréductible de subjectivité.

- On demande aux rapporteurs une stricte indépendance (par rapport à son institution par exemple). Mais il faut tout de même que le rapporteur ait l'impression qu'il a une action positive en faveur de sa collectivité. Si le rapporteur est là pour rendre un service qui n'apporte rien à sa communauté, ne risque-t-il pas d'être peu motivé ?

#### **2) Raisons liées à l'évolution de la société**

- Avec l'internationalisation croissante de la place scientifique suisse, le profil sociodémographique des chercheurs actifs en Suisse s'est modifié. La proportion de non suisses a augmenté, également au sein du Conseil. Cette internationalisation joue-t-elle à votre avis un rôle dans l'affaiblissement de l'engagement ?



- Il semble que dans le passé les aspects sociaux liés aux séances du Conseil (rencontrer les collègues, passer des moments agréables ensemble, repas, apéros) jouaient un rôle motivant. Maintenant plus personne n'est prêt à y consacrer du temps. Qu'en pensez-vous ? Comment l'expliquer ?
- La population suisse est particulièrement engagée dans le bénévolat en comparaison internationale. Toutefois, globalement ne pensez-vous pas qu'on assiste à une individualisation progressive de la société et à une baisse de l'engagement citoyen ?
- Pour un rapporteur qui regarde son profit personnel et n'est pas intéressé par les aspects sociaux, il ne reste plus grand-chose d'attractif depuis que le contact avec les requérants n'est plus possible. Le mandat peut-il encore être motivant ?
- La communication est devenue instantanée avec l'email, Internet et les bases de données notamment. Le chercheur peut à tout moment savoir ce que les collègues du domaine produisent, quelles avancées ont lieu. Ne s'agit-il pas d'un facteur qui réduit l'attractivité du mandat du rapporteur, dans la mesure où l'avantage d'accéder préférentiellement à l'information en lisant les requêtes des collègues a disparu ?

**Pour résumer :**

- Dans quelle mesure selon vous les facteurs suivants influencent-ils le fonctionnement du Conseil et l'engagement de ses membres ?

**Compétitivité de plus en plus aigüe du milieu de la recherche / Surcharge de sollicitations en-dehors du FNS**

**Surcharge de travail au FNS (division + comités)**

**Bureaucratisation / formalisation des processus au FNS / Insatisfaction face aux réformes engagées**

**Lien plus faible des chercheurs étrangers avec la Suisse**

**Autre facteurs ?**

- Avez-vous des suggestions pour rendre le mandat plus attractif et convaincre les meilleurs chercheurs de s'engager pour le FNS ? Faudrait-il par exemple rétribuer plus sérieusement les membres du Conseil ? Se contenter de chercheurs moins visibles au sein du Conseil ? Recruter en dehors de la Suisse ? Réorganiser le fonctionnement du Conseil ?

## Annexe 2

### Interview mit Ruedi Bolzern, 30. August 2012

#### Ehemaliger Chef der Abteilung I, im SNF von 1980 bis 2011 tätig

#### **Sie waren 31 Jahre beim Nationalfonds tätig und haben während diese Zeit ganz viel erlebt. Was waren die grössten Änderungen in der Rekrutierung der Forschungsräte?**

In der Rekrutierung der Forschungsräte würde ich meinen, dass früher, das heisst vor 2004 (da gab es eine Änderung im ganzen Prozedere) ist die Sichtung der Kandidaturen sorgfältiger gewesen. Man hat mehr Zeit verwendet. Für die Kandidatinnen und die Kandidaten haben wir ziemlich viele Informationen eingeholt. Man wusste natürlich wie gut sie sind als Forscher, wie ist ihr Erfolg bei uns in der Abteilung I, im SNF im Allgemeinen, aber man wollte auch ein wenig wissen, wie geeignet sie sind für die Arbeit als Forschungsrat. Die Persönlichkeit, die Kollegialität, haben sie soziale Kompetenzen, können sie sich integrieren, in diesen Abläufen einfühlen, sind sie empfindlich? Das war mal wichtig. Und es ist klar, man bekommt manchmal verschiedene Meinungen, aber wenn drei oder vier das gleiche sagen, dann ist es ziemlich wahrscheinlich, dass der oder die so veranlagt ist, wie man heraushört, mit allen Nuancen natürlich, die immer zu berücksichtigen sind. Früher hat man auch die Leute besser gekannt. Ich meine, Sie in der Abteilung II haben vermutlich den Vorteil, dass Sie die Leute sowieso in der Regel besser kennen, weil die ja Zugang haben müssen zu den Grossapparaturen und sie sind immer Gesuchsteller. Die Community ist wohl auch kleiner. Der Kreis der potentiellen Gesuchstellenden ist bei uns sehr gross, dadurch natürlich auch der möglichen Kandidatinnen und Kandidaten für den Forschungsrat. Wir haben sie aber früher besser gekannt, jetzt gibt es teilweise Leute, die erst seit kurzem hier sind, vor einem Jahr in die Schweiz kamen, wurden berufen. Da weiss man noch nicht so recht.

#### **Das heisst, Sie rekrutieren auch Leute, die noch nie ein Gesuch eingereicht haben?**

Das war die Ausnahme. Ich habe jedoch gemerkt in letzte Zeit, im Zusammenhang mit der Frage, dass man auch geeignete Frauen berücksichtigen sollte, dass es öfter passiert. Wenn man sieht, da kommt eine Professorin, die vielleicht erst zwei Jahre hier ist, aber sie scheint doch interessant und geeignet zu sein, warum nicht? Was man früher auch stärker gemacht hat: die Akademien können auch Vorschläge machen. Bei uns ist das die Akademie der Geistes- und Sozialwissenschaften, die SAGW. Diese Vorschläge haben wir früher auch besser angeschaut und stärker berücksichtigt. Von den Universitäten, werden auch die Rektoren angeschrieben. Die haben dieses Recht auch und die werden auch begrüsst. Es wird aber sehr verschieden gehandhabt: Es gibt Universitäten, die daher relativ aktiv sind, die Uni Zürich zum Beispiel. Wenn man die Leute kennt, ist es manchmal auch politisch schwierig. Aber eben, bei uns waren diese Vorschläge der Akademie meistens ganz nützlich und sind es immer noch. Aber mir scheint, das erfolgt jetzt auch weniger. Was aber neu ist, sind die Interviews, die man seit 2007 regelmässig macht.

**Wurden die Mandate auch früher ausgeschrieben?**

Nein, das hat man früher nicht gehabt. Das gibt es ungefähr seit 2004 und ist auch neu. Wir haben schon Leute genommen, die sich an die Ausschreibung hin angemeldet haben, wobei wir sie natürlich jeweils auch darauf aufmerksam gemacht haben. Oder man weiss nicht so genau wie das läuft. Ich habe auch schon Leute darauf hingewiesen „haben Sie das gesehen, wir meinen, dass Sie sich eignen würden, usw.“ Deshalb würde ich nicht sagen, dass wenn jemand sich selbst bewirbt, es keine geeignete Leute sein können. Was es auch gab: Mehrere Professoren können einen auch vorschlagen, das steht im Wahlreglement. Das wurde ein oder zweimal gemacht, aber nicht sehr oft. Ich finde es auch ein wenig kompliziert. Oder das sind Leute, die vielleicht ein gut entwickeltes Selbstbewusstsein haben und denken „ich bewerbe mich nicht selbst, ich habe das nicht nötig“. Natürlich, wenn sich jemand selbst bewirbt, besteht der Vorteil darin, dass man schon weiss, dass er dann die Wahl annimmt. Denn, das muss man sonst auch immer abklären. Die Interviews sind vermutlich schon gut, beziehungsweise jetzt muss man es machen, weil man die Leute nicht mehr so gut kennt wie früher. Es geht nicht mehr anders.

**Früher hat man die Leute ohne Interviews rekrutiert. Das heisst, man hat sich eine Meinung durch andere Quellen gemacht.**

Ja, ich habe Informationen telefonisch abgegeben, manchmal haben das auch die Referenten gemacht, ihre potentiellen Nachfolger angesprochen, oder auch der Präsident. Das war aber eher informell. Man hat die Leute nicht hier zu einem Gespräch eingeladen, sondern das ganze telefonisch abgewickelt. Es ist manchmal auch schwierig in den Interviews; die Belastung muss man ja natürlich angeben, man muss es offen legen, aber wenn Sie natürlich einem sagen, was es da alles zu tun gibt, dann würde vermutlich niemand zusagen! Das war früher auch schon die Frage, wenn man telefonisch geantwortet hat. Je nach dem wussten die natürlich schon von ihren Kollegen, die Forschungsräte waren. Oder wenn sie Gesuchsteller waren, konnten sie sich einigermassen vorstellen, wie die ganze Evaluation abläuft.

**Hatten Sie mal in der Abteilung I Site Visits oder gab es die nie? Und was hat sich im Verlauf der Sitzungen geändert?**

Nein, das hatten wir nie. Bei uns wäre es sehr schwierig gewesen. Denn eben, man kennt die Leute nicht. Und das würde weniger Sinn machen, weil es hier nicht um Infrastruktur geht. Und es ist klar, wenn man es mit jemandem macht, dann muss man es so mit allen praktizieren, und der Aufwand wäre zu gross gewesen. Ich nehme an, wenn sie in ihrem Community die Leute schon kennen, vielleicht schon die Infrastruktur usw., dann sind diese Gespräche einfacher. Wenn sie mit jemandem zusammenkommen, den sie noch nie gesehen haben, sie wissen gar nicht, wie der da veranlagt ist, ist es eine andere Sache. Ich glaube, gerade wenn man immer mehr Gesuche ablehnen muss, wird es vielleicht heikel. Denn, sie können ja nicht

schon gleich sagen „Sie haben gar keine Chance“, das darf man nicht. Man muss ja trotzdem so tun, als ob das immer noch offen wäre.

Jetzt, bei den grössten Änderungen, die ich festgestellt habe: das Anwachsen der Gesuchzahlen, mit Schwankungen natürlich, aber insgesamt ist die Tendenz eindeutig eine Zunahme. Längere Sitzungen. Wir haben ja sogar zum Teil jetzt Zweiteilung in zwei Gruppen. Das machen wir in der Einschaltssitzung, wenn man 150 Gesuche behandeln muss, sonst würde es ewig lange dauern. In den Geistes- und Sozialwissenschaften kann man relativ gut 2 Gruppen einrichten.

### **Hat sich etwas in den Diskussionen geändert?**

Ja, es gab früher zum Teil bessere Diskussionen, weil man mehr Zeit hatte. Ich würde meinen, die Diskussionen waren eingehender, lebhafter, und mehr Mitglieder haben sich auch beteiligt. Diejenige, die natürlich gar nichts von der Sache verstehen, die langweilen sich teilweise. Es gehört aber zur Sozialkompetenz, dass man einverstanden ist, da zu sitzen und sich zu langweilen wenn man nichts von der Sache versteht! Für die Diskussion ist es natürlich schon besser, wenn in einer kleineren Gruppe diskutiert wird. Gut, der Bestand der Abteilung I beträgt ja 23 Mitglieder. Dann sind es eben 11 oder 12 Mitglieder pro Gruppe. Man macht es aber nur bei der Einschaltssitzung, allenfalls vielleicht noch bei einer zweiten Sitzung, nur wenn man sehr viele Gesuche hat, sonst nicht. Zum Teil kam schon mal die Meinung „kann man die Entscheidungsergebnisse nachher wieder vergleichen?“. Man hat sie immer verglichen, die Erfolgsrate zum Beispiel, die Kürzungsrate, damit die Gleichbehandlung gewährleistet ist. Man hat schon gewisse Unterschiede gesehen, die gab es früher aber natürlich auch schon. Die waren nicht neu. Mit diesen beiden Gruppen ist es einfach sichtbar geworden. Die Beurteilung ist komplexer geworden, die ganze Expertisierung, wie man die Expertisen berücksichtigt und je nach dem gewisse Expertisen von dem Verfahren ausschliesst. Das ist schwieriger und komplexer geworden, natürlich für das Sekretariat, aber auch für den Forschungsrat. Früher hatte man die Korreferate nicht. Jetzt, seit es eingeführt worden ist, vielleicht vor drei oder vier Jahren, ist es mündlich, wenn die Person an der Sitzung teilnimmt. Wenn sie nicht teilnimmt, muss sie es schriftlich machen. Manchmal auch etwas schwierig ist die Qualität der Gutachten. Die Brauchbarkeit ist auch mal verschieden. Es gibt solche, die es sehr kurz machen. Ich fand immer, es wäre gut, wenn die Korreferenten wenigstens die Gutachten gut anschauen. Und dann einfach sehen, stimmt der Antrag mit den Gutachten überein? Gut, es gibt vielleicht Punkte, die der Referent irgendwie übergeht oder übersieht oder nicht genügend gewichtet. Da sollte der Korreferent Fragen stellen. Was auch noch schwierig geworden ist, oder einfach ein grösserer Aufwand, ist die Abstimmung der Sitzungszeit. Vorher gibt es die Sitzungen der Fachausschüsse, und nach der Abteilungssitzung gibt es manchmal auch noch Sitzungen. Das hat man auch lange diskutiert. Zuerst hat man gedacht, man kann die Sitzungen völlig unabhängig voneinander ansetzen, aber man hat schnell mal gemerkt, dass die Forschungsräte nicht jede Woche oder alle zwei Wochen für eine Sitzung nach Bern kommen wollen. Sie wollen möglichst viel kombinieren in den Sitzungen, aber das muss man

natürlich auch gut absprechen. Es gibt da keine ideale Lösung, es ist einfach eine Änderung, die sich hier mit den vielen Förderinstrumenten eingestellt hat.

### **Welche sind die Hauptmotivationen von Topforschenden, ein Mandat beim SNF anzunehmen?**

Ich glaube, der persönliche Nutzen besteht tatsächlich darin, dass man ein Netzwerk aufbauen oder festigen kann, wenn man auf Leute aufmerksam wird, die ähnliche Forschungen betreiben. Dann, das wissenschaftliche Interesse. Oft sind es auch sehr interessante Projekte, „cutting edge Forschung“. Es kann sehr wichtig sein, natürlich nicht, dass man das gleiche macht, aber dass man eine Ahnung bekommt, wohin die Forschung sich in einem bestimmten Feld oder auch ausserhalb vom eigenen Forschungsfeld bewegt.

Die Arbeit als Forschungsrat im Sinn eines staatsbürgerlichen Engagements zu verstehen, das ist sicher immer noch der Fall. Oft habe ich festgestellt, dass dieses Verantwortungsbewusstsein oder eben dass man einen Dienst erweist, manchmal bei den Ausländern sogar grösser ist als bei den Schweizern. Sie wollen sich integrieren, was je nach dem auch schwierig ist an der eigenen Uni, wo sie in Konkurrenz mit den Kollegen sind. Hier ist man in dem Sinn nicht direkt ein Konkurrent. Einzelne haben mir auch gesagt und es war eigentlich glaubhaft, dass sie irgendwie dankbar sind, weil sie viele Mittel vom Nationalfonds bekommen haben und es Ihnen in der Schweiz gefällt.

Das Prestige ist vermutlich weniger ein Grund, ein Amt zu übernehmen. Es ist ja anonym. Gut, man weiss ja trotzdem wer Referent ist in meisten Fällen. Man kann es im Jahresbericht oder auf die Homepage erraten, wer zuständig ist, vor allem in den kleinen Fachgebieten. Es gibt ja keine grosse Auswahl. Wenn man noch jünger ist, kann es ein Vorteil sein, ein FR-Mandat in seinem CV zu haben. Wenn man älter ist, natürlich weniger, es spielt kaum eine Rolle. Und wenn das der Fall sein sollte, dass sie aus Prestige Gründen als FR fungieren, kann man sich fragen, ob es wirklich die besten sind.

### **Der Ruf des SNF ist nicht ein Aspekt, der die Forschende anziehen kann?**

Ich denke auch weniger. Wobei der Ruf des Nationalfonds ist immer noch gut. Ich nehme an, das ist bei Ihnen auch so, wenn Forschungsräte zurücktreten, dass sie oft an Lob hervorheben, dass sie die Arbeit sehr geschätzt haben, sei es mit dem Sekretariat, aber auch unter den Kollegen. Und viele sagen, dass sei auch administrativ viel besser als an der eigenen Uni. Die Verwaltung sei schlanker, effizienter und professioneller als im Ausland. Oder es sei besser als an der eigenen Uni, wo je nach dem die Dinge etwas verpolitisiert oder festgefahren sind. Beim SNF ändern wir uns relativ oft, es gibt zwar immer Widerstände, aber wir bewegen uns doch.

### **Eine generelle Frage: was sind die wichtigsten Qualitäten eines Forschungsrates neben die Fachkompetenzen?**

Eine habe ich schon genannt: Sozialkompetenzen. Ich meine damit: funktionierende Gremien, „jouer le jeu“. Zuverlässigkeit, Belastbarkeit, Geradlinigkeit sind auch wichtig. Die Forschungsräte sollen irgendwie einen Kurs haben, berechenbar sein, also nicht einmal so denken, und das nächste Mal völlig anders. Für die Objektivität und die Zusammenarbeit mit uns und im Forschungsrat ist das sehr wichtig. Ein breiter Horizont. Auch Grosszügigkeit. Ich meine damit, es darf nicht jemand einfach zum Beispiel nur seine eigene Schule verteidigen, das könnte natürlich auf sehr hohem Niveau sein, es könnte jemand sein der praktisch Nobelpreisniveau hat und dann einfach viel kritisieren würde, was die anderen machen. Das versucht man im Vorfeld, wenn man sich über die Person erkundigt oder im Interview, etwa herauszufinden. Diese Vorwürfe kennen wir. Und früher sind einzelne Forschungsräte bis 12 Jahre im Rat geblieben, da ist natürlich ab und zu die Gedanke „das ist immer noch der gleiche und da habe ich kaum Chance“. Da besteht ein gewisses Risiko. Es ist von dem her schon gut, dass das Mandat auf 8 Jahre verkürzt worden ist. Für uns ist die Arbeit nicht unbedingt einfacher geworden. Die Kontinuität hatte ihre Vorteile, wenn man sehr gut mit jemandem zusammengearbeitet hat. Aber das war schon eine Gefahr, dass jemand zu lange die Beurteilung eines Faches prägt.

**Was meinen Sie über die Gründe innerhalb des SNF (Reformen, Formalisierung der Evaluationsverfahren, usw.) um die schwächere Motivation des Forschungsrates zu erklären?**

Genau, dieses Milizsystem. Es ist immer noch die Frage, ob man nicht den Forschungsrat aufstocken sollte. Jetzt sind es 100 Personen, zum Beispiel auf 120 oder so was... Ich persönlich war auch immer ein wenig gespalten. Sie haben in der Abteilung II etwa gleich viele Mitglieder wie wir, also 24. Die Abteilung III hat 30, wobei sie machen dann zwei Gruppen, das hängt vielleicht auch damit zusammen, denn mit 30 wäre es schon schwierig. Je mehr Leute da sitzen, umso schwieriger werden diese Diskussionen. Ich weiss nicht, kommt man um eine Erhöhung der Gesamtzahl nicht herum oder sollte man das nicht auch ins Auge fassen? Was wäre die Alternative? Panels wurden probiert und haben nicht überzeugt. Wir haben vor einem Jahr ein Panel für den Bereich der Künste, Design und Forschung in den Fachhochschulen eingesetzt. Ich glaube, dort bewährt sich das, das ist auch anwendungsorientierte Forschung, man hat spezifische Kriterien, die berücksichtigt werden. Man hat eine Menge von Gesuchen, etwa 50-60 Gesuche und es ist klar definiert, was dazu gehört und was nicht. Da sitzen acht Personen im Panel und ich würde meinen, man kann diese Gesuche wirklich sehr gut diskutieren, diesen Kriterien gerecht werden, besser als mit 20 Leuten im ganzen Forschungsrat. Ich würde sagen, der Nachteil, den man auch berücksichtigen muss, ist der grosse Aufwand. Da sitzen von dem Sekretariat vermutlich etwa 4 Leute und man behandelt 50 Gesuche im Semester. Wenn man im Semester 350 Gesuche bekommt, da müsste man sieben solche Gruppen einrichten, da weiss ich nicht, wie man das machen könnte. Da müsste das Sekretariat auch viel grösser sein. Bei dieser ganzen Paneldiskussion, die man ja bei SNF08 hatte und dann SNF Futuro wie es später hiess, habe ich immer gesagt, wir können nicht alle 6 Monate ein neues Panel zusammenstellen, es ist zu kompliziert. In der Abteilung 4 gibt es Panels, aber schön, alle 3 Jahre, ein Panel für die NFS einzurichten, das ist schon in Ordnung.

Das braucht es dort und das kann man wirklich auch sorgfältig vorbereiten. Oder in der internationalen Zusammenarbeit, SCOPES zum Beispiel auch, aber in den Abteilungen alle 6 Monate so was zu machen ist nicht realistisch. Und zum Teil müsste man auch die Gruppen anders zusammensetzen, weil man zuerst den Gesuchseingang kennen muss. Man hätte vielleicht einen Kernbestand von diesen Gruppen, wie man es in den Künsten hat. Eben, ich weiss nicht, was die Alternative sein könnte. Ich würde immer noch meinen, man muss vielleicht schon auf 120 Mitglieder im Forschungsrat gehen.

**Was ist der Einfluss der erhöhten Formalisierung der Prozesse? Führen sie nicht zu einer Schwerfälligkeit der Verwaltung?**

Die Gefahr besteht durchaus. Es ist komplexer geworden. Mir ist es auch aufgefallen. Als Stichwort würde ich sagen „Verrechtlichung“. Rechtliche Aspekte werden immer wichtiger, Reglements und die Formalisierung von Prozessen und Situationen, die früher selbstverständlich waren. Jetzt natürlich, die Gleichbehandlung der Gesuchstellenden ist sehr wichtig, nicht nur innerhalb einer Abteilung, sondern darüber hinaus. Einige Gesuchstellende sind ja bei der Karriereförderung tätig oder wurden dort gefördert. Es gibt solche, die bei drei verschiedenen Abteilungen irgendwie einen Einblick hatten und wissen, wie das läuft. Die rechtlichen Aspekte werden immer prominenter, auch das ganze Rekurswesen, da muss man mehr aufpassen. Ich finde natürlich, das ist ein allgemein gesellschaftliches Phänomen, es ist nicht nur der Nationalfonds, sondern anderen Verwaltungen auch, oder zum Beispiel Prüfungswesen an der Uni, wenn man da etwas hört, wie das mit Bologna verwaltet wird... Es ist eine Entwicklung, die wohl nicht mehr rückgängig zu machen ist.

**Und welche sind die Effekte dieser Entwicklung auf dem Forschungsrat?**

Man muss ja aufpassen, dass nicht Misstrauen aufkommt, dass nicht eine Misstrauenskultur gegenüber dem Forschungsrat herrscht. Wir haben schon diese Ausstandsregeln usw. Gut, hier finde ich, das ist unglaublich wichtig, dass man dem Forschungsrat gut erklärt, weshalb man diese Reglements hat und dass man diese Vorschriften irgendwie einhalten muss. Ich hätte mir vorstellen können, dass der Rechtsdienst auch hier stärker präsent sein könnte. Bei uns sind Leute aus dem Rechtsdienst höchst selten an die Sitzung gekommen. Im Zusammenhang mit der Offenlegung der Expertisen ist letztlich eine Person des Rechtsdiensts gekommen, um das aus Sicht des Rechtes zu erklären. Das sollte auch öfter gemacht werden, finde ich.

**Der Rechtsdienst ist auch massiv gewachsen, von einer einzigen Person, die Mitglied der Direktion war, zu einer ganzen Abteilung. Das in nur sieben Jahren.**

Ja genau. Jetzt über die Interessenkonflikte und die Ausstandsregeln: ich finde, auch wenn es nun etwas polemisch tönt, es ist ein Hype, man spricht ständig von dem. Aber man muss schon aufpassen, dass es nicht zu weit getrieben wird, sonst ist es irgendwie demotivierend. Und ich habe die Befürchtung, dass wenn ein Forschungsrat je nach dem sehr viele Gesuche

zugewiesen bekommt, 25 Referate und noch 25 Korreferate, ob es da nicht den einen oder den anderen gibt, der denkt „das ist für mich zu viel“, und dann einfach sagt „ich bin befangen“. Man findet ja immer Situationen, wo man befangen ist. Ich habe etwa den Verdacht. Das kann in einer solchen Weise ausgenutzt werden, weil die Leute einfach zu viel zu tun haben. Es gibt sowieso immer eine Grauzone. Mir wäre eigentlich lieber, jemand würde sagen „ich hab mal mit dem vor 15 Jahre publiziert, ist das störend?“ Und da sagt man „nein, wenn es vor 15 Jahre zwei Publikationen waren“, beispielsweise so. Eben, die Sachen mit etwas mehr „bon sens“ lösen.

**Es gab vor kurz eine Diskussion, dass nicht nur Expertennamen aus der Gesuchstellerliste und aus der Referentenvorschläge kontaktiert werden, sondern noch aus einer dritten Quelle (vom Sekretariat), damit man mehr Objektivität gewährleisten kann. Ist das nicht wieder Misstrauen gegenüber dem Forschungsrat, dass man denkt, Leute könnten das Ergebnis der Evaluation beeinflussen, in dem sie gewisse Experten vorschlagen und andere ausdrücklich ausschliessen?**

Ich finde, was man da auch zu wenig berücksichtigt, oft ist es am Schluss etwas zufällig, welche Gutachten zusammenkommen. Bei uns ist es oft so, man fragt vielleicht 10 Personen an, und sieben machen das nicht und man hat am Schluss drei. Das kann der Forschungsrat nicht steuern. Selbst wenn er wollte. Es gibt manchmal diese Vorstellung, jemand kann das manipulieren, aber das ist fast unmöglich bei dieser Zahl von Gesuchen und Leuten die man anfragt.

Und eben über die Transparenz: die hat auch irgendwo ihre Grenzen. Ich meine, bei völliger Transparenz, bei Preisgabe der Anonymität, würde man nur noch Gefälligkeitsgutachten bekommen, oder es wäre zu fürchten. Gut, es gäbe vielleicht schon noch einzelne, die zu Ihrer Meinung stehen würden. Aber die Meisten würden dazu neigen, es schön darzustellen, eben weil sie diese Auseinandersetzungen fürchten oder einfach nicht haben wollen, was auch verständlich ist. Und eben bei den Expertisen muss man schon aufpassen, dass die Leute nicht erraten können, wer das gemacht hat. Vor allem wenn man alle Expertisen offenlegt. Und es gibt diese selbstreferenzielle Bezüge, also wenn jemand seine eigenen Publikationen erwähnt. Da ist es noch einfach, den Namen abzudecken. Aber wenn zum Beispiel ein Gutachter auf eine wichtige Referenzpublikation hinweist, die von seinem Mitarbeiter stammt, dann ist es für das Sekretariat schwieriger. Denn man weiss doch nicht, wer alles miteinander publiziert. Und ein Gesuchsteller, der das Gutachten nachher bekommt, der sieht es sofort und macht eine Verbindung. Das kann vermutlich schon problematisch sein.

**Ja, und je nach Gebiet sind gewisse Gemeinschaften auch relativ klein, sogar auf internationale Ebene.**

Bezüglich der Unabhängigkeit: ich glaube, gegenüber der eigenen Institution, sollte man natürlich schon möglichst unabhängig sein. Gegenüber dem eigenen Seminar, Institut und Universität sollte man sehr zurückhaltend sein oder je nach dem vielleicht in Ausstand treten,



aber gegenüber der eigenen Wissenschaftsgemeinschaft sollte man sich schon in unabhängiger Weise äussern können. Irgendwie darf man als FR schon das als wissenschaftlich wichtig darstellen, wenn man das Gefühl hat, es ist wichtig, unabhängig von der institutionellen Zugehörigkeit. Schlussendlich wurde man als FR gewählt für einen Bereich, der nicht irrelevant ist.

**In der Abteilung II merkt man, dass je nach Gebiet sich Forschende untereinander sehr gut unterstützen, während in anderen Gebieten eine sehr scharfe Konkurrenz herrscht.**

In der Abteilung I auch. Bei hoher Konkurrenz sind es da wirklich die besten Projekten, die empfohlen werden und dann ist es auch wieder positiv für die Entwicklung der Wissenschaften. Aber ich meine, da wo mittelmässige oder auch nur die drittbeste Projekte gefördert werden, wenn man versucht, das ganze objektiv anzusehen, ist es vielleicht für die Wissenschaft nicht so gut. Es wäre doch besser, wenn nur die allerbesten gefördert werden. Das Budget ist knapp und auf die internationale Ebene ist der Wettbewerb hoch. Wenn es einem gelingt, wirklich ganz gute Projekte zu fördern, dann sieht natürlich die Bilanz letztlich besser aus.

**Wir kommen zum letzten Bereich von Fragen: der Einfluss der gesellschaftlichen Entwicklungen**

Den Effekt der Internationalisierung haben wir schon diskutiert. Die Ausländer sind wahrscheinlich eher noch motivierter als die Schweizer. Von dem her spielt die Internationalisierung keine negative Rolle. Ein Vorteil der Schweizer ist, dass sie die hiesigen Verhältnisse, auch forschungspolitisch gut kennen. Aber ich würde nicht sagen, dass darum das Engagement besser ist.

Sie sagen auch, dass früher sozial da mehr gemacht wurde, mit gemeinsamen Essen oder Ausflüge. Das stimmt schon. Die Sitzungen sind halt zu lange, zuerst Fachausschüsse am Morgen, dann Abteilungssitzung. Die Belastung ist sehr gross und irgendwann haben die Leute genug und wollen am Abend nach Hause. Nach 10 Stunden im SNF will man nicht länger ausharren, und das ist auch verständlich. Es ist schade, aber es geht vermutlich nicht anders. Gut, diese Extra-muros Sitzungen, die wir einmal im Jahr machen, das wird meistens auch sehr geschätzt, dass man irgendwo hin geht und auch noch Gesuchstellende trifft. Dann kann man es ja mit einer Site Visit verbinden, wo irgendwie ein Fachgebiet vorgestellt wird. Das war auch bei uns immer so.

Die fortschreitende Individualisierung: das sehe ich auch so. Die Disponibilität der Leute ist stärker eingeschränkt. Je nach dem haben sie auch längere Sitzungen an der Universität, Fakultätssitzungen, usw. Die Belastung ist dort ebenfalls sehr gross. Oft sind die Leute, die bei uns sehr engagiert sind, an der eigenen Uni auch sehr engagiert. Die sind leistungsstark und leistungsbereit. Aber Ihre Zeit ist letztlich natürlich auch beschränkt. Ich glaube, es ist auch wieder eine gesellschaftliche Tendenz, die einfach nicht mehr rückgängig gemacht werden kann.

Zum letzten Punkt (der Vorteil, Einsicht in die Gesuche zu haben) würde ich meinen, dass in der Abteilung I, viele Forschungsräte es doch interessant finden, wie ein Gesuch geschrieben wird. Es geht nicht nur um den Inhalt, sondern die kennen natürlich ihre Zeitschriften und alles, aber wie man den Forschungsplan irgendwie darstellt, wie man es am besten macht, das bleibt interessant. Ehemalige Forschungsräte sind ja dann oft sehr erfolgreich, und die Jüngeren, wenn sie hier ein Paar Jahre gewirkt haben und nachher zurück an die Uni gehen, also noch wissenschaftlich produktiv sind, sie wissen einfach, wie man das Gesuch darstellen muss. Sie kennen es auch von Gutachtern her.

**Wir kommen zur Zusammenfassung der verschiedenen Faktoren, die das Engagement beeinflussen. Die meisten haben wir ja bereits diskutiert.**

Die schärfere Wettbewerbsfähigkeit: Drittmittel werden immer wichtiger. Die Unileitungen fordern das auch sehr. Es gibt eine starke Überlastung von anderen Seiten, Bologna, usw.

Bürokratisierung: Sie haben es gesagt, die alten Forschungsräte empfinden das stärker als die neu eintretenden, die nur das gesehen haben und nicht anderes kennen.

**Zum Schluss wollen wir ein Paar Lösungen diskutieren, die das Engagement stärken könnten.**

Die Erhöhung der Honorare: Vielleicht könnte man sie schon mal erhöhen, aber das würde wahrscheinlich nicht viel helfen.

Ausserhalb der Schweiz rekrutieren: ich glaube schon, dass es eine gute Idee ist. Vielleicht findet man auch Schweizerinnen oder Schweizer, die im Ausland tätig sind. Sie müssen natürlich in der Lage sein, regelmässig an den Sitzungen teilzunehmen.

Ich habe noch zum Schluss einen kleinen Verbesserungsvorschlag: bei mir haben schon Forschungsräte gesagt, was es Ihnen ein wenig an der Geschäftsstelle stört: sie lernen uns kennen, arbeiten gern zusammen, wissen, wer ist wer und dann plötzlich bekommen sie ein Telefonanruf von einer anderen Abteilung und sollten da auch mitmachen. Das schätzen sie nicht. Das sollte man irgendwie anders abwickeln.

Die Forschungssemester, die vor kurzem eingeführt worden sind, werden bei uns sehr geschätzt. Einzelne haben schon davon Gebrauch gemacht.

**Herr Bolzern, vielen Dank!**

### **Annexe 3**

#### **Interview avec Paul Burkhard, 17 août 2012**

##### **Chef de la division II**

#### **Au niveau du recrutement des membres du CNR, quelles sont les différences essentielles que tu constates entre ce qui avait cours au début de ta carrière (1981) et maintenant ?**

L'engagement des membres était spontané. A l'époque, quand on contactait une personne pour lui demander si elle serait d'accord de s'engager pour le Fonds national, la réponse était spontanément positive. Maintenant, on doit motiver les candidats, faire un travail de persuasion. Plus personne ne nous dit : « j'ai profité du système, je suis prêt, compte tenu de l'avancée de ma carrière, à rendre quelque chose ».

#### **A l'époque, il y avait une attitude citoyenne consistant à rendre un service à la communauté ?**

Oui, mais cette attitude a quasiment disparu. Maintenant, les candidats se demandent si le mandat peut leur servir, si cela peut les aider à accroître leur réseau. S'ils ont l'impression qu'ils ne peuvent pas tirer de bénéfice personnel, ils disent non merci.

#### **Dans le fonctionnement du Conseil, quels sont les changements les plus marquants que tu peux constater, que ce soit dans le déroulement des séances ou dans le traitement des requêtes ?**

Ce qui a changé, c'est qu'on parle beaucoup moins de la recherche. Toute la discussion porte sur les expertises, les qualifications, les priorités. Avant, on avait des discussions de recherche, on parlait de la science contenue dans les requêtes.

#### **Maintenant, on n'a plus l'intérêt ni le temps ?**

On n'a plus le temps. On regarde seulement si le financement n'est pas trop généreux. On lit les expertises pour voir si on ne pourrait pas trouver des arguments pour couper la requête. Tout est beaucoup plus schématique, tout se discute sur fond de priorités et rankings.

#### **On considère un certain nombre de critères selon un schéma défini, puis on décide. Plus de place pour la discussion scientifique. Qu'en est-il du rôle du rapporteur ?**

Par contre, je pense que le rôle du rapporteur n'a pas changé. Il demeure aussi important qu'auparavant. C'est le rapporteur qui fait une proposition et ses collègues lui font confiance.

**Tu penses que la confiance accordée aux rapporteurs n'a pas changé ?**

Au sein du groupe, du Conseil, non. Ce qui a changé, c'est l'attitude de la maison vis-à-vis des rapporteurs.

**Nous reviendrons sur ce point. Quelles sont selon toi les motivations principales qui poussent des chercheurs de standing international à accepter un mandat au FNS, parmi les trois types de raisons suivantes : Raisons personnelles (tirer un bénéfice personnel du mandat, réseautage, etc.), raisons citoyennes (rendre un service à la communauté) et raisons honorifiques (prestige lié au mandat) ? Ces raisons ont-elles évolué ?**

Je pense que les raisons honorifiques ont disparu. Ce n'est plus un élément qui peut décider quelqu'un de s'engager. Il y a peut-être encore quelques personnes qui jugent intéressant de mettre dans leur CV qu'elles ont été membres du Conseil de la recherche. Mais je pense que c'est de plus en plus rare aujourd'hui. Ce n'est pas non plus reconnu à l'étranger. On ne peut pas se servir du mandat pour progresser dans sa carrière. Puisqu'au FNS, on cherche des personnes qui ont déjà atteint un statut scientifique élevé, elles ne peuvent plus valoriser ce mandat pour accéder à une position. Par contre, je pense que ce sont plutôt les raisons personnelles qui intéressent les gens, comme les réseaux qu'ils peuvent créer. Récemment, un membre du Conseil, représentant de l'industrie, m'a dit ouvertement que le mandat ne lui apportait aucun bénéfice direct dans son travail, mais que les multiples connaissances qu'il avait faites au sein du Conseil, dans des groupes d'expert européens, au travers de l'ESA, etc. représentaient autant d'occasions d'enrichir son réseau et qu'il en résultait une stimulation intellectuelle pouvant donner une impulsion pour initier de nouveaux projets. Il s'agit d'un bénéfice indirect, mais potentiellement substantiel.

**C'est un point intéressant. D'ailleurs les membres du Conseil qui représentent l'industrie ne peuvent en principe pas obtenir de moyens de recherche du Fonds national. Ils doivent donc pouvoir tirer un bénéfice personnel de leur mandat.**

**Selon toi, outre les compétences scientifiques, quelles sont les qualités essentielles requises pour exercer un mandat de conseiller à la recherche ? Ces qualités sont-elles les mêmes qu'il y a 25 ans ?**

Il ne faut pas seulement avoir des qualifications scientifiques dans le domaine, mais aussi une vision. Par exemple, lorsqu'il s'agit de départager deux requêtes de même qualité et que les moyens ne suffisent que pour l'une d'entre elles, il faut un jugement large, une capacité à discerner quel projet est le plus porteur, quelle équipe est la plus dynamique, quelles recherches sont susceptibles d'avoir le plus d'impact. Il faut donc une aptitude à déceler des facteurs soft, ce qui n'a rien à voir avec les « hard facts », ni les chiffres bibliométriques. Les deux équipes font du bon travail, publient régulièrement ; il faut cette compétence de « research policy » pour faire le bon choix. Cela n'a pas changé. On n'a pas besoin des professeurs les plus renommés, on a besoin de chercheurs qui ont cette capacité-là et qui s'intéressent aux questions de politique scientifique.

**Avec l'augmentation du nombre de requêtes, l'introduction de nouveaux instruments d'encouragement et la formalisation accrue des processus, la charge de travail du Conseil a fortement crû. Le système actuel n'est-il pas en train d'atteindre ses limites ?**

Effectivement, je pense que cette façon de travailler ne peut pas durer. Un membre du Conseil a dit une fois dans un groupe de travail « project funding » qu'en tant que chercheur de nationalité anglaise il aimait les régulations, les règles claires et bien définies. Quand il est arrivé en Suisse, il a trouvé un système chaotique, l'absence d'information claire et malgré cela tout le monde savait comment les choses fonctionnaient. Après 15 ans en Suisse, il voit les avantages de ce système à première vue chaotique et se rend compte que les choses marchent très bien grâce au bon sens et en l'absence de règles trop étroites. Il a adopté le mode de fonctionnement suisse, plus informel, et il l'estime plus efficace, malgré des préférences culturelles opposées.

D'ailleurs, le schéma de l'encouragement de projet est le seul instrument qui n'a pas de règles. Tous les autres instruments ont des régulations définies, un cadre strict. Prenons par exemple les régulations « Sinergia », les régulations « Ambizione », les régulations « Professeurs boursiers ». Pour les projets, il n'y a que le règlement des subsides qui est général à tous les instruments d'encouragement. On laisse l'instrument ouvert. A côté des conditions sur l'éligibilité comme résider en Suisse, être qualifié et ne pas demander son propre salaire, il n'y a presque aucune règle. Les requérants peuvent demander un million de francs, deux millions de francs, il n'y a pas de limites. Dans la réalité, il y a bien sûr des limites, mais ça fonctionne avec le bon sens. On doit revenir vers un système plus ouvert, il faut arrêter de faire des règlements toujours plus spécifiques qui accroissent le travail sans fin. On est dans une spirale qui met en danger tout le système.

**N'assiste-t-on pas de façon générale à une augmentation de l'administration, une complexification des procédés et la perte du bon sens ?**

C'est une tendance présente dans toute la société. Il faut réguler, contrôler, rendre des comptes, justifier, être au courant du moindre fait.

**C'est une pression que l'on retrouve dans toutes les administrations.**

Oui, on a beau avoir les pleines compétences de décision, il faut expliquer pourquoi on a décidé de telle façon, motiver les raisons de façon complètement transparente. Mais il y a des limites. La décision n'est jamais complètement neutre. On peut seulement transférer les responsabilités de la décision d'un niveau à l'autre. D'abord, on explique que la décision a été prise par celui qui a les compétences. Ensuite, comme on n'est plus satisfait avec cela, on s'appuie sur les avis d'experts pour prendre la décision. Mais ça peut aller plus loin, car on peut se demander comment les experts ont été choisis, qui les a choisis, qui a les compétences de les choisir et ainsi de suite. On peut pousser ce jeu sans fin, mais au bout du compte il faut accepter que la décision ne soit jamais neutre. La seule chose que l'on puisse faire, c'est

mettre des contre-pouvoirs, par exemple limiter la durée pendant laquelle un conseiller à la recherche a le pouvoir de décider. On ne peut pas assurer l'objectivité totale de la décision, seulement instituer des garde-fous qui limitent l'arbitraire.

**On demande aux rapporteurs une stricte indépendance. Mais il faut tout de même que le rapporteur ait l'impression qu'il a une action positive en faveur de sa collectivité. Sinon, le travail n'est pas motivant.**

Le rapporteur a bel et bien le pouvoir de décider. Prenons le cas des astronomes en Suisse. Le groupe de Genève veut faire ceci, le groupe de Zurich veut faire cela. On n'a pas l'argent pour tout financer, mais les deux groupes sont excellents et parfaitement compétents. Comment prendre la décision ? Il faut faire un choix, mais qu'on ne peut pas motiver sur la base de critères de qualité scientifique. Peut-être qu'un des groupes a plus d'avenir, de meilleures chances de parvenir à des avancées, mais c'est difficile à prouver. Donc en fin de compte c'est le rapporteur qui fait le choix. Je crois que c'est Oscar Wilde qui a dit « pour faire une critique objective d'un film, il ne faut pas l'avoir vu ». Du moment que tu as vu le film, tu es influencé et ne peux plus faire une critique neutre. C'est valable aussi pour l'évaluation de la recherche. Dès qu'on a lu le plan de recherche, on ne peut déjà plus être objectif.

**C'est impressionnant de constater l'ampleur des réformes au FNS en quelques années seulement. La suppression des sites visits, les nouvelles directives sur les expertises, les nouveaux règlements, etc. Est-ce que tu penses que cela peut affecter la motivation des rapporteurs ?**

Certainement. Un conseiller à la recherche ne s'oppose sûrement pas à ce que le secrétariat contacte des experts pour avoir un meilleur équilibre des sources d'experts. Je pense que personne ne va contester cela. Mais au final, c'est le rapporteur qui prend la décision. Il lit les expertises et a la compétence de dire « cet expert a tort, je ne prends pas son avis en compte ». Si par contre on lui enlève cette confiance et qu'on lui demande de faire la moyenne arithmétique des expertises, il ne verra plus en quoi on a besoin de lui. Cela, n'importe qui peut le faire, même une machine. C'est certainement démotivant.

**D'autant plus que ces règles que l'on formalise, par exemple concernant les situations où il y a conflit d'intérêt, sont connues de toute la communauté scientifique. Elles s'appliquent également dans d'autres situations où l'opinion des pairs est requise.**

Oui, mais encore une fois, c'est une tendance propre à la société de vouloir tout formaliser, contrôler, et rendre transparent. Cela ne change rien au fait qu'au bout du compte c'est un comité de personnes ou une personne qui prend la décision. Mais on n'aime pas ne pas savoir pourquoi.

**Malheureusement, cette tendance a des effets indésirables et menace le système à long terme.**

C'est désagréable pour les membres du Conseil. C'est clair que ceux qui ne connaissent pas encore le système sont motivés au départ. Ensuite seulement, ils réalisent que ce n'est pas ce qu'ils attendaient.

**Dans quelle mesure la compétitivité de plus en plus aigüe dans le milieu de la recherche influence l'engagement des membres du Conseil ?**

Concernant la compétitivité, il y a une forte pression au sein des hautes écoles pour que les chercheurs attirent un maximum de fonds tiers. Il faut être capable de dégager des fonds, ce qui force à soumettre des requêtes à tous horizons. En multipliant les instruments, le FNS suscite une demande qui pousse les chercheurs à tenter leur chance partout où cela est possible. Si l'on n'a pas obtenu de financement, on resoumet sa demande en l'adaptant aux exigences d'un autre programme. Sous Sinergia, tu mets en valeur les collaborations interdisciplinaires, lors d'une mise au concours dans le domaine de l'énergie, tu mets en évidence les impacts possibles de ton projet dans le domaine énergétique. Même si en principe il s'agit toujours de la même recherche.

Cela entraîne une multiplication du travail, tant pour le chercheur que pour l'évaluateur, et au final également pour l'administration liée au processus d'évaluation.

**Dans quelle mesure les sollicitations croissantes auxquelles les chercheurs sont soumis les détournent d'un mandat au FNS ? Ceux qui ont une réputation établie sont en général très recherchés.**

Un argument qui permet de motiver les candidats, c'est que s'ils acceptent un mandat au Fonds national, normalement leur institution sera prête à leur accorder une décharge administrative. Comme le travail au FNS est plus intéressant que les charges administratives au sein des universités, cela peut être un élément déterminant pour accepter le mandat. De toute façon, les professeurs doivent s'engager dans des commissions administratives à côté de leur travail de chercheur et enseignant. S'ils le font au FNS, cela peut leur permettre d'échapper à d'autres sollicitations. Sinon c'est l'université qui les charge avec des commissions, faculté, rectorat et autres sortes de mandats. C'est certainement un atout pour nous, car cela reste plus intéressant d'évaluer des requêtes scientifiques que de remplir un mandat au sein de l'institution.

**Il n'y a pas que les changements au FNS qui sont en mesure d'influencer la motivation des rapporteurs, mais également les aspects liés à l'évolution de la société. Est-ce que tu penses que le fait que la place scientifique suisse se soit fortement internationalisée, qu'il y ait de plus en plus de chercheurs étrangers (l'utilisation des langues nationales a**

**d'ailleurs quasiment disparu au sein du Conseil) peut jouer un rôle dans l'affaiblissement de l'engagement ?**

Cela pourrait être un facteur parmi d'autres. Mais c'est difficile à quantifier. En ce moment, on a un candidat russe pour un mandat dans le domaine des mathématiques. Je pense que les aspects honorifiques ont joué un rôle dans sa candidature. Il se sentirait honoré d'être au Conseil de la recherche. Il est venu en Suisse et s'imagine que le mandat peut améliorer son statut. Pour les étrangers qui ne connaissent pas encore le système suisse, la fonction peut paraître attrayante.

**Le fait que les rapporteurs se déchargent davantage auprès du secrétariat, est-ce que ça pourrait être lié à l'origine des membres du Conseil ? En Suisse, il y a une tradition forte du bénévolat. Des personnes qui viennent d'une toute autre culture peuvent avoir une attitude différente.**

Ça pourrait être le cas en effet.

**Dans le passé, les aspects sociaux jouaient un rôle plus important que maintenant. Il y avait un aspect plaisant à passer de bons moments avec ses collègues, à participer aux repas et apéros, etc. On dirait que maintenant plus personne ne veut perdre du temps pour cela. Tu le constates aussi ?**

Oui, c'est juste. Il y a 30 ans, nous étions une famille. Mais ce n'est pas seulement chez nous que cela a changé, c'est général.

**Sans possibilité d'échange scientifique avec les requérants, sans plaisir de partager des moments ensemble, sans le temps de parler de science en discutant les requêtes, que reste-t-il d'attractif à exercer un mandat ?**

En effet, c'est un problème. Après la suppression des site visits, un rapporteur l'a exprimé clairement dans sa lettre de démission. Il trouvait le travail motivant et retirait un bénéfice personnel en termes de contact et échanges scientifiques. Une fois cette possibilité supprimée, le mandat ne présentait plus d'intérêt pour lui. C'était la raison principale de sa démission. D'autres l'ont dit entre les lignes. Récemment, un membre m'a dit ouvertement : Si tu quittes le FNS, je ne reste pas.

**La constellation des personnes au secrétariat joue donc aussi un rôle. As-tu d'autres exemples de l'impact des changements au FNS sur le Conseil ?**

Dernièrement, un membre du Conseil a refusé de traiter une requête en raison d'une condition formelle qui n'était pas remplie. L'université concernée indiquait que la position du requérant était assurée sur un an seulement mais renouvelable. Comme les conditions d'entrée en matière n'étaient pas remplies\*, il a déclaré qu'il ne ferait pas le travail. Normalement, on résout



ce genre de problèmes avec flexibilité et bon sens. Mais à force de soumettre le Conseil à des règlements, certains de ses membres réagissent également de façon inflexible. Finalement, grâce à une discussion informelle, le rapporteur concerné a pu être persuadé qu'il ne pouvait pas bloquer le système en s'opposant de façon aussi catégorique. Ce qui manque aujourd'hui, c'est le bon sens et les interactions sociales. Le règlement est strict et prescrit ce qui doit être fait, comment et jusqu'à quelle date. Cela peut être rebutant.

\* La position du requérant doit être garantie sur toute la durée du projet.

**La communication est devenue instantanée avec l'email, Internet et les bases de données notamment. Le chercheur peut à tout moment savoir ce que les collègues du domaine produisent, quelles avancées ont lieu. Est-ce que cela ne réduit pas également l'attractivité du mandat du rapporteur, dans la mesure où l'avantage d'accéder préférentiellement à l'information en lisant les requêtes des collègues a disparu.**

En effet, cet avantage a disparu. Mais il reste la stimulation liée au pouvoir de décision, le fait de pouvoir jouer un rôle influant sur la place scientifique suisse. Le rapporteur peut par exemple influencer directement les priorités de financement entre des groupes concurrents dans un domaine particulier. C'est un aspect certainement motivant. Mais il faut des personnes qui soient intéressées et motivées par ces aspects plus politiques.

**Pour un requérant, c'est assez facile de deviner quel rapporteur évalue sa requête. Rejeter ou couper un projet implique donc de s'exposer potentiellement à l'irritation de ses collègues.**

C'est clair, mais de toute façon, il s'agit toujours d'une décision de l'ensemble du Conseil. Bien sûr, l'énergie et la passion que le rapporteur met à défendre telle requête plutôt que telle autre, peut faire la différence. Il n'en reste pas moins que le rapporteur est dans la position d'influencer de façon significative l'évolution de la place de recherche suisse. Par ailleurs, les membres du Conseil sont des chercheurs au sommet de leur carrière, donc ils ne prennent que peu de risques personnels en s'exposant.

**Pour revenir sur les facteurs susceptibles d'affecter l'engagement des rapporteurs, nous avons discuté tant des facteurs propres au FNS que des facteurs de société. Est-ce que tu verrais d'autres facteurs ?**

Je pense que c'est une combinaison de tous ces points. Cela dit, ce n'est certainement pas uniquement les changements au sein du Fonds national qui jouent un rôle, mais également les évolutions culturelles de la société. La façon dont la société et le public perçoivent la recherche, représente sans doute un élément important.

**Est-ce que le travail des chercheurs était mieux valorisé dans le passé ?**

Pas forcément. Par contre, ce qui a changé, c'est la participation. Comme dans le football, tout le monde est expert. Lorsqu'une équipe gagne ou perd, chacun veut en discuter et donner son avis. Cela touche aussi la recherche. Prenons la recherche sur le climat. On n'accepte plus les prévisions des chercheurs et les résultats des modélisations. Tout le monde veut donner son avis et participer à la discussion.

**Donc le scientifique a perdu la confiance du public et doit redescendre de son piédestal ?**

Ce n'est pas seulement ça. Le public ne comprend pas comment la science travaille. Ce qui suscite des recherches, ce sont des questionnements et des hésitations. Mais on obtient rarement des réponses définitives au terme d'une recherche. Or, le public veut des réponses définitives : Voilà ce qui se passe, voilà comment le climat va évoluer, alors que le chercheur ne peut pas répondre de façon aussi catégorique. Il peut seulement dire « mes expériences montrent que tel facteur est vraisemblablement responsable du phénomène observé » ou « mon modèle prévoit que telle évolution pourrait avoir lieu ». Ce type de réponse n'est pas attractif pour la société qui attend des résultats clairs et nets, des solutions concrètes. L'appréciation de la recherche et de la science s'est modifiée. On ne doit pas croire aux chercheurs, mais respecter leur mode de travail. Les politiciens attendent également des chercheurs qu'ils trouvent des solutions claires aux problèmes de société. Par exemple, ils demandent aux sociologues des solutions toutes prêtes pour réduire la criminalité. Or ceux-ci peuvent seulement formuler des hypothèses sur les éléments qui influencent le taux de criminalité. Les climatologues ne peuvent pas non plus fournir des preuves et apporter des prédictions 100% fiables. Donc, ce n'est pas tant une absence de respect envers la science mais plutôt une incompréhension de son fonctionnement.

**As-tu des suggestions pour rendre le mandat plus attractif et convaincre les meilleurs chercheurs de s'engager pour le FNS ? Faudrait-il par exemple rétribuer plus sérieusement les membres du Conseil ? Se contenter de chercheurs moins visibles au sein du Conseil ? Réorganiser le fonctionnement du Conseil ?**

On a eu l'idée de travailler dans des panels d'experts. Je ne pense pas que ce soit la solution. Pour moi, la solution, c'est plutôt d'avoir des instruments ouverts et comportant un minimum de règles. Il faut également laisser un maximum de liberté au Conseil dans ses prises de décision. Le rapporteur doit pouvoir décider librement sans devoir en permanence justifier chaque détail. Il faut faire confiance aux membres du Conseil, car ce sont des gens compétents qui connaissent la discipline et son contexte. Il faut minimiser les étapes de formalisation qui entravent le travail du rapporteur comme remplir des conditions, suivre des règles, etc. Le rapporteur doit pouvoir décider les mains libres. Ceux qui prennent les décisions sont compétents pour le faire. Pour éviter les abus de pouvoir, il faut que le mandat des conseillers soit strictement limité dans le temps.

**Dans l'esprit qui règne actuellement, il ne sera pas facile de faire marche arrière.**

Non, en effet.

**Que penser de l'idée de recruter des chercheurs qui viennent de prendre leur retraite ?**

Le critère essentiel pour agir comme conseiller à la recherche est d'être parvenu au sommet de sa carrière, ce qui signifie en général avoir une chaire de professeur ordinaire, être reconnu par sa communauté, jouir d'une certaine visibilité, etc. Un chercheur qui doit encore se battre pour arriver à une position plus élevée n'a pas la liberté pour décider de façon neutre et objective. Il doit se concentrer en priorité sur sa carrière. L'âge auquel cela se produit est variable. Ça peut être 40, 50 ou 60 ans voire à la retraite. La condition est de ne plus être en situation de devoir se battre. Pour cette raison, un professeur boursier ne serait certainement pas qualifié pour un mandat au Conseil. Comme il doit se battre pour être stabilisé, il va certainement être critique à l'encontre de ses concurrents et ne pourra pas juger les requêtes avec neutralité. Ce serait dangereux. Mais ça n'a rien à voir avec l'âge en tant que tel, mais avec la position dans la trajectoire de carrière. Un chercheur qui vient de prendre sa retraite pourrait certainement remplir un mandat de 4 ans. Il suffit que l'élection ait lieu juste avant qu'il ne prenne sa retraite.

**Enfin, que penses-tu de l'idée de recruter dans un périmètre plus large que la Suisse (jusqu'à Milan, Grenoble, Karlsruhe, etc.) comme cela a été proposé pour augmenter la part de femmes au Conseil ?**

C'est une bonne idée, mais le facteur limitant, c'est la distance et le temps qu'il faut pour se rendre à Berne pour une séance. Un rapporteur ne viendra pas de Karlsruhe pour une séance de quelques heures. Freiburg, Constance ou Grenoble pourraient convenir. Mais pour Grenoble, on a le problème additionnel que le système français de soutien à la recherche est très différent du système suisse.

**Paul, merci beaucoup pour cette interview !**

## **Annexe 4**

### **Interview avec Jean-Bernard weber, 17 septembre 2012**

#### **Ancien directeur-suppléant du FNS et chef de division**

J'ai quitté la Division II en 2000 pour initier la Division d'encouragement de personnes. En 2005, j'ai créé la division CoRe\* tout en assumant les fonctions de directeur suppléant du FNS. Il faut tenir compte du fait que dans ce que nous allons discuter il y a des vues qui dateront d'il y a 4-5 ans.

\* Coordination interdivisionnaire et recherche coopérative

#### **Oui, j'en suis consciente. Combien d'années avez-vous travaillé pour le FNS ?**

J'ai commencé en 1977. Jusqu'en 1981, j'étais adjoint scientifique, puis chef de la Division II jusqu'en 2000. En 1999, on a développé l'encouragement de personnes en créant les professeurs boursiers, dont la gestion était confiée à la Division II en impliquant deux collaborateurs administratifs de cette division à 30% (finances et secrétariat). Puis, on s'est rendu compte que cette situation n'était pas optimale. Avec Mme Diggelmann\*, on a décidé de regrouper tous les programmes d'encouragement de personnes, les bourses de postdoctorants et les professeurs boursiers, pour créer une nouvelle division. Ensuite se sont développés d'autres instruments, comme Ambizione, puis ProDoc (programme limité dans le temps traité en étroite collaboration avec la Conférence Universitaire Suisse (CUS)).

Ensuite je suis devenu secrétaire général adjoint, avant que le secrétariat général soit renommé direction. A ce moment, nous étions trois à la direction, M. Hertig, Mme Eggimann et moi. Puis M. Hertig a quitté le FNS, Mme Eggimann assurant l'interim jusqu'à la venue de M. Daniel Höchli. Au secrétariat général, je m'occupais de la coordination de l'encouragement de la recherche ; en 2005, au vu du fort développement du Secrétariat du FNS, on a décidé de mettre en place une nouvelle unité CoRe dévolue à cette tâche de coordination. CoRe était chargée de la coordination interdivisionnaire, du lancement coordonné de programmes d'encouragement et, en plus, de créer ce lien entre l'encouragement de la recherche et l'informatique interne qui développe des logiciels pour l'encouragement. Ensuite, je me suis dit que cette unité CoRe devait conserver un volet opérationnel, car sans cela elle allait perdre le contact avec le Conseil de la recherche et le monde de la recherche. CORE s'est vu confier la responsabilité du nouvel instrument Sinergia et celle de la recherche interdisciplinaire. Ainsi, le contact avec les chercheurs et les divisions était maintenu, puisqu'on avait besoin de membres du Conseil de la recherche des divisions. Il y avait donc une unité opérationnelle et à côté de cela, on s'occupait de gestion et de coordination. Cela fonctionne assez bien, mais pour moi, il y a une sorte de hiatus entre les groupes d'évaluations des trois divisions « spéciales » (Interdisciplinarité, Encouragement de personnes, Relations internationales) et les trois divisions thématiques traditionnelles (I/II/III). Au niveau des organes d'évaluation, on constate parfois un certain flou, car les personnes ne savent parfois plus

vraiment à quel groupe (division du Conseil ou Comité spécialisé) elles appartiennent. J'avais une fois émis la proposition suivante: au FNS, il y a en fait deux orientations d'évaluation : un volet organisé selon les disciplines scientifiques : ce sont les Divisions I, II et III, et un volet plus structurel dans lequel on peut mettre l'interdisciplinarité, l'encouragement de personnes et l'international et couvrant toutes les disciplines scientifiques, mais aussi la Division IV et son encouragement programmatique. Ce n'est pas une question de hiérarchie. On aurait eu d'un côté les quatre encouragements structurels et de l'autre les trois encouragements thématiques, ce qui représentait une certaine logique. Mais à l'époque, et encore maintenant, une division avait nettement plus de prestige qu'un comité spécialisé. On ne pouvait donc pas « rabaisser » la Division IV au niveau d'un comité. Mais si on réfléchit fondamentalement, on a ces quatre horizons programmatiques, les programmes nationaux, les personnes et carrières, l'international et l'interdisciplinaire. Et à la verticale les trois grands domaines scientifiques. Cela aurait sans doute provoqué quelques problèmes au moment de la réorganisation, mais de cette crise serait née une nouvelle dynamique. En disant cela, je suis certes influencé par le fait de m'être occupé de la Division d'encouragement de personnes, mais cela aurait évité pour ces comités spécialisés un problème lancinant qui est l'appartenance des conseillers à la recherche en priorité aux divisions thématiques. Chaque division et chaque comité du CNR aurait eu « ses évaluateurs », toutes et tous scientifiques de haut niveau, ceux des divisions participant subsidiairement et selon les besoins aux Comités, et évidemment vice-versa.

\* Présidente du Conseil de la recherche à cette époque

### **Le modèle actuel présente un problème structurel de surcharge.**

Au contraire, ce nouveau modèle aurait permis aux divisions structurelles de gérer leur propre noyau de membres du Conseil qui leur auraient été dédiés en priorité.

**Par ailleurs, l'organisation administrative en serait également facilitée. Actuellement, les secrétariats des comités sont dans une situation quasi d'infériorité dans la mesure où ils doivent quémander l'aide des membres des divisions du Conseil auprès des secrétariats des divisions, ces derniers cherchant en revanche à protéger leurs rapporteurs déjà surchargés.**

En effet. Même avec de la bonne volonté, ces demandes perturbent le travail des divisions.

En outre, cela aurait réduit le problème du nombre de conseillers à la recherche, nombre actuellement limité à 100 personnes. Si on veut rester à 100, il faudrait réduire le nombre de conseillers dans les divisions, les ramener à 15 environ.

### **Actuellement, cela est irréaliste, compte tenu du nombre de requêtes à évaluer.**

Je suis convaincu qu'il y a d'autres solutions ! D'ailleurs, je pense que le jour où on a commencé à agrandir le Conseil en extrapolant continuellement, ce qui s'est fait linéairement dans les années 80 et 90, sans réfléchir à avoir un groupe de conseillers plus restreint qui s'occupent de politique de recherche, cela a eu pour conséquence que le prestige, la responsabilité et l'engagement lié à la fonction se sont dilués.

En Suisse, il y a environ 2500 professeurs, les conseillers à la recherche font au maximum 8 ans au Conseil, ce qui avec le temps risque de se stabiliser à 6-7 ans en moyenne. Il y a 100 conseillers dont la plupart sont issus de ce noyau de 2500 professeurs. Ce serait intéressant de calculer la probabilité, sans parler des compétences, pour un professeur d'uni lambda de devenir conseiller à la recherche aujourd'hui par rapport à un professeur d'uni lambda d'il y a 30 ans. Même s'il y avait moins de professeurs à l'époque, je pense qu'on arriverait facilement à un facteur deux ou davantage.

**L'autre point, c'est qu'avec 24 membres dans une séance du Conseil, on arrive à la limite pour qu'une séance puisse se dérouler de façon optimale.**

Je pense que dès qu'on dépasse 15 personnes, la dynamique du groupe est affaiblie. Par ailleurs, on attend de chaque membre qu'il puisse s'exprimer, pas forcément de manière hyper compétente, mais qu'il puisse donner un avis également sur les autres requêtes. Bien sûr, si on est chimiste, il est difficile d'avoir un avis sur une requête de mathématiques, mais au bout d'un certain temps, après deux-trois ans d'activité comme conseiller, une personne connaît ses collègues, leur façon de parler et de rapporter. Elle peut intervenir en posant des questions critiques face à un collègue qui défend un requérant, soulever une discussion qui finalement amène le rapporteur à ouvrir le dossier davantage qu'il l'aurait voulu, puis engager une discussion générale des compétences scientifiques étayées par une expertise périodique, par le savoir du rapporteur et de ses collègues proches. Cela demande du temps. A l'époque, la plupart des conseillers étaient capables d'intervenir dans la discussion de cette façon. Le clivage existait peut-être avec certains domaines qui avaient un peu plus de peine à entrer en matière, c'était les gens qui représentaient les sciences de l'environnement, les sciences de l'ingénieur, parfois aussi les sciences de la terre, des domaines plus multidisciplinaires que ceux des membres qui venaient des disciplines pures. Dans la division II, selon moi, les personnes qui peuvent le mieux s'exprimer dans tous les domaines, ce sont les physiciens de la matière condensée. Ils peuvent s'exprimer en physique des hautes énergies, en chimie, surtout inorganique et physique ; ils ont un background qui leur permettent d'intervenir dans les sciences de l'ingénieur, en géophysique, en minéralogie, en cristallographie, en sciences des matériaux. Avec comme corollaire négatif parfois une influence exagérée. Il y a aussi des conseillers qui s'engagent trop pour leur propre discipline.

**Nous avons également eu des personnes très interdisciplinaires, avec un savoir très large, par exemple dans les sciences de l'environnement et dans le domaine biomédical.**

Oui, il y a eu des personnes avec un savoir très large et qui ont marqué le Conseil. Il faut voir qu'à l'époque où le Conseil ne comportait que 14 ou 15 membres, on recherchait d'autant plus des personnes avec un savoir large. On cherchait aussi d'avantage des « personnalités », des gens qui avaient une certaine distance, qui étaient déjà arrivés au faite de la leur carrière, des généralistes plutôt que des personnes avec un savoir très pointu. La manière de recruter un conseiller à la recherche était aussi très différente de maintenant.

**En effet, cela a beaucoup changé. Maintenant, on met le poste au concours et on fait des interviews.**

Exactement, avec des égo-postulations, ce qui n'existait pas auparavant. Cela se faisait par cooptation, le plus objectivement possible, mais c'est quelque chose qu'on ne pourrait plus faire aujourd'hui. Le secrétariat établissait une liste de professeurs et de chercheurs de l'industrie et la soumettait aux membres du Conseil les plus proches de la discipline qui la complétaient si nécessaire. Le secrétariat établissait cette liste en fonction du profil et la discutait avec le Conseil qui pouvait fournir des précisions permettant d'ajouter ou d'écartier certains candidats. Une fois cette liste définitivement établie, on allait dans une commission électorale où avait lieu une discussion ouverte mais strictement confidentielle, car il pouvait y avoir des éléments personnels qui entraient dans la discussion, comme par exemple une remarque sur le fait que telle personne était peu apte à prendre des décisions, de sorte qu'on ne mettait cette personne qu'en seconde priorité. Cette manière de procéder ne pouvait pas être strictement objective, même si on cherchait à neutraliser des avis trop personnels par des recoupements multiples. Une fois qu'on avait établi un listing de cinq à huit personnes, on contactait ces personnes pour savoir si elles seraient d'accord de participer au Conseil de la recherche. Il y avait une prise de contact directe ou téléphonique avec la personne pour lui expliquer le fonctionnement du Conseil. Déjà à l'époque se posait la question du temps que le mandat impliquait. Les personnes qui se déclaraient d'accord de poser leur candidature - en général trois à cinq personnes - nous envoyaient leurs CV et liste de publications. Ensuite, les membres de la commission électorale se renseignaient discrètement sur la personne (s'ils ne la connaissaient pas déjà), ses domaines de compétences, son acceptation au sein de la communauté, son indépendance et son objectivité, si elle publiait beaucoup et dans de bons journaux, si elle collaborait avec l'industrie, etc. Chacun des membres de la commission se faisait un avis, ensuite advenait la séance, les candidatures étaient discutées ; toutes sortes d'avis fusaient, c'était une procédure assez efficace. Les comparaisons et confrontations d'avis à tous les niveaux finissaient par cerner précisément les compétences et aptitudes des candidats. On établissait un ranking. Si la personne numéro 1 refusait le mandat, la seconde personne de la liste était choisie. Si par contre celle-ci refusait également, il arrivait qu'une nouvelle discussion soit nécessaire en raison des trop nombreuses critiques à l'encontre de la personne numéro 3.

**De quelles personnes étaient composée cette commission électorale et comment fonctionnait-elle ?**

C'était le président du Conseil de fondation qui présidait la commission électorale. Elle était composée d'une quinzaine de membres de ce Conseil et travaillait pour tout le Fonds national. La commission se réunissait environ une fois par an car on essayait de regrouper les démissions, en demandant, si nécessaire, aux membres démissionnaires de faire un semestre de plus. Cette procédure fonctionnait bien et était tout à fait passionnante. Aujourd'hui, ce serait difficilement praticable car le Conseil s'est agrandi et on exige des procédures et facteurs transparents.

**La procédure serait jugée trop peu transparente. Par ailleurs, on souhaite que n'importe qui ait la possibilité de soumettre sa candidature.**

Oui, mais j'ai l'impression, spontanément, que le système actuel n'est pas beaucoup plus transparent. On a créé un carcan qui comporte certaines caractéristiques plus objectives, alors que d'autres aspects, tels ceux liés à la personnalité sont passés sous silence maintenant. Et je pense que dans tout ça, la fonction a perdu en prestige.

**Justement, concernant les motivations qui poussent une personne à accepter un mandat de conseiller à la recherche, pensez-vous que ces motivations ont changées en 30 ans ? Et quelles sont-elles selon vous ?**

C'est le service à la communauté, c'est le prestige et c'est l'élargissement de l'horizon personnel.

**Cela correspond aux points que j'avais retenus, soit la raison citoyenne, la raison honorifique et la raison égoïste.**

Une chose qui existait, je ne sais pas si on le ressent encore maintenant : après avoir siégé une année, nombre de conseillers estimaient avoir appris beaucoup de choses sur les autres disciplines et acquis une autre vision de l'université. Il est probable qu'aujourd'hui, avec le réseautage qui existe, les groupes et contacts grâce à Internet et la mondialisation, les contacts sont plus ouverts. Mais à l'époque, c'est une chose qui se disait ; se rendre compte que dans d'autres disciplines, la philosophie de recherche pouvait être très différente. C'était peut-être un petit élément motivant supplémentaire, outre les motifs déjà cités. Certains disaient « je n'ai pas pensé que j'acquerrais une vision nouvelle sur la manière dont un mathématicien aborde sa recherche ». C'est clair qu'un chimiste a des collègues mathématiciens dans son université, mais lorsqu'il voit des projets de recherche et qu'il en a entendu 10, 15, 20 défendus par des collègues, qu'il comprend la motivation, il gagne une nouvelle ouverture vers d'autres disciplines. Cela lui permettait de découvrir une autre philosophie de l'approche scientifique.

**Pensez-vous que cela joue encore un rôle actuellement ?**

Spontanément, je dirais que c'est moins nécessaire aujourd'hui. J'ai le sentiment que les gens se spécialisent davantage, voire s'enferment parfois dans leur spécialisation.

**Et les raisons honorifiques, pensez-vous qu'elles restent essentielles dans la décision d'accepter un mandat ? Vous mentionniez précédemment qu'avec le nombre croissant de membres du Conseil, le prestige avait diminué.**

Je pense que le prestige a diminué. Non seulement le Conseil est devenu plus grand, mais il prend davantage ses décisions sur la base d'avis externes. Par conséquent, le conseiller à la recherche est presque devenu, pour caricaturer, une « moulinette compétente » pour traduire l'avis des autres. Bien entendu, auparavant, il se reposait déjà sur l'avis des experts, mais on



n'expertisait pas aussi systématiquement que maintenant. On disait qu'on pouvait renouveler un projet une fois sans prendre trop de risques.

**Ça n'a donc pas énormément changé. Par contre, l'obtention des expertises est de plus en plus difficile. Parfois, une douzaine de demandes ne permet même pas d'obtenir une seule expertise.**

Ça, ce n'était pas le cas avant. Je me souviens d'une discussion qui avait eu lieu en présence du Président de la division II, qui lui voulait une banque de données avec des experts qu'on puisse consulter, avec des mots-clés, permettant au secrétariat de lui suggérer des experts. A l'époque, je partageais l'avis d'autres personnes, quand l'expertise est devenue quasi obligatoire, qui disaient « Mais attention, mon rôle le plus important comme conseiller à la recherche, c'est deux choses, d'une part savoir lire et interpréter les expertises, d'autre part, savoir choisir les experts. Si ce n'est plus moi qui juge et que je dois absolument me référer aux experts, j'aimerais faire moi-même la recherche d'experts, je considère que c'est ma responsabilité de conseiller. Je ne me sens pas capable de travailler sur trois ou quatre avis que m'a fourni le secrétariat sur la base d'une banque de données. Je ne me sens pas capable de juger là-dessus, j'aimerais avoir mes connaissances dans le réseau, quitte à consulter un collègue qui travaille dans le domaine. »

**Cette discussion existe toujours. Le risque, avec une banque de données, c'est de finalement tourner autour d'un pool d'experts fermé et de contacter trop souvent les mêmes personnes.**

Oui. De plus, le système est dynamique, il évolue. Il y a du mouvement et après 4 ans, ce ne sont plus forcément les mêmes personnes qui sont expertes d'un domaine particulier. Je trouvais que cela ne faisait pas tellement de sens de créer un pareil instrument. Qui fait partie de cette banque de données ? Avec le programme de réformes des années 2000, SNF Futuro, il a fallu définir comment on choisirait les experts, quelles données leurs seraient mises à disposition, etc.

**La discussion continue. Après SNF Futuro, on a commencé à diminuer la confiance accordée aux requérants en restreignant le nombre d'experts suggérés à trois personnes (contre une liste d'au moins six noms auparavant). Il a même été question de supprimer complètement la liste du requérant, les statistiques ayant montré que les expertises provenant de cette liste étaient en moyenne plus favorables.**

Peut-être, mais il y a aussi des surprises intéressantes.

**Bien sûr, il ne s'agit que d'une moyenne. Les cas divergents sont très fréquents. Maintenant, pour revenir sur les changements observés au cours du temps, il me semble que la façon dont les gens travaillent a évolué. Nous avons de plus en plus de rapporteurs qui délèguent au secrétariat la recherche d'experts. Ils n'ont pas le temps, ils veulent seulement voir le résultat des expertises et écrire la proposition finale. Cela pose un problème**

**de ressources et de compétences au sein du secrétariat, même s'il existe maintenant des logiciels permettant une recherche facilitée.**

C'est une manière de se décharger. Il y a beaucoup d'organisations qui procèdent ainsi et où le secrétariat détient une plus grande responsabilité dans le processus d'évaluation. Il n'y a sûrement pas qu'un seul système valable, mais divers modèles qui tiennent la route. Tout système a ses avantages et ses défauts, il faut appliquer celui qui représente le moindre mal. L'important, c'est d'être conscient des points faibles et des points forts du système. Il est important que le groupe qui évalue, son président et les personnes qui gèrent ce groupe, connaissent les limites du système. Je crois qu'aujourd'hui, avec le nombre de requêtes qui augmente, le nombre de programmes qu'on a, une augmentation du nombre des membres était inexorable. Ce serait illusoire d'imaginer encore un conseil d'une cinquantaine de membres. Mais il y a eu une réflexion qui est revenue plusieurs fois, qui aurait été de garder, somme toute, une sorte de conseil restreint, un noyau. Mais sont apparues alors des questions telles que : Quel serait le rôle exact de ces personnes par rapport au Conseil de fondation ? Est-ce que ce groupe de personnes devrait avoir un rôle politique ? Est-ce que si on met en place ce groupe, il faut y impliquer des personnes qui sont plutôt dans la politique de la recherche ou qui sont dans la politique tout court ? Est-ce qu'on met un M. Mörgeli dans ce conseil (rires) ? Est-ce que ceux qui ne sont pas membres du noyau deviennent des « sous-conseillers » ? Il n'y a pas de mauvais ou de bon système. Il y a seulement un système qui s'adapte aux exigences du temps.

Vous parlez de surcharge. Ce matin, j'entendais à la radio les paroles d'un représentant des syndicats de policiers suisses et je me disais qu'il a le même problème que le Conseil de la recherche ! Il disait « on ne fait plus que de l'administration, on ne fait plus que des rapports, on siège davantage qu'on est sur le terrain. Pour un conseiller à la recherche, être sur le terrain, ce n'est pas forcément faire des site visits, c'est lire les projets, se plonger dans la science. Ce problème est général. Je discutais récemment avec un chirurgien qui m'a dit au terme de notre discussion : « voyez, au cours de notre discussion, j'ai eu trois téléphones dont deux étaient complètement administratifs. L'un d'une personne qui n'a pas pris la peine de lire les commentaires que j'avais fait sur une personne opérée, un autre de l'administration qui appelait pour une question de disponibilité ». Il m'a dit qu'en tant que chirurgien, il passait deux fois plus de temps à remplir de la paperasse et répondre au téléphone et aux emails qu'à faire de la médecine. C'est partout la même chose.

**En effet, les chercheurs aussi se plaignent beaucoup de ne plus faire de la recherche. Avec la pression et la compétition autour des moyens de recherche, le temps dévolu à la recherche de fonds est devenu énorme.**

Je me souviens qu'à une certaine époque, alors que j'étais à la division II, j'avais eu beaucoup de contacts avec un collègue de la NSF\*. On s'occupait d'un projet de recherches sur le climat, avec des carottages dans la glace. Je l'ai rencontré à Washington. Nous avons discuté de nos systèmes respectifs et à l'époque il disait « les requérants qui soumettent des projets à la NSF, la plus grande partie de leur travail, c'est le fund raising et non la recherche elle-même. Là-bas, c'était donc déjà le cas et cela date des années 80.

\* National Science Foundation : agence fédérale américaine de soutien de la recherche fondamentale, hors médecine

**On sait par ailleurs qu'à la NSF, le taux de succès des requêtes soumises est de l'ordre de 10%. On peut donc imaginer le travail que cela représente d'obtenir des fonds de recherche !**

Oui, quoique ce taux est encore plus élevé qu'à la NIH\*. Mon collègue de la NSF m'expliquait que souvent les gens soumettaient par exemple leur projet au département de la défense. S'il était refusé, le projet était remanié et resoumis au département de l'environnement, puis suite à un nouveau refus, remanié et resoumis à une fondation privée, puis finalement à la NSF. Ou dans n'importe quel autre ordre le plus adéquat.

\*National Institute of Health : agence américaine pour la recherche médicale

**C'est la tendance chez nous également. Le nombre d'instruments s'est multiplié mais le taux de rejet a également augmenté. Du coup, les requérants remanient leur projet et le resoumettent dans un autre instrument d'encouragement.**

Cela me fait penser à une chose. Auparavant, il y avait ici au Wildhainweg la CTI, la commission pour la technologie et l'innovation. On avait l'habitude, au début du semestre, le secrétaire de la CTI et moi, de prendre nos listes de projets, de se mettre ensemble et de regarder nos projets respectifs à la recherche de doublons. Nous avions à un mois près la même date d'entrée des requêtes. On constatait parfois qu'un projet avait été légèrement remanié mais comportait les mêmes doctorants. On se renseignait mutuellement sur les projets semblables, puis on regardait comment ils étaient traités dans nos organes d'évaluation. En cas de rejet du côté de la CTI, on savait que le problème était écarté. Et sinon, on en parlait au rapporteur afin d'éviter un financement double. C'était un processus constructif. Le fait de soumettre aux deux endroits n'étaient pas perçus comme une triche.

**Cela a changé. Maintenant, l'ambiance est moins constructive. La notion de recouvrement thématique est interprétée de façon toujours plus étroite, de sorte que si on découvre qu'une personne a soumis sa requête également en division IV, sans le déclarer, l'attitude du rapporteur à son égard devient souvent méfiante et négative.**

Si le requérant soumet son projet en division II, puis trois mois plus tard en tant que sous-projet dans Sinergia, on ne peut pas attendre qu'il le déclare dans sa requête en division II. Par contre, il est normal qu'il le mentionne dans la soumission Sinergia, qu'il s'agisse de la même thématique ou d'une thématique proche. On avait d'ailleurs créé une rubrique posant une question, du type « avez-vous demandé des fonds pour ce projet au Fonds national ou ailleurs ? ».

**La question est parfois faussement interprétée par certains rapporteurs trop zélés. Un rapporteur s'est plaint récemment qu'au sein d'une demande R'Equip, le requérant**

**n'ait pas mentionné les projets en cours dont il est bénéficiaire. Or, la question ne fait référence qu'à des fonds demandés et non à des fonds déjà obtenus. Il me semble que ce climat de méfiance était moindre dans le passé.**

De plus, la question ne concerne que des fonds demandés pour le même projet. Je crois que là, il faut jouer la transparence. Mais la transparence ne jouera que si on utilise cette information de façon constructive. Il y a non seulement le chercheur qui est responsable de l'information, il y a aussi la responsabilité de l'organisation d'évaluation sur la façon dont est interprété ce qui figure là-dedans. Ces choses se disent dans la communauté, telles que « Ne mentionne en aucun cas que tu as d'autres financements, car tu vas te faire couper ton subside ! ». Il faut que le climat soit positif. Et l'autre phénomène qui peut apparaître, c'est que les gens font de l'ego en ayant tendance à lister tous les projets qu'ils ont pour mettre en avant leur succès dans la quête d'argent, ce qui fait perdre du temps au rapporteur qui doit déterminer si un autre projet est semblable. Je pense que c'est comme un balancier qui doit trouver son harmonie. Lorsqu'on met au point un formulaire, qu'on formule un règlement, puis qu'on observe l'attitude des chercheurs, on voit que le système est dynamique. Au départ on va probablement trop loin, puis il faut corriger, puis on remarque qu'on est trop large ou trop rigide, etc. Lorsqu'on a lancé les nouveaux programmes Sinergia, Ambizione, ProDoc, il fallait faire un règlement. Ce n'est pas un processus simple. On a pris un règlement existant, on a consulté le service juridique, mais il fallait essayer de tenir compte des avis des uns et des autres, de chacune des divisions qui essayait de faire passer des articles pouvant favoriser ses requérants. On savait pertinemment qu'après la première ou deuxième entrée des requêtes, il faudrait cibler, moduler le règlement. Un nouveau programme, un nouvel instrument, c'est aussi une expérience. Et c'est aussi cela qui en fait l'intérêt. Je me souviens d'un conseiller à la recherche qui au moment où on avait présenté Sinergia, m'avait dit qu'il faudrait aussi fixer un nombre de groupes minimal de requérants. On avait un nombre maximal, mais oublié un nombre minimal. Heureusement qu'il l'a dit, car c'est une question qui s'est rapidement posée. La première fois où j'ai présenté ProDoc, j'avais fait des réflexions sur les écoles doctorales, effectué des comparaisons avec les programmes de « Graduiertenkollegs » en Allemagne. Au début, le programme n'était destiné qu'à la Division I. Puis il a fallu intégrer les autres divisions. Mais la première fois que je suis allé présenter ce programme, c'était à l'université de Lucerne. L'assemblée, composée essentiellement de juristes m'a posé des questions qui m'ont fait le repenser intégralement en tenant compte de leurs arguments. Ensuite, il y a eu un groupe de travail avec les présidents de division dont les avis étaient tellement divergents que cela revenait à résoudre le problème de la quadrature du cercle ! ». On a reformulé ce règlement ensemble, puis on l'a présenté à la Présidence du CNR et il a passé. Deux ans après, il a fallu de nouveau changer certaines choses. C'est un processus qui nécessite des échanges, des discussions avec les gens. Malgré tout le savoir et l'expérience dont on peut disposer, on ne peut pas penser à tout.

Pour revenir sur le Conseil de la recherche, avec un Conseil qui devient de plus en plus grand, peut-être que ces contacts entre conseillers existent moins qu'avant. J'ouvre une parenthèse : Dans les années 90, on a introduit la procédure d'évaluation interdivisionnaire, une procédure interne afin que les divisions arrêtent de se renvoyer les projets mutuellement. On a tenté

d'élaborer une procédure et on avait dit aux rapporteurs des divisions de discuter entre eux et de nous contacter. Certains le faisaient systématiquement. Ils téléphonaient au co-rapporteur ou se rencontraient pour discuter le projet et échanger leur point de vue.

**Pendant longtemps, il y a eu un « pot » budgétaire commun pour les requêtes interdivisionnaires. Puis cela a été supprimé, car comme le pot était commun, chaque division avait tendance à formuler des co-rapports négatifs sur les projets des autres divisions afin d'avoir plus d'argent pour sa division.**

L'idée du pot commun au départ, c'était une idée du secrétariat. Un certain montant étant devenu disponible pour l'encouragement, on a décidé de le verser dans un pot commun pour éviter une bataille entre divisions souhaitant l'absorber dans leurs propres budgets ! En même temps on souhaitait éviter une tendance que les divisions avaient de « passer » un projet interdisciplinaire à une autre division pour soulager leur propre budget. Le fond commun devait créer une incitation à collaborer dans ce domaine avec une source d'argent tierce qui n'allait pas grever le budget divisionnaire. Ensuite est apparue la notion d'interdisciplinarité.

**Cette distinction perdue encore maintenant avec une distinction floue entre requêtes interdivisionnaires et requêtes interdisciplinaires.**

Je pense que le Fonds national marcherait vraiment bien s'il n'y avait qu'un budget, qu'une division et qu'un seul secrétariat !!! Mais cela n'est pas possible pour des raisons organisationnelles. Néanmoins, il y a eu des réflexions, au début des années quatre-vingt, entre le secrétariat de la II et de la III pour faire des groupes d'évaluation. On voulait créer des sessions avec tous les domaines mélangés, environ trois fois par semestre où les rapporteurs auraient pu siéger dans d'autres divisions. Beaucoup plus tard sont nés les panels, dans les années 2005 environ.

Une autre idée ancienne était de faire des « équivalents-chercheurs ». On se rendait compte que les divisions passaient un temps fou à déterminer s'il fallait allouer un postdoc, un doctorant ou un demi-postdoc. On voulait résoudre ce problème à l'aide d'une approche différente. Un équivalent-chercheur, c'était 5000 francs. Donc, à l'époque, pour faire un doctorant, il en fallait quatre. Un projet pour lequel le rapporteur jugeait trois doctorants nécessaires se voyait attribuer 12 équivalents-chercheurs. Le requérant avait ensuite la possibilité d'engager par exemple un postdoc pendant 6 mois, en jouant sur les équivalents-chercheurs attribués. Cela aurait simplifié le travail de tout le monde et aurait permis au Conseil de se concentrer sur la discussion scientifique. Ce système n'a jamais été introduit parce que les rapporteurs tenaient à discuter en détail les questions de personnel.

**C'est une question de culture : la division III alloue des budgets globaux depuis longtemps.**

En effet, mais c'est venu bien après. A l'époque existait la notion de « entrepreneur-chercheur » qui marquait une nouvelle ère après l'époque où on maternait les chercheuses et chercheurs. L'entrepreneur-chercheur, il est responsable de tout, il soumet sa requête, il demande du personnel, il prend la responsabilité du personnel engagé : il gère tout comme un

entrepreneur. Cela donne de la flexibilité à l'université. Je me souviens d'une discussion très intéressante au Conseil où un conseiller à la recherche s'est battu becs et ongles pour un jeune chercheur qui revenait des États-Unis et qui l'avait impressionné. Ce chercheur venait d'être nommé, arrivait avec des idées innovantes et demandait quatre doctorants. C'était en division II et cela avait donné lieu à une longue discussion. Le Conseil ne voulait pas lui octroyer plus que deux ou trois doctorants. Le rapporteur, une personne de l'industrie, avait argumenté en insistant que le requérant avait besoin de ce personnel. Un collègue physicien étaient intervenu et avait dit « tu as raison, on lui confie ces moyens, on investit sur ce projet à risque. Le requérant a publié, il a travaillé dans un domaine révolutionnaire aux États-Unis et de bonnes thèses seront menées à terme ». Finalement, le requérant a reçu ses quatre doctorants et est devenu un chercheur brillant.

### **Comme quoi, il faut parfois prendre des risques et faire confiance.**

Il faut aussi avoir les moyens. Est-ce qu'il y a moins de moyens qu'avant ? Il y a plus de requêtes mais aussi plus d'argent. Il y a peut-être un atout que la Suisse et le Fonds national ont perdu. Dans les grands pays comme aux États-Unis ou en Allemagne, ces analyses qui sont basées sur des méthodes objectives ou pseudo-objectives, sont beaucoup plus nécessaires que dans les petits pays. Dans un pays comme la Suisse, même si vous utilisez les mêmes méthodes objectives que là-bas, quelque part, le côté subjectif subsiste, car le côté « local » a plus de poids. On a perdu cette faculté d'utiliser avantageusement les facteurs de proximité pour évaluer. Mais on vit dans un monde globalisé, Internet, la société de l'information et si on recommence à faire de la cooptation, on est soumis à la critique.

**La société a changé et ses exigences vis-à-vis de l'administration également. La nouvelle gestion publique a envahi toutes les administrations, y compris le Fonds national. Pour revenir sur notre sujet, les raisons des changements observés (dans la motivation du Conseil) sont divisées en deux types. Il me semble que les réformes engagées au Fonds national ont profondément influencé le Conseil. Je parle surtout de la multiplication des règlements, de la formalisation accrue des processus. Bien sûr, seuls ceux qui ont vécu la transition peuvent en juger et pas les plus jeunes qui n'ont vu le système qu'après les réformes.**

En effet, ces derniers ne peuvent pas comparer. Je pense que tant qu'ils estiment qu'en comparaison avec d'autres systèmes à l'étranger, notre système est bon, plus léger, plus efficace, alors on peut dire qu'on a un bon système. C'est quelque chose qu'on entendait déjà dans le passé et qu'on entend toujours maintenant. Il ne faut pas freiner l'évolution de ce système mais observer son évolution de manière critique.

**Ceci dit, les réformes qui ont été introduites se sont heurtées à une certaine résistance chez ceux qui les ont vécues. La suppression des site visits n'est pas passée sans anicroche.**

C'est clair. A l'époque, je trouvais que ces site visits étaient intéressantes, mais tôt ou tard elles seraient devenues impraticables. Dans un Conseil, malgré tout le soin porté au choix de

ses membres, vous en aviez qui faisaient les site visits puis venaient au Conseil où ils défendaient ce que le requérant leur avait dit. Ainsi, dans certains cas, ce n'était pas l'avis du rapporteur que l'on discutait, mais celui du requérant !

**On a même critiqué le fait que lors des site visits, des négociations se déroulaient entre les requérants et les rapporteurs !**

La notion de négociation est peut-être exagérée, mais parfois on sentait que la personne s'était fait convaincre par le chercheur sans avoir beaucoup d'arguments contraires. Le rapporteur se disait « il m'a dit cela, ça a l'air de tenir la route, j'y vais ». Après un certain temps, on connaissait le rapporteur, il présentait le projet en division et se faisait bloquer par ses collègues. Mais il y en avait d'autres qui venaient, avaient étudié et évalué le projet, ils le défendaient et on sentait que derrière, il y avait eu une discussion sérieuse lors de la site visit, le rapporteur s'était exprimé, avait critiqué certains volets du projet, etc. On sentait que c'était du solide. Le système des site visits avaient ses bons et ses moins bons côtés. C'est aussi un danger qui peut exister au niveau du secrétariat, lorsque vous répartissez les requêtes aux rapporteurs, il faut jongler. Il y a des conseillers à la recherche dont on sent qu'ils n'ont pas beaucoup d'avis et d'autres qui ont une manière beaucoup plus rigoureuse, stricte de traiter les projets. C'est arrivé qu'un rapporteur nous demande pourquoi il n'avait plus tel ou tel projet.

**Actuellement, la surcharge est telle que personne ne se plaint de ne plus avoir tel ou tel projet !**

J'ai eu une fois un requérant qui m'a dit : « je vous ai maintenant soumis ma cinquième requête et je souhaite rencontrer un autre rapporteur. Si on estimait que la situation commençait à devenir un peu pénible, on mettrait cette requête sur la liste d'un autre rapporteur.

**Par rapport aux réformes et à la nécessité de la transparence, on transmet maintenant l'intégralité des expertises aux requérants. C'est un changement qui a également suscité des résistances. Certains membres du Conseil de la division II continuent à contester ce procédé en estimant que cela pousse les experts à ne faire plus que des expertises de complaisance. Ils prétendent que malgré l'anonymat, il est assez facile pour le requérant de reconnaître qui a écrit telle expertise et que cela empêche l'expert de s'exprimer librement.**

Je me souviens d'un collègue du FNS belge qui m'avait expliqué être en train de mettre en place un système où l'expert écrivait un texte confidentiel à côté de l'expertise officielle.

**On avait aussi jusqu'à récemment une partie confidentielle dans l'expertise, mais cela, on n'a plus le droit de le pratiquer. Cela donnait à l'expert la possibilité de s'exprimer librement dans un texte dont il était assuré qu'il ne serait pas transmis au requérant.**

Aujourd'hui, avec les exigences de transparence, on n'y coupe plus, il faut agir autrement en créant d'autres mécanismes.

**De toute façon, même avec des expertises excellentes, il faut parfois faire des choix difficiles car le budget est limité et ne permet pas de soutenir deux gros projets d'astronomie, même s'ils sont tous les deux très prometteurs. Un physicien du Conseil a dit récemment qu'il préfère que son projet soit refusé par un comité de scientifiques réputés et respectables, même s'il ne connaît pas les motifs exacts du rejet, plutôt que de prendre connaissance en détail des expertises et d'en arriver à la conclusion que ce Conseil est composé de gens incompetents ! Par conséquent, il refusait d'appartenir à un comité qui risquait d'être perçu ainsi.**

Encore une fois, le système idéal, ce serait que tout le monde se mette autour d'une table, le requérant, les conseillers à la recherche, les experts, le secrétariat et qu'on discute du projet ! Ce serait la meilleure chose, mais je ne sais pas comment on traiterai le nombre de requêtes actuel. Dans les années 85-90, on traitait en un semestre moins de requêtes qu'en traite maintenant une division en une séance. On avait autour de 85-90 requêtes par semestre, alors que maintenant on atteint parfois les 100 requêtes par séance. A l'époque, on pouvait discuter les requêtes de façon plus approfondie et deux fois si nécessaire. On pouvait couper une discussion et la reprendre ultérieurement, permettant au rapporteur de réfléchir ou clarifier un point entre-temps, voire de recontacter le requérant. Et c'est là que la question de la négociation réapparaît. Mais si la site visit est menée positivement et non comme un marchandage, c'est probablement la meilleure manière de faire.

**Concrètement, il faut néanmoins constater que la suppression des site visits a eu pour conséquence un surcroît de travail important au niveau du secrétariat. Puisque beaucoup de points avaient déjà été discutés, il était inutile d'ajouter des conditions détaillées à l'octroi. En outre, lorsque le requérant se rendait compte que sa requête n'avait aucune chance, il la retirait, ce qui économisait du temps de séance au Conseil et épargnait au secrétariat un grand nombre de lettres de rejet.**

Bien sûr. Et je crois même que l'acceptation des critiques du rejet et l'acceptation face aux expertises ou extraits d'expertises négatives était supérieure. Il y avait des requérants dont on savait que si on leur envoyait les expertises in extenso, ils ne liraient que les passages positifs tout en ignorant les passages négatifs et cela donnerait lieu à des téléphones pour essayer de convaincre le requérant que le Conseil avait pris une décision objective. Une anecdote : un requérant dont la requête avait été rejetée assortie de toute une série de motifs, au moins six ou sept, nous avait renvoyé une lettre de trois pages dont laquelle chaque motif était contesté en détail. Je lui ai répondu en n'argumentant que sur le premier motif. Il m'a alors réécrit en soulignant qu'il y avait encore six motifs. Après ma deuxième réponse prenant position sur le deuxième motif, il s'est lassé et m'a fait savoir que de toute façon on ne pouvait pas discuter avec moi. Tout le monde se souvient de ce cas. Bien sûr, c'était une personne connue pour être pénible et c'est une histoire purement anecdotique ! Finalement je crois qu'il a remanié sa requête en tenant compte des sept critiques !

**Que pensez-vous du système de milice ? Peut-il perdurer ?**



Il est obligé de perdurer, je ne vois pas beaucoup d'alternatives. Pour moi, ça fait toujours partie des devoirs d'un chercheur de donner une partie de son temps.

**C'est le devoir citoyen envers la communauté. D'autant plus que nombre de ces conseillers sont des chercheurs qui ont eux-mêmes reçus passablement d'argent du Fonds national.**

J'ai toujours pensé que l'argument qui disait que l'université pouvait décharger son ou ses représentants au Fonds national était un argument valable, avec toutefois le talon d'Achille que si l'université décharge trop une personne, elle attendra d'elle des services en retour, avec le risque de perte d'objectivité que cela représente. Il y a moyen de moyenner, quitte à revenir en arrière si on va trop loin. Avant que ces questions de décharge apparaissent, c'était l'aura : « nous, Université de Fribourg, nous avons quatre conseillers à la recherche ! » C'était un honneur pour l'institution, cela flattait son ego.

**Certaines institutions pratiquent un véritable « marketing » de leurs candidats. Parfois, ça va trop loin et ça ressemble à du lobbying. Certains conseillers aussi franchissent parfois la limite de ce qui est acceptable dans leur façon de défendre les chercheurs de leur propre institution.**

Ici, je répondrais vraiment comme retraité qui voit la scène de l'extérieur. Si je regarde les universités suisses et que je regarde la manière dont elles se comportent et dont elles se vendent, il est absolument logique que l'EPFL fasse cela. C'est aussi la haute école suisse la plus managée comme une entreprise, qui cherche à avoir une image, à avoir du succès, à occuper des parts de marché. Donc elle essaye de placer ses gens au Conseil. On peut le voir de façon totalement négative, mais moi, je me suis toujours dit que la manière de M. Aebischer – beaucoup ne l'aiment pas – de vendre l'EPFL, c'est tout simplement une méthode moderne de gérer une haute école. J'irais même plus loin. Je pense que si cette école et sa présidence énervent le monde académique, au contraire, cela fait du bien. La présence de M. Aebischer et des membres de son équipe dans les organes du Fonds national, dans la Conférence Universitaire et dans la presse, etc. ça a fait même du bien au poly de Zurich, qui est forcé de sortir de son aura de grande école. Ça les met sous pression, ne serait-ce qu'au niveau budgétaire. Ils doivent se battre pour obtenir leurs millions, impossible de rester assis sur sa réputation.

Je pense que tous ces éléments, que ce soit l'ancien système du Conseil de la recherche, le nouveau, que ce soit l'EPFL, les universités, les anciens doctorants, les sciences sociales, tous contribuent à créer à quelque part une dynamique positive. Lorsque vous regardez la presse, vous voyez que l'opinion publique en Suisse soutient la recherche et qu'il y a une bonne opinion des universités, j'en suis convaincu. A Neuchâtel, on parle des coûts élevés du TransRun mais personne ne dit qu'il faut supprimer l'université. La recherche, le savoir, l'université, les étudiants, c'est quelque chose qu'on ne remet pas en question. Je pense que tout ça, c'est dû au fait qu'il y a une dynamique positive et l'EPFL y contribue certainement.

A l'époque, quand le Fonds national a commencé à faire des relations publiques, on avait deux journalistes sous contrat qui venaient regarder les dossiers scientifiques et essayaient de trouver des sujets qu'on pouvait vulgariser pour placer des articles dans les journaux. On avait

un contrat qui existait avec un journaliste : S'il arrivait à faire passer un article dans tel ou tel journal, on le payait même. Aujourd'hui, on ne peut plus faire cela. Mais je me souviens qu'à l'époque, ce qui m'avait énervé, c'est quand une connaissance qui savait que je travaillais dans une organisation de soutien à la recherche, me parlait de projets et à chaque fois c'était un projet du CNRS. « J'ai entendu à la radio, à la télé que... C'est un projet à Bordeaux, à Paris, etc. » Et c'est là que je me suis dit, il faut ouvrir la recherche sur le marché, il faut parler de la recherche. Le Fonds national n'existait pas dans la presse. Le CNRS avait un bulletin, il communiquait. La DFG, le Max Planck et d'autres institutions avaient leur bulletin et nous, on n'avait rien !

**Actuellement, mêmes les institutions publiques doivent faire un travail de marketing et se positionner sur le marché.**

Absolument !

Je crois que dans le prestige, le fait de pouvoir dire, j'étais ou je suis conseiller à la recherche, ça reste intéressant. Mais être au Conseil de la recherche, maintenant, ce n'est plus quelque chose qu'on met autant en avant. J'imagine que les gens continuent à le mettre dans leur CV.

**Certaines personnes m'ont dit qu'un effet concrètement positif ne pouvait avoir lieu que si la personne pouvait encore espérer une promotion dans sa carrière. Si elle est déjà parvenue au sommet, la plus-value d'un mandat au Fonds national est plutôt faible.**

C'est intéressant. Il y a peut-être la dynamique du temps qui fait qu'au début le mandat est plus profitable qu'à un stade plus avancé de sa carrière. Il faudrait pouvoir analyser les CV de conseillers à la recherche qui postulent à un poste de directeur de banque ! Mais ça ne se produit quasiment jamais !

**Revenons sur les effets des développements récents au Fonds national. Il me semble qu'en raison des règles, guidelines et règlements mis en place, le secrétariat se trouve plus souvent dans un rôle de contrôleur face au Conseil. Dans le passé, il aurait été inimaginable que l'on renvoie une proposition incomplète ou mal écrite à un rapporteur.**

C'est le côté « épicerie » pas très agréable de la chose.

**Les diverses guidelines concernant l'expertise peuvent en outre être ressenties comme de la méfiance vis-à-vis du travail du rapporteur.**

Si le choix des experts et l'interprétation des expertises restent la responsabilité du rapporteur, cela ne devrait pas être un problème.

**Mais en rendant obligatoire l'obtention d'expertises de trois sources différentes (requérant, rapporteur et secrétariat), n'est-on pas en train de diminuer la confiance accordée au rapporteur ? Cela sous-entend que celui-ci pourrait influencer le processus d'évaluation au travers du choix d'experts. Même si cette hypothèse est peu réaliste**

**compte tenu du taux de retour peu élevé des demandes d'expertise, elle est désagréable pour le rapporteur.**

J'ai l'impression qu'on assiste là à un développement typique d'une administration qui s'administre et devient de plus en plus administrée. On commence à créer des catégories d'expertises, on formalise... S'il faut maintenant trois sources d'avis, il est certain que se créeront alors d'autres problèmes, du type « maintenant, il n'y a plus assez d'expertises du rapporteur par rapport aux expertises du secrétariat », donc il faudra modifier le règlement pour fixer qu'il doit y avoir un nombre minimum d'expertises du rapporteur par rapport aux autres sources, etc. Cela devient ridicule. ... Mais revenons à notre question. Je pense que le Conseil de la recherche et le rapporteur ne doivent pas se sentir en dessus du règlement et des règles, mais ils doivent vivre avec et en faire une nécessité avec laquelle ils jonglent de manière constructive. Le Conseil ne doit pas se soumettre à la dictature du règlement, mais travailler avec et en sortir la quintessence positive. C'est clair qu'il y a des choses à observer qui peuvent déranger le rapporteur, mais il peut toujours, sans détourner le règlement, adapter son argumentation et « vendre » sa recommandation en fonction de ce règlement. C'est vrai qu'il y a beaucoup de règlements, surtout depuis les années 2000. Mais à mon avis, avant, ça commençait à devenir un peu fouillis, certains règlements étaient trop vieux et on ne savait même plus ce qu'il y avait dedans. Les règlements n'étaient plus à jour et on prenait trop de libertés. Ça a donc été nécessaire. Mais c'est la même chose pour chaque règlement : il faut le prendre, le lire, le comprendre et ensuite le « vivre ». Si on n'arrive pas à vivre un règlement, il faut le modifier. Je prendrais exemple de la réglementation routière et des limitations de vitesse sur certains tronçons que personne ne « peut » respecter : Un règlement qui est trop absurde n'est pas applicable et il faut l'adapter.

Quant à la transparence et l'objectivité totales du processus d'évaluation, on ne les atteindra jamais complètement, mais il faut y tendre.

**Le processus tend à l'objectivité en se basant sur des avis externes, mais les expertises ne sont jamais 100% objectives, donc l'objectivité a aussi ses limites. Une autre notion essentielle, c'est l'indépendance du rapporteur, l'absence de conflit d'intérêt. Là aussi, il y a une marge d'interprétation, car une des motivations du mandat est certainement de s'engager pour sa communauté. Donc à partir de quand cela devient un conflit d'intérêt ?**

On doit demander une stricte indépendance. On essaye de tendre à l'objectivité de l'évaluation, uniquement parce qu'on est dans une société de la communication et qu'on doit garantir des traitements équitables. On pourrait sûrement assurer des traitements équitables avec la confiance, qui n'ont pas besoin de toute la transparence ou de la pseudo-transparente qu'on croit donner.

**Si j'en reviens à la motivation du rapporteur, je pense que beaucoup ont besoin de sentir qu'ils ont une action positive pour leur collectivité. N'est-ce pas un peu naturel de chercher à défendre les projets qui se situent dans son domaine ? Bien sûr, cela dépend du domaine. On constate que dans certaines disciplines, les chercheurs sont plus solidaires**

**et plus apte à défendre leurs pairs que dans d'autres communautés. En informatique ou en mathématiques, il y a des écoles de pensée, ce qui fait que ce soutien mutuel est moindre. En physique des particules ou en astronomie, c'est plus naturel de défendre ses pairs puisqu'ils travaillent tous sur de grosses expériences communes. Cela représente d'ailleurs un problème pour trouver des experts indépendants, sans publications communes.**

C'est lié à la nature du domaine. On a parlé avant de physique de la matière condensée. Là ou en chimie, il n'y a pas de macro-équipes. Il n'y a pas de ces grandes collaborations avec une centaine de personnes où tout un institut travaille dessus. Ceci dit, il ne faut pas qu'un rapporteur devienne une personne qui lit et recopie les expertises en adaptant simplement la langue et la grammaire pour faire un rapport. C'est quand même une personne qui a une responsabilité en faisant des synthèses et qui interprète les avis qui lui sont fournis par les experts. Et c'est là qu'il faut la compétence du rapporteur.

**Oui, mais ce qui est paradoxal, c'est que la Présidence refuse une requête rejetée qui n'a pas au moins deux expertises, par contre, elle ne remet pas en question un rejet assorti de deux, trois, quatre (ou davantage) expertises positives. Le rapporteur conserve le pouvoir de décider.**

Ce dernier point, c'est génial. Mais il faut être sûr que les expertises ne tiennent pas la route. Mais si le rapporteur arrive à argumenter et si la Présidence accepte cette argumentation, c'est qu'elle donne au rapport un credo important. Bon, probablement qu'elle ne le laissera pas passer plusieurs fois.

**Jusqu'à quand cela sera possible, je l'ignore. On est vraiment dans cette tendance de tout contrôler et de ne pas faire confiance.**

Si l'analyse n'est que statistique, il doit y avoir trois expertises, cela veut dire qu'on donne une grande confiance au rapporteur. Mais c'est plutôt l'exception ce genre de situation. On regarde quand même qu'il y ait coïncidence entre la recommandation du rapporteur et les expertises.

**Cela reste délicat de formuler un rejet sans motifs contenus dans les expertises.**

Ce sont les lettres difficiles.

**Mais revenons sur les motifs de la motivation décroissante des rapporteurs. Que pensez-vous des facteurs externes, telle que l'internationalisation ? J'ai plusieurs témoignages de personnes qui affirment que cela ne joue aucun rôle négatif et qu'au contraire les étrangers sont plus motivés.**

Je dirais aussi que c'est le contraire ! Les chercheurs étrangers sont plus motivés et ils ont tendance à motiver les autres.

**Quant aux aspects sociaux des séances, jouent-ils encore un rôle dans la motivation ?**

Les gens n'ont plus le temps, ils sont surchargés. A l'époque, la division II faisait une excursion par année. La meilleure excursion qu'on ait fait, c'était au Binntal. On a dormi à Fiesch, le lendemain on a pris un car pour aller au fond de la vallée. Tout le monde était en souliers de montagne. Une magnifique journée, on a visité la mine, une mine particulière avec des minerais uniques. C'est le géologue du Conseil qui avait organisé ça. On a fait une excursion d'une journée, on est rentrés, on est allé au bistrot, puis on a continué à traiter les requêtes. Lors des séances suivantes, il y avait une ambiance extraordinaire dans le Conseil. Les gens pouvaient tout se dire. Il me semble que l'on n'a jamais pris autant de bonnes décisions que lors de ces séances. Cela avait renforcé le lien dans le groupe et l'a rendu beaucoup plus efficace. J'ai le souvenir d'une très très bonne période.

**Ces événements sociaux peuvent donc jouer un rôle de ciment dans le groupe.**

Malheureusement, on ne pourrait plus le faire aujourd'hui. Il faut imaginer une chose. Il y a de petits facteurs qui interviennent. Autrefois, pour rentrer à Zurich, il fallait une heure et demie, maintenant il ne faut plus qu'une heure. Les Conseillers ne rentraient pas, ils restaient à Berne. Et tous les mardi soir des séances du Conseil, après avoir siégé, les membres se retrouvaient autour d'une bière au Buffet de la Gare de Berne. Il y avait de l'enthousiasme qui se traduisait dans une grande efficacité.

**On sait que l'engagement bénévole diminue et qu'également dans le milieu politique, il est de plus en plus difficile de recruter des membres dans les organes de milice. Peut-on extrapoler ces tendances au Fonds national ?**

Je ne pense pas. Pas en recherche, pas pour le Conseil de la recherche. Cette individualisation est liée au développement de la société. Mais elle n'a pas perceptible dans le milieu des chercheurs avec cette intensité-là.

**Que pensez-vous de l'instantanéité de la communication ? Les nouveaux moyens de communication ont-ils modifié l'attractivité du mandat ? Dans le passé, l'accès préférentiel à l'information au travers des requêtes des collègues pouvaient être un avantage.**

Non, je ne pense pas. Car si le rapporteur n'a pas la requête dans les mains, il ne s'occupera pas de ce domaine, n'y sera pas confronté. Ça n'a rien à voir avec l'instantanéité de la communication. Je crois que c'est essentiellement le devoir de lire telle requête qui amène le rapporteur à un nouveau domaine et stimule sa curiosité. Fondamentalement, je suis convaincu que le rôle de conseiller à la recherche est aussi motivant qu'avant. Simplement, la motivation est un peu différente. C'est peut-être devenu un peu plus pointu.

**L'avalanche de requêtes à traiter ainsi que les nouveaux instruments d'encouragement peuvent à mon avis démotiver le rapporteur. La surcharge est telle qu'il faut parfois harceler le rapporteur avant d'arriver à obtenir de sa part les listes d'experts ou les propositions, parfois des semaines après le délai fixé.**

Mais retournons le problème. La difficulté de la quantité de requêtes, je pense qu'elle était autrefois contrebalancée par la difficulté à accéder au savoir, à aller trouver des avis. Aujourd'hui, on clique Internet, il y a des banques de données, des mots-clés, on y arrive bien plus facilement. Autrefois, c'était plus fastidieux, il fallait aller consulter un collègue ou contacter une autre personne du domaine dans une autre université, je parle d'il y a 30 ou 40 ans. Finalement, l'un compense l'autre. Et peut-être qu'aujourd'hui, ce que les gens éprouvent comme un moindre intérêt, c'est peut-être un autre intérêt. Peut-être que dans 20 ans, les gens qui seront au Conseil de la recherche, regretteront cette possibilité d'avoir un accès facile à toute la connaissance parce que dans 20 ans, ce n'est qu'une hypothèse, tout sera protégé par des brevets, des clés, des communautés qui bloquent leur domaine et il faudra payer pour accéder aux informations. On ne sait pas comment ça peut évoluer. C'est comme la discussion autour d'open access\*. Pour moi, ce n'est pas le rôle du Fonds national, mais des universités et des bibliothèques. De plus, c'est un problème commercial et d'une ampleur majeure et mondiale et cela ne sert à rien de mettre de l'énergie là-dedans. Il faut laisser les choses venir, car on risque de mettre en place des règlements qui ne tiendront pas la route et finalement de se ridiculiser. C'est comme l'idée de compenser les émissions de CO<sub>2</sub> des déplacements financés sur les projets de recherche. C'est de la fausse écologie ! Au lieu de compenser ces émissions, il vaut mieux s'efforcer d'envoyer par avion seulement trois doctorants plutôt que dix au congrès de l'université de Virginia sur la physique des hautes énergies !

\*Libre accès aux publications scientifiques

**Monsieur Weber, merci beaucoup pour cette interview !**

## Annexe 5

### Fil conducteur pour l'interview de membres du Conseil de la recherche

#### Constatations :

- Il est de plus en plus difficile de recruter des chercheurs qualifiés prêts à s'engager pour le FNS.
- L'engagement des membres du Conseil tend à s'affaiblir.

**Démarche :** dégager des hypothèses pour expliquer la baisse de motivation et d'engagement des membres du Conseil.

**Objectif :** formuler des recommandations en vue d'accroître l'attractivité du mandat de Conseiller à la recherche au FNS.

#### Questions générales

- Dans le fonctionnement du Conseil (déroulement des séances, traitement des requêtes), y-a-t-il eu des changements perceptibles entre le début et la fin de votre mandat ? Si oui, lesquels ?
- A votre avis, quelles sont les motivations principales qui poussent des chercheurs de standing international à accepter un mandat au FNS ?

Quel poids ont les trois types de motivations suivantes ?

1. Raisons « égoïstes » : tirer un bénéfice personnel du mandat, par exemple élargir son horizon scientifique, enrichir son réseau, curiosité scientifique, etc.
2. Raisons citoyennes : rendre un service à la communauté
3. Raisons honorifiques : prestige lié au mandat

En ce qui vous concerne, quelles ont été les raisons principales ?

- Votre vision du Fonds National a-t-elle changé au travers de ce mandat ? L'image que vous vous faisiez du FNS a-t-elle été modifiée en découvrant le fonctionnement de l'institution de l'intérieur ?
- Le mandat a-t-il également représenté un enrichissement dans le cadre de vos activités de recherche ? En avez-vous retiré des bénéfices personnels ?
- En acceptant le mandat, étiez-vous conscient de la charge que cela représenterait et de l'impact éventuel de ce mandat sur votre productivité scientifique ?

- Selon vous, outre les compétences scientifiques, quelles sont les qualités essentielles requises pour exercer un mandat au Conseil de la recherche ?
- Comment jugez-vous de façon générale le travail effectué par le Fonds national, en particulier par rapport à d'autres organisations similaires à l'étranger, si vous en avez l'expérience ?
- Comment estimez-vous la balance entre rôle scientifique et rôle politique du Conseil ? Selon vous, quel est le rôle premier du Conseil ?

### **Hypothèses pour expliquer la baisse de motivation.**

#### **Raisons liées au FNS (réformes, changements institutionnels)**

- Avec l'augmentation de nombre de requêtes, l'introduction de nouveaux instruments d'encouragement et la formalisation accrue des processus, la charge de travail du Conseil a fortement crû. Le système de milice en vigueur actuellement peut-il perdurer ou est-il en train d'atteindre ses limites ?
- Dans quelle mesure selon vous les récentes réformes (suppression des « site visits », nouvelles directives pour les expertises, nouveaux règlements, homogénéisation des procédures, etc.) peuvent-elles affecter la motivation des conseillers à la recherche ? Comment jugez-vous ces mesures ? Ne pensez-vous pas qu'elles puissent être ressenties par les membres du Conseil comme de la méfiance vis-à-vis de leur travail ? Comment les avez-vous personnellement ressenties dans votre travail de rapporteur ?
- Le fait de devoir se plier à des règlements, lire des guidelines, alors que les règles de bonne conduite sont connues des chercheurs (par exemple les règles lors de conflits d'intérêt), n'est-ce pas démotivant ? Si le rapporteur a l'impression qu'on ne lui fait pas confiance, comment attendre de lui un engagement fort ?
- On demande aux rapporteurs une stricte indépendance. Mais il faut tout de même que le rapporteur ait l'impression qu'il a une action positive en faveur de sa collectivité. Si le rapporteur est là pour rendre un service qui n'apporte rien à sa communauté, ne risque-t-il pas d'être peu motivé ?
- Le FNS est (comme d'autres administrations) touché par la nouvelle gestion publique, ce qui a pour conséquence que le Conseil doit travailler de façon toujours plus transparente et légitimer l'objectivité de ses décisions. Une part de subjectivité dans les décisions n'est-elle pas toutefois inévitable ?
- Le contact avec les requérants a été supprimé. Le nombre élevé de requêtes à discuter dans les séances ne laisse presque plus de temps pour parler science. Le mandat peut-il encore être motivant dans ces conditions ?



- Voyez-vous le FNS comme une institution ouverte, dynamique, capable d'innover et de s'adapter au contexte mouvant des chercheurs ou plutôt comme une grosse machine administrative peu flexible ?

### **Raisons liées aux changements de société**

- Avec l'internationalisation croissante de la place scientifique suisse, le profil sociodémographique des chercheurs actifs en Suisse s'est modifié. La proportion de non suisses a augmenté, également au sein du Conseil. Cette internationalisation joue-t-elle à votre avis un rôle dans l'affaiblissement de l'engagement ?
- La population suisse est particulièrement engagée dans le bénévolat en comparaison internationale. Toutefois, on assiste globalement à une individualisation progressive de la société et à une baisse de l'engagement citoyen. Ce phénomène de société pourrait-il également être responsable de la baisse d'engagement des rapporteurs ?
- Dans le passé, les aspects sociaux liés aux séances du Conseil (rencontrer les collègues, passer des moments agréables ensemble, repas, apéros) représentaient un facteur stimulant. Maintenant, de moins en moins de membres du Conseil sont prêts à y consacrer du temps. Qu'en pensez-vous ? Comment l'expliquer ?
- Dans le passé, il pouvait être intéressant d'accéder préférentiellement à l'information en lisant les requêtes des collègues. Maintenant que la communication est devenue instantanée, notamment grâce à l'email, Internet et les bases de données, on peut à tout moment savoir ce que les collègues publient et quelles avancées ont lieu. Ne s'agit-il pas d'un facteur supplémentaire qui réduit l'attractivité du mandat ?

### **Pour résumer :**

- Dans quelle mesure selon vous les facteurs suivants influencent-ils le fonctionnement du Conseil et l'engagement de ses membres ?

### **Compétitivité de plus en plus aigüe du milieu de la recherche / Surcharge de sollicitations en-dehors du FNS**

#### **Surcharge de travail au FNS (division + comités)**

#### **Bureaucratisation / formalisation des processus au FNS / Insatisfaction face aux réformes engagées**

#### **Lien plus faible des chercheurs étrangers avec la Suisse**

#### **Autre facteurs ?**

- Avez-vous des suggestions pour rendre le mandat plus attractif et convaincre les meilleurs chercheurs de s'engager pour le FNS ? Faudrait-il par exemple rétribuer plus sérieusement les membres du Conseil ? Se contenter de chercheurs moins visibles au sein du Conseil ? Recruter en dehors de la Suisse ? Réorganiser le fonctionnement du Conseil ?

## **Annexe 6**

### **Interview mit Hansueli Blaser, 29. August 2012**

#### **Mitglied der Abteilung II des nationalen Forschungsrats von 2004 bis 2012 und Abteilungspräsident von 2009 bis 2012**

Das Problem, mit dem du dich beschäftigst, ist bei der chemischen Gesellschaft oder anderen wissenschaftlichen Gesellschaften vergleichbar. Sie haben ähnliche Probleme. Das ist eine spezielle Population, die da tätig ist und die überlappt sehr stark mit der im Forschungsrat.

#### **Ich möchte zuerst gern über Dich erfahren. Wie lange warst Du im Forschungsrat?**

Acht Jahre. Ich war unter den Ersten wo es klar wurde, dass ein Mandat maximal 8 Jahre dauern kann.

#### **Du kamst nicht aus dem akademischen Bereich. Was kanntest Du damals vom Nationalfonds?**

Ganz wenig. Ich war hier und da ein Experte. Aber sonst habe ich nicht viel damit zu tun gehabt. Ich wurde von Andreas Pfaltz kontaktiert, der schon dabei war.

#### **Was hat Dich entschieden, als Forschungsrat zu agieren? War es aus persönlichem Interesse?**

Ja sicher. Die Arbeit im SNF hat mich persönlich immer interessiert. Ich habe auch für Zeitschriften sehr viele Expertisen und Reviews gemacht. Für mich war es auch ein bisschen eine Frage, wie ich meine Karriere beschliesse. In der Solvias war ich in der Geschäftsleitung bis 2003, dann gab es eine grosse Krise. Die Geschäftsleitung wollte die Solvias kleiner machen. Da habe ich gesagt, das ist meine Gelegenheit um quasi langsam auszusteigen. Und ich habe dann nur noch 50% gearbeitet. Gerade zu dieser Zeit wurde ich von Andreas Pfaltz angefragt, ob ich mich zur Wahl stelle. Das war eigentlich eine gute Ergänzung. Sonst hätte ich es zeitlich nicht machen können. Das wäre für eine kleine Firma wie Solvias nicht möglich gewesen. Es war ja in der Tradition, dass die Grosschemie einen Vertreter im Nationalfonds hatte. Ich war einer der letzten. Ich war nicht in der Grosschemie, sondern ein Chemiker aus Basel. Im gewissen Sinn war es wahrscheinlich ein Grund mich zu wählen, dass ich aus der Industrie gekommen bin. Früher war das wichtiger, wobei es waren nie Forscher, es waren immer Forschungsmanager, die schon lange keine Forschung mehr gemacht haben. Die Publikationsliste hat damals keine grosse Rolle gespielt. Ich war dann eher zwischen den beiden Extremen. Ich war ein Forschungsmanager, aber nicht weit weg von der Forschung, habe selbst noch publiziert und geschrieben. Jetzt haben wir gemerkt, dass es niemand mehr aus der Industrie braucht. Es ist nicht mehr nötig. Die Forschung in der Chemie hat sich anders entwickelt.

Du fragst, ob es eine Rolle spiele, dass es in der Industrie oder an der Hochschule nicht mehr viele Schweizer sind. In der Industrie schon. Sie haben nicht mehr das Gefühl, sie müssen beim National Fonds irgendwie dabei sein. An den Hochschulen bin ich nicht so sicher. Dort glaube ich nicht. Ich glaube, die Ausländer sind gleich interessiert, beim SNF mitzumachen wie die Schweizer. Das spielt keine Rolle, manchmal sogar im Gegenteil. Vielleicht sind die Ausländer noch eher bereit, mitzumachen, weil es eine Gelegenheit ist, noch mehr Leute kennenzulernen. Es ist auch eine Gelegenheit, quasi die neue Wissenschaftsumgebung besser kennenzulernen und besser auszunutzen.

**Als Forschungsratspräsident hast Du eine breitere Sicht. Was meinst Du über die Gründe und Motivationen, die das Engagement der Forscher bestimmt? Welches Gewicht haben die drei Typen von Gründen:**

- 1) **Persönliche Gründe (z. B. ein Netzwerk aufbauen, ...)**
- 2) **Bürgerengagement (man hat viel vom SNF bekommen und möchte etwas zurückgeben)**
- 3) **Prestige, Ehrenamtliches Engagement**

Ich glaube, das wird sehr individuell sein, je nachdem. Wenn man schon so ein grosses Netzwerk hat, ist es nicht mehr eine Motivation. Dann ist es eher das Prestige. Prestige ist sicher noch eine Motivation. Die meisten, die ich kenne, führen das in ihrem Lebenslauf auf, wenn er detailliert genug ist. Das heisst, es ist immer noch wertvoll.

Das Bürgerengagement kommt auch noch dazu. Ich glaube, gerade in der Schweiz ist das sehr ausgeprägt, und das prägt auch die Leute, die hier arbeiten und die nicht aus der Schweiz kommen. Es gibt eine Verantwortung und Verpflichtungsfühlung immer noch. Bei mir ist es sicher eine wichtige Komponente. Also nicht unbedingt mit dem Nationalfonds, da war ich zu weit weg dafür. Aber sonst habe ich auch politische Mandate gehabt weil ich das Gefühl hatte, es ist interessant, es macht mich Spass und das braucht's auch.

Diese drei sind sicher die wichtigsten Gründe. Und ich glaube nicht, dass sich das grundsätzlich ändert, dass hier ein Trend drin ist. Für jede Person ist es ein bisschen anders gemischt. Für mich war ganz sicher ein wichtiger Punkt, dass ich schon sehr interessiert war an der Breite der Themen, die hier zum Tragen kommt. Die Möglichkeit zu erfahren, was sich in der Chemie und in den ganzen Naturwissenschaften in der Schweiz bewegt, Teilhabe zu bekommen. Zum Teil auch Einblick ausserhalb der Naturwissenschaften, in die Medizin zum Beispiel. Ich glaube, die Struktur vom Nationalfonds, wie es jetzt ist, die Divisionen plus die Fachgruppen, ist nicht schlecht.

**Haben sich die erwarteten Vorteile des Mandats tatsächlich bewährt?**

Ja, eindeutig. Ich habe einen viel breiteren Horizont gekriegt in vielen Sachen. In meinem beruflichen Umfeld ist es schwieriger zu sagen. Mit 50% ist man nicht so einflussreich in einer Firma. Aber trotzdem, ich habe sehr viel in der Technologie Betreuung gemacht und das hat sicher profitiert. Meine Kollegen haben es auch gemerkt und die haben es geschätzt.

**Wie schätzt Du die Arbeitsbelastung des Mandats ein? Warst Du überrascht, was es für eine Arbeit entspricht?**

Gut, für mich war die Belastung nicht so ein Problem. Mit dieser Kombination habe ich manchmal sogar mehr gemacht als die Anderen. Die Belastung habe ich vorher nicht gekannt. Aber ich war nicht unbedingt überrascht. Ich habe Erfahrung damit, wenn jemand dich für ein neues Amt engagiert und sagt „es gibt das und das zu machen“, meistens wird es zu klein geschildert. Und man weiss, dass es wahrscheinlich schon mehr gibt. Und so war es natürlich beim Nationalfonds auch. Aber das hat mich eben nicht überrascht. In dem Sinn habe ich das erwartet. Was du geschildert kriegst, ist mehr der Knochen und nicht das Fleisch. Es ist die Struktur und nicht was dazu kommt. Vor allem am Anfang ist es schon ziemlich happig. Bis man mal so zwei oder dreimal einen Gesuchsdurchgang gemacht hat. Dann kriegt man langsam Routine im Gesuche lesen und in der Bearbeitung. Ich habe das immer in verschiedenen Phasen gemacht. Dann geht es schon leichter. Man merkt, wo man vielleicht mehr investieren muss und wo man sagen kann, das ist schon OK, oder das ist jenseits von Gut und Böse, muss man gar nicht so drüber nachdenken. Dann spart man Zeit, aber das muss man mal ein bisschen erfahren. Wenn man natürlich viele Artikel reviewed hat, da hat man schon Erfahrung. Man sieht relativ rasch, das ist jenseits, das kann man nicht brauchen, oder das ist grundsätzlich sehr gut.

**Mir würde noch interessieren, ob Du ähnliche Aktivitäten im Ausland mal gehabt hast, zum Beispiel für andere Förderungsorganisationen. Wie läuft der Nationalfonds zum Vergleich?**

Für die EU habe ich ein Paar Mal expertisiert. Ich war gerade in einem Panel, diesen Sommer noch. Es ist schon einfacher beim SNF. Obwohl die neuen Entwicklungen eher Richtung mehr Bürokratie gehen, ist es immer noch sehr schlank. Und vor allem habe ich den Eindruck, es ist sehr gut und effizient organisiert.

**Nun, bezüglich der möglichen Gründe für das schwächere Engagement: ich habe die Gründe in zwei Teilen unterschieden. Bist Du grundsätzlich einverstanden, dass es schwieriger wird, die besten Leute für ein Mandat zu gewinnen?**

Ja, es ist aber sehr gebietsanhängig. In der Chemie hatten wir nie grosse Probleme. Wir hatten immer genügend Auswahl, Leute die sogar selbst wollten. Und es waren immer Kollegen, wo man sagen muss, doch das wäre eine Möglichkeit. Aber in anderen kleineren Gebieten wo es nicht so viele Leute hat, diese sind dann oft schon überlastet, von den Hochschulen her. Aber ob wirklich schwieriger geworden ist, das kann ich jetzt ein bisschen schlecht beurteilen. Jemand wie Paul Burkhard hat wahrscheinlich die grösste Erfahrung.

**In den letzten sieben Jahren merke ich jedoch, dass das Engagement nicht dasselbe ist wie früher. Die Referenten bedürfen tendenziell mehr Unterstützung von der Geschäftsstelle.**

Ja, das stimmt. Ich glaube, der Grossteil der Anträge ist wirklich gut geschrieben und fundiert. Aber es hat immer Forschungsräte gegeben, die sehr unterschiedliche Qualitäten abgeliefert haben, von unbrauchbar bis zu sehr gut. Es waren die gleiche Leute und das habe ich nie so richtig verstanden, ob es ein Zeitproblem oder eher ein Interesseproblem war. Klar, es gab auch Leute, da musste man gar nicht schauen, der Antrag war sicher OK. Es waren vielleicht 50-60% der Leute, die so gearbeitet haben. Und etwa 20-30% der Leute, da musste man ein bisschen schauen: Die Anträge waren manchmal nicht so gut, aber im Normalfall gut, und vielleicht 10% wo man wirklich aufpassen musste. Das ist teilweise Personenbedingt, die Person ist einfach so, und teilweise ein Belastungsproblem, zu viele andere Sachen gleichzeitig.

**Du hast über diese acht Jahre viel erlebt, davon zwei grosse Änderungen: Die Site Visits wurden abgeschafft und die Anzahl Gesuche ist massiv gesteigert.**

Ich glaube, heute wären die Site Visits wenn man sie wirklich konsequent machen würde, gar nicht mehr möglich, mit dieser Anzahl Gesuche. Damals habe ich sie ziemlich belastend gefunden, auch wenn interessant. Man ist an vielen Tagen unterwegs gewesen, nach Lausanne oder nach Genf, oder wo auch immer. Ich habe sie auch relativ konsequent gemacht, da ich viel entfernter von den Universitäten als meine Kollegen war. Ich habe wenige Leute persönlich gekannt. Wobei die Kollegen haben natürlich die Junge auch nicht gekannt. Bei den Jungen waren die Site Visits besonders wichtig. Und dort ist die Abschaffung sicher schade. Aber du hast es erlebt: Damals sagte Hans-Ruedi Ott\*, es ist nicht unsere Aufgabe, die Leute zu beraten. Das war seine Meinung, so wie ich mich erinnere. Und andere haben gesagt, doch warum nicht? Unter diesen war ich. Ich habe gefunden, wir können den Jungen wirklich helfen. Für diese Kategorie hätte ich die Site Visits gern weitergemacht. Nicht für alle. Aber wenn man zum ersten Mal das erste Gesuch von jemand hat, den man noch gar nicht kennt, ist es eine gute Sache.

\*Ehemaliger Präsident der Abteilung II des Forschungsrates

**Ich frage mich, ob diese Abschaffung eine Rolle bei der abnehmenden Motivation spielt. Wir hatten konkrete Fälle von Mitgliedern, die danach zurückgetreten sind.**

Ja, ich weiss. Es wird aber nur von den alten Referenten wahrgenommen, von den neuen nicht. Die neuen, die kommen und das ist alles so. Das ist keine Motivation, ja oder nein zu sagen. Diejenige, die diese Site Visits von der anderen Seite positiv erlebt haben, also die, die sie erhalten haben, haben vielleicht am Anfang gesagt „es ist schade!“ aber die haben es nicht mehr erlebt, was es wirklich gebracht hat. Manchmal hat es schon etwas gebracht. Man könnte natürlich sagen, dass dadurch Fragen gestellt werden können. Aber das kann man auch sonst. Du kannst einen Text schreiben und die Fragen durch das Sekretariat schicken lassen,

und dann kommt es zurück. Es bleibt immer noch möglich und ist sehr einfach. Und trotzdem wird es wenig gemacht. Es zeigt, dass da nicht ein grundsätzliches Problem vorhanden ist. Es ist schön, wenn man zusammen diskutieren kann, das ist ein Vorteil, aber das ist nicht so das strukturelle wichtigste.

**Jetzt, mit dem knappen Budget wäre es vielleicht sogar schwieriger?**

Die Site Visits haben auch ihre negativen Seiten gehabt. Man kann sie aber sehr gut machen. Man kann sagen „schau, das Budget ist knapp und ich werde meine Kollegen nicht überzeugen können“. Oder „mit dieser Expertise kann man es vergessen!“ Oder „zurzeit ist das Budget so, dass es unwahrscheinlich ist, dass das Gesuch 50% mehr Geld bekommt“.

**Es gab sicher auch Fälle, bei welchen der Gesuchsteller die Kritik beantworten oder sogar bereinigen konnte. Es kann ja passieren, dass ein Experte unbegründete Kritik äussert.**

Das hat es gegeben, klar. Der Kontakt war sicher manchmal gut. Das hat Arbeit gespart, indem eine Wiedereinreichung in vielen Fällen vermieden werden konnte. In den letzten Zeiten haben wir viel mehr Wiedereinreichungen gehabt als vorher.

**Es ist eine Belastung des Forschungsrats und bei der Geschäftsstelle natürlich auch, da früher der Gesuchsteller sein Gesuch zurückzog. Jetzt müssen wir mehr Ablehnungsbriefe schreiben.**

Das hat sicher zu der Belastung beigetragen, aber ich würde sagen, nicht entscheidend. Ein Teil der Wiedereinreichungen konnten durch die Diskussion mit den Gesuchstellenden vermieden werden.

**Was meinst Du im allgemein über die vielen Reformen, die im SNF eingeführt worden sind? Die Formalisierung der Prozessen, die Regelungen...?**

Für die Rekrutierung ist es nicht das entscheidende, weil die Leute nicht anders kennen. Grundsätzlich hast du sicher Recht. Aber es ist ein bisschen ein Dilemma, zum Beispiel mit diesen Expertisen, die man vollständig weitergeben muss. Man muss dann besser begründen, warum ein Gesuch nicht angenommen wird. Für den Forscher ist es schon gut, dass er weiss wo er steht und was los ist. Andererseits die Gefahr, dass man eben dann nicht mehr Klartext redet, ist auch gross und es generiert manchmal mehr Arbeit. Das ist eine schwierige Frage. Es braucht Anpassungen. Man muss sicher den Begleitbrief etwas anders formulieren. Ein paar Sätze hinschreiben, wo klar gemacht wird, dass der Entscheid vom Forschungsrat getroffen wird, nicht von den Experten. Es gibt ja Standardsätze, zum Beispiel Finanzknappheit, Vergleich mit anderen Gesuchen, solche Sachen, die unverbindlich sind und die man nicht angreifen kann. Mit dem muss man halt operieren, das sind die Konsequenzen davon. Trans-

parenz per se ist nicht schlecht, die Leute müssen dem System auch vertrauen, sonst ist es nicht gut.

In meiner Einschätzung waren das vielleicht ein paar Prozent, wo unser Entscheid schwierig zu begründen war aufgrund kurzer, schnoddriger oder unbrauchbarer Expertisen. Wenn der Gesuchsteller diese mageren Expertisen sieht, kann es problematisch sein. Ihr müsst in solchen Fällen klar schreiben, dass die Expertisen, die eingetroffen sind, nicht aussagekräftig waren, umso mehr hat der Forschungsrat das Gesuch intensiv diskutiert um zu diesem Entscheid zu kommen. Klar, wenn man gut strukturierte und fundierte Expertisen hat, ist es einfacher. Wenn man aber diese nicht hat, oder nur eine oder gar keine hat, dann muss man es vielleicht thematisieren und es nicht verstecken.

**Es folgt aber eine quasi misstrauische Stimmung im Haus, die für den Rat nicht positiv ist. Die Direktion hat zum Beispiel letztlich diskutiert, dass zusätzlich zu den Namen, die Vom Gesuchsteller und vom Forschungsrat vorgeschlagen werden, auch noch für jedes Gesuch weitere Expertennamen vom Sekretariat gesucht werden müssen, um mehr Objektivität im Evaluationsverfahren zu bringen. Ist das für die Referenten nicht demotivierend?**

Es hat Kollegen gegeben, die diese Arten von Regelungen sehr stark so interpretiert haben. Es war aber nicht die Mehrzahl. Ich habe es nicht so aufgefasst. Die anderen haben doch gesehen, warum das so diskutiert wird. Es ist ja nie schwarz oder weiss, nicht alles schlecht oder alles gut, sondern es hat immer verschiedene Aspekte. Zum Beispiel, dass man sagt, man möchte möglichst ein breites Spektrum von Experten, ist grundsätzlich gut. Aber wenn man natürlich sagt „du liest sehr subjektiv aus“, dann ist natürlich das negative dran. Ich habe das nicht gut gefunden, dass die Gesuchsteller nur noch wenige Experten nennen können. Dann nimmst du entweder gar keine oder die drei angegebenen und das ist genau was wir nicht wollen, dass der Referent alle Experten auswählt. Wenn der Gesuchsteller sechs Namen vorschlägt und ich nehme zwei davon, dann habe ich eine Auswahl. Diese Beschränkung habe ich nicht so überlegt gefunden.

**Die Subjektivität kann man sowieso nicht vollständig ausräumen, oder?**

Nein, das gehört dazu, selbstverständlich. Ich glaube, schlimm wird es ernst, wenn es quasi einen Trend gibt, wenn etwas systematisch verfälscht wird. Dass man halt mal Fehlentscheide macht, das gehört dazu. Das kann man nie ganz vermeiden. Wenn aber die Entscheide klar zu Ungunsten von einer Gruppe gehen, von einer Denkrichtung, dann wird das schlimm. Wichtig ist, dass die Fehler „random“ passieren, eher zufällig. Man lehnt mal etwas ab, was eigentlich sehr gut wäre und man bewilligt etwas, das nicht gut geht. Aber es darf eben nicht so sein, dass es ein Trend ist, dass man immer für die gleichen einem Auge zudrückt, und die anderen gleichen immer sehr kritisch beurteilt.

Die Ungleichbehandlung im Laufe des Semesters versucht man mit diesen B- Gesuchen\* aufzufangen, das ist eine gute Spielmasse, damit man am Ende des Semesters noch korrigieren

kann und das braucht es irgendwie. In Acht Jahre habe ich sechszehn Semester erlebt und ich habe nur in einem Semester das Gefühl gehabt, dass am Anfang und am Schluss nicht die gleichen Massstäbe gebraucht wurden. Sonst habe ich das Gefühl gehabt, dass es recht gut funktioniert. Ich glaube, meine Vorgänger, Christian Leumann und auch Hans-Ruedi Ott haben ein gutes Gefühl gehabt, wie man steuert und ich glaube, ich habe das auch ein bisschen gehabt. Und das ist auch nötig, dass man halt als Vorsitzende das Gefühl dafür hat. Die Rolle des Präsidenten ist in diesem Zusammenhang sehr wichtig. Mit den Vorbesprechungen mit Paul und euch ging das eigentlich recht gut. Das hat auch immer dazu beigetragen, dass man gebremst hat, oder gesagt hat „nein, da ist es OK, wir können das laufen lassen“.

\*Gesuche, die qualitativ gut genug für eine Förderung sind, die man am Ende des Semesters je nach Budget bewilligen kann oder ablehnen muss.

### **Hast Du in den acht Jahre eine Entwicklung gemerkt im Ablauf der Sitzungen festgestellt?**

Schon als ich angefangen habe, waren die wissenschaftlichen Diskussionen nicht so gross. Aber früher waren sie offenbar stärker, als es noch deutlich weniger Gesuche gegeben hat. Es ist zum Teil ein Zeitfaktor, und zum Teil eine andere Arbeitshaltung. Als ich angefangen habe, hat niemand an der Sitzung einen Laptop gehabt. Als ich aufgehört habe, war es mehr als die Hälfte. Viele haben also nicht mehr immer zugehört, sondern manchmal ihre Emails gelesen und geschrieben. Das habe ich auch nicht so gut gefunden. Zum Teil habe ich Verständnis gehabt, aber zum Teil auch ein bisschen weniger. Wenn jemand sehr engagiert ist und eine Stunde arbeitet, das ist OK. Wenn man aber merkt, der ist praktisch den ganzen Tag abwesend im Geist, dann ist es nicht gut. Das waren aber nur ganz wenige, die das gemacht haben.

### **Das hat zu tun mit den gesellschaftlichen Entwicklungen. Das Email, Internet und das Computer prägen auch das Leben der Forschenden.**

Andererseits hat es da auch Vorteile. Plötzlich hat man an der Sitzung gesagt, da ist eine Frage, was einer publiziert hat, und da kann man online schauen. Darum war ich ein bisschen ambivalent dieser Entwicklung gegenüber. Ich glaube, wenn die Leute wirklich mitgemacht haben und während der Diskussion vielleicht im Forschungsplan geblättert haben oder mal eine Publikationsliste angeschaut haben, da habe ich das positiv gefunden. Das Internet kann die Diskussion auch dynamischer machen. Man sagt immer, Computer helfen oder beschleunigen, das stimmt halt schon. Das kann aber negativ sein, wenn du nur noch beschleunigt bist und keine Tiefe mehr hast. Es kann positiv sein, wenn man eben in einer kürzeren Zeit viel mehr Tiefe haben kann. Der Referent sagt, der hat so und so publiziert, der Forschungsplan ist gut oder schlecht, und dann plötzlich merkt, da steht noch irgendwas, und da kann man rasch hinschauen. Jemand ist online und kann das schnell machen. So kann man in der gleichen Zeit viel tiefer beurteilen. Sonst hätte man vielleicht noch eine Viertelstunde diskutiert oder den Entscheid verschoben. Ich bin vielleicht der erste, der das gebraucht hat und gesagt „schau



mal nach und wir diskutieren es in einer Viertelstunde nochmals“. Es sind Ausnahmesituationen, aber ein paar Mal hat es so geklappt.

### **Hast Du auch den Eindruck, dass die soziale Aspekte an Gewicht verloren haben?**

Ja, das ist generell ein Trend. Ich habe ein Beispiel. Als ich angefangen habe bei der Ciba-Geigy, da waren die internen Sportvereine sehr wichtig. Heute gibt es die praktisch nicht mehr. Die Leute sind an dem nicht mehr so interessiert. Das ist ein bisschen das gleiche hier, dass man halt an einem sozialen Leben innerhalb der Arbeitsgemeinschaft nicht mehr so interessiert ist. Wobei ich nicht so den Unterschied gemerkt habe in diesen acht Jahren. Man hat zusammen Mittag und Abend gegessen, man ist ein-zwei Mal im Jahr irgendwo hingegangen, Weihnachtsessen,... Aber, es war immer so, dass nach der Sitzung alle weggegangen sind und nicht mehrzusammen ein Bier getrunken haben. Das Bier trinkt man am ersten Tag wenn es einen zweiten Tag Sitzung gibt, oder man trinkt es in der Mittagspause. Da muss man schauen, dass man einen guten Kompromiss hat, dass die Pausen nicht zu kurz sind, damit man ein wenig miteinander sprechen kann. Aber nach der Sitzung habe ich nie den Eindruck gehabt, dass die Leute noch miteinander ein Bier getrunken haben. Hätten alle in Bern gearbeitet, wäre es vielleicht schon passiert, aber die meisten müssen auf dem Zug und es war sowieso schon spät für die Familie. Da habe ich keinen Trend gespürt.

### **In der Schweiz ist die Milizarbeit eine eher übliche Sache. Kann es sein, dass es für Ausländische, die einem wachsenden Anteile der Forschenden entsprechen, weniger bedeutet?**

Da bin ich nicht so überzeugt. Ausländische kommen hierher und die meisten finden diese Miliz gut. Wobei diese Milizgedanke ist ja in den learned society auch da, auch im Ausland, vor allem in der Wissenschaft. Darum eben meine Idee, dass du vielleicht in diesen learned society dein Thema ausweiten könntest. Wissenschaftler sind schon ein bisschen gewöhnt, dass man Artikel Reviews macht, dass man in gewissen Situationen tätig ist für wenig oder gar kein Geld. Die Tendenz, individualistisch und egoistisch zu denken, ist bei den Wissenschaftlern weniger ausgeprägt als sonst in der Gesellschaft. Das gibt es schon bei den Jungen Forscher manchmal, aber ich meine, die haben keine grosse Zukunft, wenn sie es durchziehen. Diese egoistische Haltung, die führt schlussendlich in einer Sackgasse, davon bin ich ziemlich sicher. Ich glaube, jemand der offen ist, wird schon davon profitieren, auch wenn er zuerst nicht so merkt. Aber klar, der Druck kann schon dazu führen, dass man so zu denken beginnt.

### **Das Milizsystem beim Nationalfonds ist also nicht gefährdet sondern eine nachhaltige Lösung für die Zukunft?**

Ja, davon bin ich überzeugt. Es gibt keine Alternative, mit dem gleichen finanziellen Aufwand so eine gute Effizienz zu erreichen.

**Wenn Du mit dem Ausland vergleichst, hast Du den Eindruck dass die Verwaltung beim SNF immer noch vernünftig ist? Dass der SNF eine dynamische Institution ist?**

Den Eindruck habe ich schon, ja. Man sollte nicht zu rasche und zu viele Änderungen machen, das ist ein wenig das Problem in den letzten paar Jahren. Wobei ich meine, die meisten neuen Instrumente waren in meinen Augen gut. Ich habe es positiv empfunden. Es kann ein Problem werden, dass Forschende dessen Gesuch abgelehnt worden ist, das Gesuch erarbeiten und neu in ein anderes Gefäss einreichen. Aber die Chance ist gross, dass die gleichen Forschungsräte das sehen und da braucht es ein bisschen Übersicht. Die Übersicht mit den laufenden Gesuchen, was eine Person sonst noch macht, hat man immer aufgeführt, aber ich hatte manchmal den Eindruck, es sei nicht komplett gewesen, oder nicht gewichtet. Es sind verschiedene Administrationseinheiten, die das betreuen, so ist es schwierig zu gewichten. Aber grundgesagt wird das gut gemacht und es gibt ganz wenige Fälle, wo die viele Instrumente zu negativen Entwicklungen führen. Solche Leute, die überall versuchen, sind bald mal bekannt und man wird kritischer. Aber die Gefahr ist schon da. Je mehr Instrumente man hat, desto schwieriger ist es, einen Überblick zu behalten. Und es bleibt immer noch nicht ganz klar, wie stark eine Person vom SNF gefördert werden kann, über alles. Es ist sicher eine Entwicklung, die man ein bisschen anschauen muss, dass es nicht zu ungerecht wird.

**Ob eine thematische Überlappung zwischen zwei Projekte vorhanden ist oder nicht, erregt immer grosse Diskussionen im Rat. Da ist die Gleichbehandlung je nach Gebiet nicht immer gegeben.**

Da muss man sich auf die Kollegen verlassen, dass sie ihr Gebiet so anschauen, dass es ähnlich gelöst wird, d.h. situationsgerecht wie in anderen Gebieten. Es gibt immer Kollegen die viel kritischer mit Überlappungen sind als andere, das gehört dazu. Auch dort darf es einfach nicht systematisch sein. Es darf nicht systematisch eine Person immer mehr Überlappung zulassen als eine andere. Je weiter weg ist man, umso eher findet man, dass etwas überlappt. Und je näher man dran ist, umso mehr findet man Unterschiede auch wenn es manchmal nur eine Nuance ist. Das ist normal, dass man halt nicht immer zur gleichen Meinungen kommt. Wenn jemand aber wirklich sehr gut finanziert ist, dann darf man auch ein bisschen kritischer sein. Die gleichen Argumente kann man mehr oder weniger gewichten je nach Situation, und das haben wir auch etwa gemacht. Diesen informellen Spielraum muss man behalten. Wenn das weg geht, wenn da noch mehr geregelt wird, dann wird es nicht mehr gut. Da muss man aufpassen, dass man nicht zu viele Regelungen hat, sonst wird es unmöglich. Sonst braucht es nur noch ein Computer und nicht mehr eine Person. Das wäre das andere Extrem.

**Wir wollen jetzt zusammenfassen. Wie stark beeinflussen die verschiedenen Faktoren das Engagement des Forschungsrats Deiner Meinung nach?****1) Die zunehmende Konkurrenz in der Forschung**

Die Konkurrenz ist schon stärker geworden. Der Druck zum Publizieren vor allem. Heute werden Professoren angeschaut nach wie viel sie publizieren, wie viel Geld sie einwerben, solche Sachen. Dieser Druck ist schon grösser geworden. Ich kann es nachvollziehen, dass jemand an der Spitze seiner Karriere nicht bereit ist, sich für den SNF zu engagieren. Persönlich meine ich schon, dass erfahrene Leute eher hier sein sollten als Junge. Grundsätzlich scheint es mir, dass das Mandat Erfahrung und ein wenig Gelassenheit braucht.

### **Für Leute, die noch eine höhere Position anstreben, ist es schwieriger, die nötige Objektivität in der Evaluation zu haben?**

Da bin ich jetzt nicht so sicher, ob das eine Rolle spielt. Es gibt Leute, für welche es immer ein Problem ist, egal wo sie sind. Die haben immer das Gefühl, sie seien die Besten. Und es gibt Leute, die einfach objektiv sind, egal wo sie sind. Die sagen, das finde ich gut, egal wer das gemacht hat. Man muss deshalb nuancieren. Auch zum Beispiel, dass man sagt, wie hier in den letzten Jahren, wenn jemand ein Gesuch in Behandlung hat, kann er nicht als Experte dienen. Das finde ich ein bisschen übertrieben. Dass jemand überlegt „ich schreibe eine schlechte Expertise, damit mein Konkurrent kein Geld kriegt“, das glaube ich nicht. Das sind für mich Nuancen. Wenn die Person fähig und geeignet ist, die Expertise zu machen, dann spielt es für mich jetzt keine Rolle, ob ihr Gesuch in Behandlung ist oder nicht.

### **2) Die allgemeine Belastung ausserhalb des Nationalfonds (administrative Belastung an der Uni, weitere Mandate und Anfragen)**

Da kann ich jetzt wenig sagen. Es gibt sicher mehr Anfragen für Expertisen, das ist klar. Aber da müssen meine Kollegen gefragt werden, die an der Uni arbeiten. Ich glaube schon, dass es zugenommen hat. Viele Institutionen, die finanzieren, wollen jetzt mehr Expertisen und müssen also die Experten finden. Es gibt viel mehr Journals als früher, das heisst mehr Artikel, die man expertisieren muss. Das ist ja auch Wettbewerb und es braucht auch Zeit.

### **3) Die Belastung beim Nationalfonds durch die verschiedenen Abteilungen und Fachausschüsse (aufgrund der neuen Förderungsinstrumente)**

Gut, für mich war das nicht so ein Problem, aber wie gesagt, es war speziell für mich. Das kann passieren, dass einige Referenten von den verschiedenen Gremien überlastet sind. Bei gewissen Instrumenten wie Sinergia, wären früher die Gesuche zum Teil in der Abteilung II als interdivisionäre Gesuche eingereicht worden.

### **4) Die Bürokratisierung der Prozessen**

Da ist sicher ein Problem. Wenn die Spielräume nicht mehr genügend gross sind, wird alles schwerer. So viel ich es sehe, ist es bis jetzt noch selten der Fall. Aber da muss man sehr aufpassen, dass man nicht zu formalistisch ist und zu viele Regeln hat. Eine gewisse Vorstruktur

beim Schreiben des Antrages ist zum Beispiel nicht schlecht. Die neuen Formulare finde ich nicht besser als die Alten. Die alte Struktur habe ich eher besser gefunden. Bei den neuen sind gewisse Sachen zum Teil redundant. Ich war davon nicht so begeistert, als die neuen eingeführt wurden. Wenn jemand grundsätzlich einen guten Antrag schreibt, sollte man nicht verlangen, dass die Grundstruktur strikt gefolgt wird. Das haben wir auch nie durchgesetzt. Man kann sagen, so sollte man es machen, aber wenn jemand es anders macht, dann ist es schon in Ordnung. Mit der Bürokratisierung sollte man langsam stoppen und schauen, ob man nicht gewisse Sachen wieder vereinfachen kann.

### **5) Die Internationalisierung des Forschungsplatz Schweiz**

Das haben wir bereits diskutiert. Es ist meiner Meinung kein Grund.

#### **Siehst Du weitere Faktoren, die das Engagement des Forschungsrates beeinflussen könnten?**

Nein, die hast du schon sehr vollständig zusammengefasst. Man merkt, dass du schon lange darüber gedacht und viel mit Leute diskutiert hast.

#### **Hättest Du Vorschläge, mit welchen Massnahmen könnte das Rekrutierungsproblem entschärft werden? Wie wäre es mit frisch pensionierten Forschern, die mehr Zeit für das Mandat investieren können?**

Das ist ein bisschen schwierig. Ich glaube, so wie es jetzt gemacht wird, ist nicht schlecht. Pensionierung an der Uni kann ganz verschiedene Sachen heissen. Ich kenne nur einen, der als Professor nach der Pensionierung völlig ausgestiegen ist. Viele bleiben aktiv, publizieren noch und haben noch lange genügend Erfahrung für das zu machen. Sie sind für das Mandat durchaus qualifiziert. Ich würde aber nicht sagen, dass ich jemand mit 65 noch wählen würde. Das ist nicht unbedingt ideal. Die Person wäre weit über 70 wenn sie aufhört und es kann, je nach Person, nicht so gut sein. Aber ein Paar Jahre vor der Pensionierung, sicher.

Es gibt die Tendenz, dass man Frauen sucht und dass man sagt, wenn es keine etablierte Frau gibt, dann muss man eine Frau aufführen, die noch nicht so weit ist in ihrer Karriere. Ich bin ein bisschen skeptisch, dass man junge Frauen hineinnimmt, nur weil man eine Frau braucht. Ich bin grundsätzlich der Meinung, man sollte nur in Ausnahmesituationen wirklich junge Leute wählen. Nicht weil sie es nicht können. Die können sicher fachlich und von der Persönlichkeit her geeignet sein. Neben der fachlichen Eignung, braucht es auch ein persönliches Profil und das ist nicht altersabhängig. Aber gewisse Aspekte wie die Erfahrung und die Gelassenheit, werden schon besser mit dem Alter.

#### **Sollte man die Entschädigung erhöhen?**

Nur für ganz wenige spielt es eine Rolle und man spürt es. Aber es waren meistens nicht diese, die man am höchsten eingeschätzt hat.

### **Sollte man die Suche im nahen Ausland erweitern?**

Das Problem ist natürlich die Sitzungsdichte. Wenn die Leute von weither anreisen müssen, dann kann man nicht erwarten, dass sie an der Sitzung teilnehmen. Ich habe es sehr wichtig gefunden, dass die Mehrheit an die Mehrheit der Sitzung anwesend ist. Sonst funktioniert das System gar nicht. Einer von Konstanz war mal da. Es gibt ein Paar Unis, die nahe genug sind, also die nicht weiter weg sind als St-Gallen. Aber so viele sind es auch nicht. Eine gewisse Vertrautheit mit dem Schweizer System scheint mir schon noch wertvoll. Das führt ein bisschen zum Einengen des Winkels, aber das finde ich nicht tragisch. Wir haben ein recht offenes System, da braucht man nicht noch ein Haufen Leute, die noch einen ganz anderen Blickwinkel haben.

### **Wie siehst Du die Zukunft des Systems? Sollte man sich weiter überlegen, wie man das Mandat schmackhafter machen könnte?**

Ich bin recht zuversichtlich, dass es so weiterhin gut gehen wird. Ich glaube, die Motivation wird nicht verschwinden. Prestigemandate gibt es in der Schweiz nicht viele. Solche Sachen sind weniger bedeutungsvoll. Die Forschungssemester finde ich eine gute Sache. Das müsste man vielleicht ein bisschen mehr betonen, wenn man auf die Leute zugeht. Wenn das mal richtig etabliert ist, wäre es sicher eine gute Sache. Vor allem für die, die mit 45 schon hineinkommen, die forschungsmässig noch nicht auf dem Plateau sind, sie werden von dem Forschungssemester sehr profitieren. Für die älteren, die schon emeritiert sind und keine Verpflichtungen mehr in der Lehre haben, ist es weniger interessant. Was gemacht wird, dass man an den Unis sagt „fördert es, hilft uns“, ist eine gute Sache. Die Unis müssen auch dahinter stehen weil sie auch darauf angewiesen sind.

### **Du bist im allgemein optimistisch!**

Ja, sehr. Solange die Leute immer noch in ihrem CV hineinschreiben „Mitglied des Forschungsrates“ heisst es, dass es ein gewisses Prestige hat. Die Auszeichnungen sind eine Komponente des CV. Wenn jemand Professor werden will, muss er ein sehr gutes Selbstbewusstsein haben. Beachtet zu sein gehört zum Spiel und Leute die viel leisten und es selbstbewusst vertreten, wollen auch, dass man es weiss!

**Hans-Ueli, vielen Dank!**

## **9 Déclaration sur l'honneur**

Par ma signature, j'atteste avoir rédigé personnellement ce travail écrit et n'avoir utilisé que les sources et moyens autorisés, et mentionné comme telles les citations et paraphrases.

Je suis consciente que dans le cas contraire, le Sénat est en droit de retirer le titre obtenu grâce à ce travail, selon la loi sur l'Université.

Berne, le 30 novembre 2012

Cornélia Sommer

## 10 A propos de l'auteur



**Cornélia Sommer, née en 1973, a étudié la chimie à l'EPFL et a obtenu son doctorat de l'ETHZ en 2001. Depuis 2005, elle travaille au Fonds national Suisse de la recherche scientifique (FNS) en tant que collaboratrice scientifique dans la division « mathématiques, sciences naturelles et de l'ingénieur ».**