

Les deux textes ci-après, complémentaires au Projet de réforme du CNRS rendu public le 1er mars 2004, concernent les partenariats avec les universités et écoles, la mise en place d'expérimentation avec certains établissements d'enseignement supérieur, et l'évolution de l'organisation interne de l'organisme. Les propositions qui s'en dégagent ont reçu un avis favorable du Conseil d'administration du 24 juin 2004. « Les encouragements à poursuivre la mise en œuvre du Projet de réforme avec le concours actif du Conseil », ont été exprimés par le président de séance.

SUR LES PARTENARIATS AVEC LES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

Bernard Larroutourou

Ce texte, présenté au conseil d'administration du CNRS pour information et débat lors de sa réunion du 24 juin 2004, a été rédigé en partie avec le président Gérard Mégie. Il constitue un complément au texte du « Projet pour le CNRS ».

Les questions concernant les relations entre les organismes de recherche nationaux et les établissements d'enseignement supérieur sont, comme il se doit, largement débattues dans le cadre des états généraux de la recherche. En particulier, plusieurs positions ont été exprimées en faveur d'une évolution radicale qui verrait la disparition rapide du CNRS, au moins en tant qu'organisme de recherche. Ces positions nous conduisent à préciser notre point de vue.

* * *

Le texte du Projet l'affirme clairement : le CNRS doit inscrire son activité dans le *continuum* formation-recherche-innovation et son partenariat avec les établissements d'enseignement supérieur revêt un caractère stratégique. Nous exprimant sur un sujet qui va au-delà de nos responsabilités – parce qu'il est vital pour l'avenir des activités de recherche et d'enseignement supérieur du pays – nous avons écrit notre conviction qu'il faut placer au tout premier plan des réflexions actuelles sur l'évolution du dispositif national l'objectif de renforcer la recherche menée par les enseignants-chercheurs des universités et de renforcer la capacité des établissements d'enseignement supérieur à être des acteurs forts dans la compétition internationale de la recherche scientifique, capables de définir et de mettre en œuvre une vraie politique scientifique. Plus encore, nous pensons que **le CNRS doit construire sa réflexion stratégique en intégrant cette perspective de développement des établissements d'enseignement supérieur**, parce qu'elle est la seule qui soit porteuse d'un bel avenir pour le dispositif de recherche national dans le concert européen et international, et parce qu'un CNRS qui ne s'attacherait pas à favoriser ce développement court inévitablement le risque de le freiner, volontairement ou non.

Cela étant, ces affirmations, qui nous paraissent importantes venant du président et du directeur général du CNRS, n'entraînent évidemment pas notre adhésion aux positions exprimées en faveur de la disparition du CNRS.

Face à de telles prises de position, il faut tout d'abord faire remarquer – en regardant les pays voisins, et même les Etats-Unis – qu'**aucun pays n'a confié aujourd'hui toute sa recherche publique aux universités**. Dans certains domaines, notamment ceux qui requièrent une politique de très grands instruments et une forte coordination nationale et internationale, tous les grands pays ont adopté un modèle d'organisation qui permet de maintenir des éléments de pilotage national relativement fort, avec des instituts ou organismes extra-universitaires. Un pays comme l'Allemagne, placé au premier rang de la recherche européenne, possède à la fois des universités fortes et des instituts de recherche, dont la Max-Planck Gesellschaft qui couvre tous les domaines scientifiques, des sciences exactes aux sciences sociales, comme le CNRS. L'équilibre entre les organismes nationaux et les établissements

d'enseignement supérieur, dans le dispositif de recherche français, a donc vocation à évoluer – pour ce qui est de la répartition des moyens comme pour ce qui est du rôle joué par les uns et les autres dans le pilotage de la recherche – mais il faut se garder de toute position simpliste et radicale sur ce que sera cet équilibre à moyen ou long terme.

Il est nécessaire aussi de **mener une réflexion lucide et réaliste sur la vitesse à laquelle le dispositif national peut et doit évoluer**. Nous considérons que « mettre dans les universités, non pas toute la recherche publique, mais l'essentiel de la recherche publique » peut être un très bon objectif pour la recherche française, mais seulement un objectif de long terme. Notre Projet est compatible avec un tel objectif de long terme. Mais nous pensons aussi qu'il serait très dangereux pour la recherche française de chercher à « brûler les étapes » en allant trop vite vers cet objectif, car le chemin à parcourir est long – on peut rappeler par exemple que les universités n'ont pas aujourd'hui, sinon de manière très marginale, la responsabilité de gérer leurs personnels, ni de fixer les dotations de leurs laboratoires, ni de mettre en place une politique d'évaluation des laboratoires et de leurs personnels. Ce qui paraît possible – voire souhaitable – à l'horizon de 10, 15 ou 20 ans ne l'est pas à court terme. Nous estimons que, par sa vision nationale, sa couverture disciplinaire et la pertinence de ses modes d'évaluation, **le CNRS reste aujourd'hui indispensable** dans le dispositif national de recherche et le restera bien au-delà de 2010, pourvu qu'il soit un « *vrai établissement* » qui sache, comme nous l'avons écrit dans le Projet, *évoluer pour renouveler ses partenariats avec les universités et écoles, avec les organismes de recherche et avec le monde économique et social, pour jouer un rôle moteur dans l'Europe de la recherche, bénéficier de toute la dynamique liée à la résolution des grands défis scientifiques interdisciplinaires d'aujourd'hui et de demain, contribuer à l'émergence de pôles de compétences structurants au niveau européen et attractifs au niveau mondial, et être ainsi reconnu comme un acteur majeur de la compétition internationale.*

* * *

Il faut malheureusement le constater : en réponse aux affirmations de notre Projet sur la nécessité de faire des universités des acteurs majeurs en matière de recherche, capables de définir et de mettre en œuvre une vraie politique scientifique, nous avons surtout recueilli au sein de la communauté scientifique – malgré les progrès réalisés ces dernières années par certains établissements d'enseignement supérieur – des réactions d'incrédulité. C'est pourquoi, même si ces réactions sont souvent exagérées, il nous semble aujourd'hui essentiel d'**engager une démarche pragmatique** pour rendre crédible ce développement des universités et des écoles en matière de recherche. Nous estimons indispensable d'admettre que cette évolution des universités et des écoles, vitale pour l'avenir de la recherche française, ne pourra être que progressive, et qu'elle ne pourra pas concerner tous les établissements au même rythme. Mais il est aussi indispensable d'engager cette évolution *maintenant*, en donnant aux universités et aux écoles des possibilités nouvelles en matière de mise en œuvre d'une politique de recherche, de gestion des personnels, d'évaluation et de gouvernance, d'une façon qui doit pouvoir être différenciée selon les établissements et **faire la place à des expérimentations**.

Le CNRS, pour sa part, doit s'engager sans tarder dans une telle démarche, en proposant à quelques universités ou écoles un partenariat beaucoup plus étroit que celui qui le lie à l'ensemble des établissements partenaires. Dans la ligne de ce que préoyaient déjà en 2002 le projet d'établissement et le contrat d'action pluriannuel, il faut aller plus loin en assumant clairement de s'engager dans **une démarche différenciée qui privilégie la mise en place d'expérimentations avec certains établissements**, avec lesquels l'historique des relations et la confiance entre les équipes dirigeantes permettront de développer un partenariat plus fort et plus stratégique.

Cette démarche doit être lancée sans attendre car les sujets sont nombreux sur lesquels il est possible – et important – de progresser très nettement dans le cadre de tels partenariats renforcés entre le CNRS et une université ou école :

- les réflexions communes en matière de politique scientifique, l'élaboration de priorités et d'objectifs communs, l'harmonisation des politiques de recrutement ;

- les réflexions communes sur la politique de site et la politique régionale, les coordinations à développer, les actions structurantes des contrats Etat-Région ;
- la mise en place d'un « pilotage partagé » des laboratoires communs, reposant sur le renforcement du rôle des directeurs de laboratoires, et la mise en place expérimentale de « délégations de gestion » permettant à un seul établissement de gérer l'ensemble des crédits alloués à un laboratoire commun, afin d'en simplifier la gestion ;
- la possibilité de distinguer les laboratoires communs et les laboratoires pilotés par l'université seule mais « bénéficiant d'un soutien du CNRS », comme le propose la section 2.2.2. du Projet ;
- la possibilité de prévoir l'évaluation par le Comité national de laboratoires universitaires non liés au CNRS, comme le propose la section 2.2.1. du Projet ;
- la participation des chercheurs à l'enseignement et aux écoles doctorales ;
- les actions communes concernant les doctorants et post-doctorants ;
- la diffusion de la culture scientifique et technique ;
- les contrats de recherche, les relations industrielles et la valorisation, les contacts avec le tissu industriel local ;
- les actions conjointes concernant les coopérations européennes et internationales ;
- la mise en place d'un dialogue plus régulier entre les directions d'établissement – associant les directeurs de laboratoires sous une forme à déterminer – qui doit permettre un meilleur suivi de la mise en œuvre du contrat quadriennal CNRS-Université et une meilleure réactivité pour prendre des décisions conjointes en cours de contrat.

SUR L'EVOLUTION DE L'ORGANISATION DE LA DIRECTION DU CNRS

Bernard Larroutou

Ce texte, présenté au conseil d'administration du CNRS pour information et débat lors de sa réunion du 24 juin 2004, constitue un complément au texte du « Projet pour le CNRS ».

Les propositions de la section 4.2 du texte du Projet intitulée « Combiner vision nationale et dynamiques régionales » – et notamment le projet d'organigramme – ont suscité depuis trois mois de nombreux commentaires. Le texte qui suit y apporte des précisions et, pour une part, infléchit ces propositions. Cependant, il n'a pas pour objectif de décrire de façon détaillée l'organisation proposée dans le cadre du Projet, mais, plus simplement, d'exposer **les principaux objectifs et les grands principes qui doivent sous-tendre cette réforme de l'organisation interne de l'établissement.**

1. C'est la première conviction forte qui motive le changement d'organisation : le CNRS doit **être plus présent en régions**. Cet objectif, qui se concrétise par l'introduction au sein de l'équipe de direction du CNRS de la fonction de directeur inter-régional (DIR), se décline sur plusieurs plans :

- Le CNRS doit, plus qu'aujourd'hui, contribuer aux réflexions locales pour l'émergence de pôles d'excellence et pour l'élaboration de « politiques de sites » ; notamment, il est de sa responsabilité de « porter en régions une vision nationale » pour favoriser la cohérence des politiques régionales et de la politique nationale de recherche.
- Cette présence en région doit permettre de favoriser l'interdisciplinarité « sur le terrain » en facilitant l'émergence de laboratoires ou de projets interdisciplinaires.
- Elle doit aussi permettre de retendre le lien qui unit les directeurs de laboratoires à la direction nationale, et d'amplifier la déconcentration des opérations de gestion des laboratoires.
- Elle a également pour objectif de permettre d'amplifier et d'améliorer le dialogue avec les principaux partenaires du CNRS – universités et écoles, collectivités locales, entreprises implantées localement – qui auront ainsi, chacun, *un* interlocuteur au sein de la direction du CNRS.

Le sentiment de l'importance de cet objectif de présence en régions me semble largement partagé au sein du CNRS et parmi ses partenaires, souvent accompagné de la conviction que, sur l'ensemble des aspects évoqués ci-dessus, la fonction de DIR peut apporter une valeur ajoutée importante par rapport à la situation actuelle.

2. Le CNRS doit aussi conserver une forte capacité à **développer une vision stratégique nationale**, fortement teintée d'ouverture européenne et internationale, en sachant faire leur place à certaines spécificités des disciplines mais avec l'objectif de « décroiser entre les disciplines et les départements scientifiques ».

Dans l'organisation proposée, cet objectif – largement partagé, lui aussi – se concrétisera par la mise en place d'une « direction de la stratégie scientifique » incluant les départements scientifiques. Ses missions concernent l'élaboration de la politique scientifique du CNRS et le suivi de sa mise en œuvre, les coopérations nationales avec les autres organismes de recherche, la prospective, la mise en place et le suivi de programmes, la mise en œuvre de projets nationaux ou internationaux, le suivi de l'évaluation de la recherche et la responsabilité du dialogue entre la direction du CNRS et l'instance d'évaluation, la politique en matière de grands et de très grands équipements (TGE) et sa mise en œuvre, la mise en place de « réseaux de compétences » scientifiques et technologiques. Il faudra aussi garder au niveau national, au sein de la direction de la stratégie scientifique, une vision globale sur les partenariats avec les établissements d'enseignement supérieur et sur les politiques régionales, ainsi qu'un suivi des activités situées dans les DOM-TOM. La direction de la stratégie scientifique assumera également les responsabilités confiées au CNRS dans le cadre des deux instituts nationaux,

et elle devra avoir la capacité de mettre en place des formes d'organisations spécifiques pour certaines activités dans des domaines ciblés, comme c'est le cas par exemple des méthodes de conduite et de suivi de projets mises en œuvre par l'IN2P3 dans le domaine de la physique nucléaire et corpusculaire.

Il faut noter que, indépendamment de la présence en régions, une des idées importantes du Projet en matière d'organisation est de mettre fin à la situation actuelle où les activités « interdépartementales » (TGE, programmes, réseaux de compétences...) sont principalement organisées à côté des départements scientifiques, au sein de la direction des études et programmes, pour aller vers une situation où ces activités sont organisées au sein de la direction de la stratégie scientifique qui regroupe et coordonne les départements. Ce regroupement et cette coordination des départements scientifiques – qu'il faudra rendre effectifs par des mesures concrètes, par exemple en prévoyant des réunions régulières de l'ensemble des directeurs scientifiques adjoints (DSA) – sont évidemment très importants en regard de l'objectif de « décloisonnement des disciplines et des départements ».

Il faut noter aussi que certaines des fonctions nationales confiées à la direction de la stratégie scientifique ont vocation à être renforcées par rapport à la situation actuelle, notamment (en lien avec les dispositions prévues par la LOLF) le suivi de la mise en œuvre de la politique scientifique et le reporting sur l'activité de l'établissement. A ce sujet, il est intéressant de noter que le suivi de l'activité du CNRS peut et doit être effectué par groupes de disciplines selon une « granularité » plus fine que celle choisie pour les départements scientifiques, comme c'est déjà le cas pour les indicateurs de suivi du contrat d'action pluriannuel dont certains utilisent une répartition en 9 groupes de disciplines – physique nucléaire et corpusculaire, mathématiques, physique, sciences pour l'ingénieur, chimie, sciences de l'univers, sciences de l'homme et de la société, sciences de la vie, électronique et informatique – les effectifs de chercheurs étant, eux, suivis selon une répartition en 31 disciplines ou groupes de disciplines.

3. Ceci conduit, autour du directeur général, à identifier dans le comité de direction du CNRS trois registres de fonctions :

- a) le registre des fonctions « opérationnelles », confiées aux DIR, qui incluent la gestion de proximité des ressources humaines et des laboratoires et les activités liées aux objectifs mentionnés dans la partie 1 ci-dessus (partenariats avec les établissements d'enseignement supérieur et avec les régions, pôles d'excellence, émergence de laboratoires interdisciplinaires, etc.) ;
- b) le registre des fonctions de « pilotage national » ou « stratégiques » confiées à la direction de la stratégie scientifique et aux départements scientifiques ;
- c) le registre des fonctions d'appui, confiées au secrétariat général, à la direction des ressources humaines, à la direction des relations industrielles et du transfert technologique, à la direction des relations européennes et internationales, et à la direction de la communication.

Cette description avec ces trois registres de fonction au sein de l'équipe de direction est classique dans beaucoup d'établissements et d'entreprises, et permet de bien clarifier la logique de l'organisation proposée. Cette description a aussi le mérite de faire bien apparaître la question de l'équilibre de ces registres au sein du comité de direction – et je suis conscient que, de ce point de vue, l'organigramme inclus dans le texte du Projet est apparu déséquilibré. Il est utile d'insister aussi sur le fait que la réussite de cette organisation « matricielle » repose largement sur la qualité du travail d'équipe au sein du comité de direction, sur la clarté des arbitrages du directeur général, et sur la qualité des liens au sein de l'ensemble des membres du comité de direction et des cadres « du niveau N-1 ».

4. Ceci fait le lien avec la question de l'**entourage des DIR**. Je propose à ce sujet les orientations suivantes.

L'entourage direct du DIR devra être le plus léger possible pour ne pas créer « une couche administrative supplémentaire »¹. Il n'y aura donc pas de création auprès du DIR de nouveaux services administratifs : les services déconcentrés du CNRS resteront dans les actuelles délégations régionales. Outre un secrétariat renforcé – pour former une cellule de suivi des activités de l'inter-région rassemblant des indicateurs des délégations régionales concernées – le DIR aura naturellement à ses côtés les délégués régionaux de l'inter-région, qui seront ses adjoints et qui continueront d'exercer leur rôle actuel d'ordonnateur secondaire et de direction de l'ensemble des services des délégations régionales, ainsi qu'un certain nombre d'autres cadres complétant son « équipe de direction inter-régionale ». Cette équipe des proches collaborateurs du DIR ne visera pas à reproduire au niveau régional le schéma des départements scientifiques, mais à assister le DIR dans l'exercice de ses fonctions « opérationnelles » (au sens de 3.a ci-dessus) de suivi des laboratoires et des partenariats régionaux.

Dans un tel schéma « matriciel », un directeur de laboratoire aura donc deux interlocuteurs au sein de la direction du CNRS (au sens large) :

- comme interlocuteur principal, en région, un des proches collaborateurs du DIR, pour les sujets relevant du registre « opérationnel »,
- et, au siège, à la direction de la stratégie scientifique, un DSA (ou plusieurs DSA, dans le cas de laboratoires interdisciplinaires), pour les sujets relevant du registre « stratégique » (politique scientifique, prospective, évaluation...).

Comme on le voit, le changement d'organisation a donc pour objectif de mieux distinguer les fonctions relevant des deux registres « opérationnel » et « stratégique », en situant les premières dans les inter-régions, où elles peuvent être le plus efficacement réalisées, et les deuxièmes au niveau national, comme il se doit. Ceci aura donc pour effet de modifier la nature du suivi des laboratoires effectué par les DS et les DSA, puisque le suivi « au quotidien » relèvera des DIR et de leurs collaborateurs. Bien sûr, les deux registres d'action ne sont pas découplés, parce qu'il est exclu d'élaborer la stratégie sans être « en prise » avec les laboratoires, et parce que les fonctions « opérationnelles » doivent être menées dans le cadre des orientations définies nationalement. La coordination nationale des DIR et des délégués régionaux devra bien sûr rester très active afin de garantir la cohérence des pratiques administratives et de la mise en œuvre de la politique du CNRS dans tous les domaines : politique de ressources humaines, partenariat et valorisation, etc.

5. La mise en œuvre de ces principes dans la future organisation devra s'appuyer sur une description détaillée des **principaux processus de décision** de la direction du CNRS : préparation des concours chercheurs et affectation des chercheurs, préparation des concours ITA et affectation des ITA, préparation du budget annuel et attribution des crédits aux laboratoires, évaluation des unités, etc. Quelques orientations sont d'ores et déjà claires :

- La direction de la stratégie scientifique et les départements scientifiques continueront de jouer un rôle essentiel dans la préparation d'une campagne de recrutement de chercheurs, en s'appuyant sur des demandes formulées par chaque DIR : autrement dit, le recrutement des chercheurs restera arbitré au niveau national. Les affectations des chercheurs permanents seront décidées par le directeur général sur proposition de la direction de la stratégie scientifique, après avis des DIR.
- A l'exception d'une partie des ITA (à préciser) dont les fonctions se rattachent à des actions nationales et dont les recrutements et les affectations seront décidés sur proposition de la

¹ Le risque de « couche administrative supplémentaire » autour des DIR existe, de même qu'il existe dans toute organisation le risque d'épaississement au cours du temps des couches administratives en place. C'est pourquoi la réforme devra s'accompagner de la mise en œuvre d'un suivi des moyens affectés au siège et aux « moyens communs » – c'est-à-dire des moyens affectés hors des laboratoires.

direction de la stratégie scientifique, les affectations des ITA seront décidées par le directeur général sur proposition des DIR.

- L'évaluation de la recherche restera au niveau national.
- Les décisions de création et arrêt d'unités et les décisions de nomination des directeurs de laboratoires seront prises par le directeur général sur proposition conjointe de la direction de la stratégie scientifique et du DIR.
- L'attribution des crédits aux laboratoires est décidée par le DIR, dans le cadre d'orientations nationales (notamment liées à la politique scientifique), à l'issue d'un entretien budgétaire annuel entre le directeur d'unité et l'un des collaborateurs du DIR.
- La préparation d'un contrat CNRS-Université, et la préparation d'un « contrat/projet de laboratoire » est menée par le DIR ou l'un de ses collaborateurs, en interaction, autant que de besoin, avec la direction de la stratégie scientifique et l'ensemble du comité de direction.
- Le « budget par destination » de l'année N prévoyant la répartition des moyens par groupe de disciplines est présenté au conseil d'administration en fin d'année N-1 (budget prévisionnel) et en début d'année N+1 (budget exécuté).
- Les « décisions structurantes » (à préciser), notamment les décisions de grandes infrastructures, seront prises au niveau national et en aucun cas au niveau des régions et inter-régions.