

NOTRE PROJET POUR LE CNRS

Gérard Mégie et Bernard Larrouturou
Président et directeur général du CNRS

1^{er} mars 2004

SOMMAIRE

1. LE CONTEXTE ET LES ENJEUX

- 1.1. Une vision ambitieuse de la recherche
- 1.2. Les grands objectifs du CNRS
- 1.3. La situation de la recherche française
- 1.4. Le CNRS au sein du dispositif national

2. SUR LE RÔLE DU CNRS AU SEIN DU DISPOSITIF NATIONAL DE RECHERCHE

- 2.1. La mission principale du CNRS
- 2.2. Distinguer les missions « d'agence de labels » et « d'agence de moyens »

3. LA POLITIQUE D'ETABLISSEMENT DU CNRS

- 3.1. L'attractivité et la politique de ressources humaines
- 3.2. L'ouverture européenne et le rayonnement international
- 3.3. La politique scientifique
- 3.4. L'évaluation de la recherche
- 3.5. Les relations avec les entreprises et avec la société
- 3.6. La communication externe et interne

4. L'ORGANISATION DE LA RECHERCHE

- 4.1. Les laboratoires et les équipes de recherche
- 4.2. Combiner vision nationale et dynamiques régionales
- 4.3. Les relations avec les autres organismes de recherche

ANNEXE : Organisation de la concertation au sein de l'établissement dans les prochains mois

TABLE DES SIGLES

NOTRE PROJET POUR LE CNRS

Gérard Mégie et Bernard Larrouturou

Nous en partageons la conviction : **pour mieux accomplir ses missions et pour construire son avenir avec ambition, le CNRS doit évoluer.** Après la première étape qu'a constituée l'adoption de son projet d'établissement et de son contrat d'action pluriannuel, nous exposons ci-dessous notre vision des principaux enjeux liés à l'action du CNRS au sein du dispositif d'enseignement supérieur et de recherche français et européen, et nous présentons notre projet pour son évolution.

Nous nous exprimons ici dans une période singulière et difficile. Le début de cette année 2004 est en effet marqué par un fort mouvement de mobilisation d'une grande partie de la communauté scientifique française concernant l'évolution des moyens consacrés par l'Etat à la recherche, et nous sommes conscients que ce contexte risque de fausser la lecture de notre texte. Nous estimons cependant que nous devons prendre ce risque et que, six mois après l'arrivée de son nouveau directeur général, nous devons, sans attendre davantage, présenter le projet que nous avons formé pour l'évolution du CNRS. Bien sûr, les inquiétudes actuelles, qui concernent les perspectives d'emplois offertes aux jeunes scientifiques et le retard pris par la recherche française sur ses concurrents dans certains domaines, sont légitimes. Mais il serait regrettable que les questions d'emplois et de crédits restent les seules à mobiliser l'attention de la communauté scientifique : son rang dans la compétition internationale et sa capacité à répondre aux attentes de la nation dépendent aussi, dans une large mesure, de sa capacité à **évoluer pour rendre le dispositif de recherche national plus dynamique, plus ouvert et plus performant.**

La mise en œuvre de notre projet reposera sur des décisions de niveaux variés : certaines relèveront du directeur général, d'autres seront du ressort du conseil d'administration, d'autres encore reviendront au gouvernement parce qu'elles dépassent le CNRS ou parce qu'elles impliquent des modifications de textes réglementaires. Aucune de ces décisions n'est prise aujourd'hui, et aucune ne sera prise avant le mois de juin car nous souhaitons **mener au sein du CNRS et avec ses partenaires une concertation approfondie** sur ce projet au cours des trois prochains mois, selon le calendrier présenté en annexe. Notre objectif est de présenter à l'approbation du conseil d'administration en juin prochain une version du projet qui aura été affinée par la poursuite de la réflexion et enrichie par la concertation, et qui sera assortie d'un calendrier de mise en œuvre.

Ce projet nous engage, ainsi que l'équipe de direction du CNRS avec qui nous l'avons préparé. Mais il n'engage à ce stade ni le ministère de la recherche ni le gouvernement. Pour les aspects qui vont au-delà du CNRS lui-même, il doit être vu comme notre contribution personnelle au débat national sur l'avenir de la recherche française ; pour les aspects internes à l'établissement, il constitue le socle sur lequel nous souhaitons prendre appui pour bâtir l'avenir du CNRS, avec tous ses personnels et tous ses partenaires.

* * *

Ajoutons encore quelques mots à cette introduction. Les différences et les spécificités des domaines scientifiques sont nombreuses, qu'elles concernent les modes de travail des communautés scientifiques, les liens avec la formation ou avec les entreprises, ou encore les relations entre le CNRS et les universités. Cependant, c'est précisément un des défis importants du CNRS que de savoir **dépasser les spécificités disciplinaires** afin de bénéficier de toute la richesse que peut offrir le regroupement en un seul organisme de chercheurs de tous les domaines scientifiques. C'est pourquoi nous choisissons délibérément de ne mentionner que très rarement, ci-dessous, les spécificités de tel ou tel domaine disciplinaire, laissant pour des analyses ultérieures les modulations ou déclinaisons qui devront éventuellement être apportées, dans une certaine mesure, à nos positions et propositions.

1. LE CONTEXTE ET LES ENJEUX

Le CNRS doit pleinement réaliser que le contexte dans lequel s'inscrit son action et se dessine son avenir a profondément changé depuis 15 ou 20 ans.

Nous évoquons brièvement dans ce chapitre les principaux éléments de ce contexte. Cette évocation s'appuie évidemment sur le projet d'établissement et le contrat d'action pluriannuel, dont les points forts – interdisciplinarité, Europe, responsabilisation des acteurs internes et déconcentration de l'organisation – restent pleinement d'actualité, mais elle va au-delà.

1.1. UNE VISION AMBITIEUSE DE LA RECHERCHE

Le CNRS doit porter **une vision large et ambitieuse du rôle que joue la recherche scientifique dans la société actuelle**. Si la recherche reçoit aujourd'hui une grande attention des gouvernements de très nombreux pays, c'est bien sûr du fait de l'importance de participer à l'avancement des connaissances ; mais c'est aussi à cause de l'impact de la recherche scientifique, à moyen et long terme, sur l'activité économique et sur le développement d'emplois qualifiés ; et c'est, enfin, parce que la recherche peut apporter une contribution essentielle au progrès culturel et social, et doit contribuer à éclairer les hésitations, les débats et les décisions de nos sociétés en face des grandes questions liées à leurs évolutions. **Les responsabilités des chercheurs sont plus larges aujourd'hui** qu'elles ne l'étaient il y a une génération, et **leurs activités font l'objet d'une compétition beaucoup plus intense**. Le CNRS et ses personnels doivent prendre toute la mesure de ces enjeux élargis. De même que le CNRS a intégré qu'il fait pleinement partie de ses missions de contribuer à la formation par la recherche, en partenariat avec les universités et écoles et au profit de l'ensemble des activités de la nation qui bénéficient de l'apport de jeunes docteurs, de même doit-il assumer, au même niveau, qu'il est pleinement de sa responsabilité d'**inscrire son activité dans le continuum formation-recherche-innovation** pour contribuer au rapprochement entre recherche publique et recherche privée, si essentiel pour l'avenir des entreprises et des emplois en France et en Europe, et de transférer connaissances, expertises, compétences et technologies vers l'ensemble de la société.

Ceci ne signifie certainement pas que le CNRS devrait s'écarter de la recherche fondamentale. Il faillirait à sa mission s'il le faisait, et il doit au contraire, sur tous les sujets où il est présent, avoir l'ambition constante d'avoir des équipes qui soient au meilleur niveau mondial en recherche fondamentale. **Son implication dans la recherche fondamentale doit rester le socle de son activité** et l'une de ses plus grandes fiertés, alors que son implication dans des activités plus « appliquées » ou plus « technologiques » a vocation à varier d'un domaine à l'autre, notamment en fonction de l'existence, à ses côtés, d'organismes de recherche plus finalisés. Mais nous pensons que le CNRS doit cesser de se présenter comme « un organisme de recherche fondamentale », présentation qui fausse et réduit son image, pour porter un discours plus large et équilibré sur ce qu'est aujourd'hui la recherche scientifique¹, en assumant pleinement que les débats opposant la recherche fondamentale et l'innovation technologique sont dépassés et en affirmant **une vision positive et moderne des relations entre sciences et technologies, entre recherche publique et entreprises, entre science et société**.

1.2. LES GRANDS OBJECTIFS DU CNRS

En complément de cette ambition de mener, au meilleur niveau international, une recherche qui contribue à la fois à l'avancement et au transfert des connaissances, et aux progrès technologiques, économiques, sociaux et culturels de la France et de l'Europe, mentionnons les principaux objectifs stratégiques du CNRS, qui imprègnent toute la suite de nos réflexions.

¹ Il faut noter à ce propos que le décret-cadre définissant les missions du CNRS mentionne la « recherche scientifique » mais ne mentionne *pas* la « recherche fondamentale ».

Presque partout, au cœur de presque toutes les grandes révolutions qu'ont apportées la science et la technologie durant les vingt dernières années et au centre des grandes questions de la recherche scientifique des prochaines décennies, se trouvent des recherches interdisciplinaires. Parce qu'il est présent dans tous les grands domaines scientifiques, le CNRS se doit de mobiliser ses compétences pour apporter des contributions du meilleur niveau mondial à la résolution des grandes questions interdisciplinaires de la science des prochaines décennies. Ne pas atteindre cet objectif serait une faillite majeure : **l'interdisciplinarité est une ardente obligation pour le CNRS**. Mais – nous y reviendrons – elle représente aussi un défi pour son organisation, qui reste souvent trop cloisonnée en domaines disciplinaires.

L'Europe est l'espace où se joue l'avenir de la recherche française. C'est clairement à l'échelle de l'Union européenne et du continent entier, et non à celle de l'hexagone, que se joue la place de la recherche française dans la compétition mondiale, où l'Amérique du Nord occupe le devant de la scène et où l'Asie rattrape son retard avec une dynamique extraordinaire. De plus, il y a vraiment là une perspective historique : la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche est l'une des facettes les plus importantes de la construction de l'Europe, sur le plan des échanges de personnes et sur le plan du partage des idées et des cultures. Y participer est une tâche exaltante, c'est à la fois une grande chance et un grand devoir pour les chercheurs de ce début de siècle. Premier organisme de recherche publique en Europe par la taille, le CNRS se doit de **jouer un rôle moteur dans la construction de l'espace européen de la recherche**.

Nous pourrions compléter la première phrase de l'alinéa précédent en écrivant que l'Europe et les régions sont les espaces où se joue l'avenir de la recherche française. Nous sommes convaincus que, pour une part, l'Europe sera « l'Europe des régions ». **Constituer des pôles d'excellence régionaux, visibles à l'échelle européenne et mondiale, et attractifs** à la fois pour les étudiants les plus brillants, les scientifiques les plus renommés et les entreprises innovantes les plus dynamiques, doit être un objectif majeur pour l'évolution de l'organisation du dispositif national de recherche.

Favoriser **l'autonomie des jeunes chercheurs**, créer des conditions favorables pour **l'émergence de nouvelles idées et de nouvelles directions de recherche**, voire de nouvelles disciplines, favoriser et récompenser la prise de risque : ces objectifs représentent un défi pour tout établissement de recherche, surtout lorsqu'il a atteint l'âge de la maturité. Il n'en est que plus important d'affirmer qu'ils doivent faire l'objet d'une attention particulière de la part de tous les responsables du CNRS, des directeurs de laboratoires jusqu'au directeur général et au conseil d'administration, et faire l'objet d'évaluations régulières.

1.3. LA SITUATION DE LA RECHERCHE FRANÇAISE

Souvent évoquées, **les difficultés et les faiblesses de la recherche française font trop rarement l'objet de diagnostics clairs**. Il est important ici de les analyser, même brièvement, parce que sa très grande taille et son rôle central mettent le CNRS, plus que tout autre, en situation de se les voir reprocher.

Nous commentons ci-dessous les reproches qui sont le plus souvent adressés à la recherche française, et qui nous paraissent inégalement fondés.

- Nous ne croyons pas que la recherche française souffre globalement aujourd'hui d'une crise de la qualité de ses chercheurs et de ses résultats : dans plusieurs grands domaines scientifiques, elle reste très bien placée sur la scène internationale.
- Les avis alarmistes concernant la « fuite des cerveaux » nous paraissent, eux aussi, souvent exagérés : dans beaucoup de domaines, la situation est loin d'être, aujourd'hui, aussi noire que ce qui est décrit. Cependant, l'avenir se joue clairement sur ce registre : **il est vital d'accroître l'attractivité de la recherche publique française**.
- Par contre, il est difficile de contester les reproches qui concernent **la lourdeur et la complexité** du dispositif national de recherche publique, liées notamment aux séparations entre universités, écoles et organismes, **le manque de lisibilité de son organisation** et

l'insuffisante autonomie des établissements, avec la rigidité et le manque de réactivité qui en résultent. Beaucoup de pays ont su depuis dix ou vingt ans faire évoluer leur dispositif d'enseignement supérieur et de recherche beaucoup plus vite que le nôtre, que ce soit en Amérique du Nord, en Europe ou en Asie.

- Enfin, il est incontestable que la France souffre d'**une dynamique insuffisante des relations et du transfert entre recherche publique et recherche privée**, qui se traduit notamment par la faiblesse de l'emploi scientifique dans les entreprises.

En évoquant si rapidement ces sujets, sur lesquels nous revenons plus loin, nous sommes conscients qu'ils méritent des analyses beaucoup plus approfondies, notamment parce la situation varie sensiblement d'un domaine à l'autre. En particulier, **le domaine des sciences du vivant mérite une attention particulière** car il souffre de difficultés spécifiques : ce domaine, qui a connu une révolution considérable au cours des 15 dernières années, est probablement celui dans lequel l'écart entre les efforts publics de recherche américain et européen s'accroît le plus rapidement, et il est celui où les problèmes liés au manque d'emplois scientifiques dans les entreprises se posent avec le plus d'acuité.

Plus globalement, **la recherche française souffre aujourd'hui d'une grave crise de confiance, qu'il est vital de surmonter rapidement** car elle favorise la désaffection des jeunes pour les carrières scientifiques, démobilise les chercheurs et les personnels des laboratoires, et diminue l'attractivité des organismes et des établissements d'enseignement supérieur. Le sursaut indispensable passe par l'affirmation d'une perspective pluriannuelle qui soit à la fois ambitieuse – comme l'est l'objectif de consacrer 3% du produit intérieur brut aux dépenses de recherche et développement en 2010 – et crédible. Les débats en cours sur l'avenir de la recherche française doivent donc, à nos yeux, avoir pour objectif de clarifier le diagnostic sur ses faiblesses actuelles et de **tracer une perspective pluriannuelle ambitieuse**, en affinant les comparaisons internationales et les analyses sur l'effet d'entraînement de l'effort public de recherche afin de rendre plus crédibles les objectifs concernant l'accroissement à l'horizon 2010 des parts publique et privée des dépenses de recherche et développement.

1.4. LE CNRS AU SEIN DU DISPOSITIF NATIONAL

Le CNRS ne peut mener une réflexion sur son avenir sans prendre la mesure des critiques dont il est l'objet. **Le CNRS souffre parfois d'une image brouillée**. Il lui est souvent reproché de ne pas avoir de politique d'établissement claire et d'être peu capable d'évoluer. De fait, si ses thématiques des recherches ont largement évolué, l'organisme lui-même a très peu changé dans ses structures depuis vingt ans, beaucoup moins que nombre d'institutions étrangères. Même si ces reproches sont parfois excessifs, ils montrent que le CNRS doit davantage expliciter sa politique d'établissement, rendre plus visibles ses évolutions, et rendre son organisation plus lisible et performante. Plus profondément, cette image brouillée provient aussi d'un certain **manque de clarté sur le rôle du CNRS au sein du dispositif national** : le CNRS a exercé différentes missions au cours de ses 65 ans d'existence, qu'il a d'une certaine façon « additionnées » sans les remettre en cause en fonction des évolutions du dispositif national de recherche.

Cette réflexion sur le rôle et les missions du CNRS – sur laquelle nous revenons plus loin – doit englober l'évolution de ses partenariats avec les autres organismes de recherche et surtout avec les établissements d'enseignement supérieur et de recherche, universités et écoles. Ce sujet est l'un de ceux sur lesquels nous pensons qu'il faut résolument se projeter vers l'avenir et enclencher une nouvelle dynamique : nous considérons qu'il est vital, pour l'avenir des activités d'enseignement supérieur et de recherche du pays, de **donner aux universités une autonomie accrue**, pour renforcer leur capacité à définir et mettre en œuvre une politique scientifique et à agir comme des acteurs forts sur la scène européenne et internationale en jouant un rôle majeur dans la constitution de pôles d'excellence régionaux. Cette responsabilisation plus grande des universités doit s'accompagner d'évolutions importantes : il faut cesser, s'agissant de leurs activités de recherche, de considérer que les universités françaises sont toutes au même niveau, il faut réformer leur mode de gouvernance,

renforcer l'évaluation de leur recherche et de leur politique d'établissement, et il est prioritaire de leur donner plus de moyens pour leur faire quitter l'état de misère dans lequel elles sont trop souvent du point de vue du fonctionnement, des équipements, et de l'encadrement administratif et technique.

On pourrait s'étonner que nous nous exprimions ici sur un sujet qui va bien au-delà de nos responsabilités, mais ce sujet est essentiel et urgent. Nous pensons que **le CNRS doit clairement se placer dans cette perspective de développement des universités**, la seule qui soit porteuse d'un avenir et d'un positionnement clairs pour lui et pour le dispositif de recherche national dans le concert européen et international, et nous considérons que trop peu de progrès ont été faits sur ce chemin au cours des dernières années, alors que c'est ici, plus encore que dans les EPST, que se prépare l'avenir du pays.

Ces affirmations concernant les universités ne signifient en aucune façon que le CNRS devrait s'éloigner d'elles. Le décret-cadre du CNRS définit toutes ses missions *en liaison avec les établissements d'enseignement supérieur*, et c'est très bien ainsi vu l'importance considérable des liens entre formation et recherche : **le CNRS doit rester étroitement associé aux universités et aux écoles**. Nous pensons même que l'autonomie des universités permettra de clarifier et de renforcer leurs relations avec le CNRS : un partenariat est d'autant plus solide et fructueux qu'il s'appuie sur la volonté partagée de deux établissements de construire des éléments de politique commune et de renforcer leur dialogue stratégique. Comme il l'a annoncé dans le contrat d'action pluriannuel, le CNRS doit donc **amplifier son dialogue stratégique avec ses principaux partenaires de l'enseignement supérieur**. Sans être limité à la période de la contractualisation, et en complément des sujets qui en font déjà l'objet, ce dialogue avec les principales universités et écoles partenaires a vocation à porter sur de nombreux aspects : mettre en place le LMD avec une vraie ambition européenne, accroître le soutien et la participation du CNRS aux écoles doctorales, encourager les chercheurs à enseigner, amplifier la mobilité et les échanges de personnels, accroître l'accueil au CNRS des enseignants-chercheurs, conjuguer les efforts en matière de formation permanente, développer les réflexions communes sur la politique de site, les possibilités d'attirer ensemble des spécialistes du meilleur niveau, les actions communes en matière de relations internationales, l'accueil d'étudiants étrangers, etc.

Sur un plan un peu différent, **les relations du CNRS avec les autres organismes de recherche doivent aussi être renforcées**. Pour accroître la cohérence et la force du dispositif national, il est nécessaire de poursuivre les progrès réalisés ces dernières années pour augmenter les actions menées en commun, notamment en matière de réflexions prospectives, de mise en place de programmes incitatifs et de participation conjointe à des projets européens ou internationaux – nous y revenons plus loin. Il est important également d'accroître les échanges entre les directions des organismes, des universités et des écoles sur les questions touchant aux politiques scientifiques des établissements, pour pouvoir mieux porter ensemble des positions communes sur les enjeux concernant la construction de l'Europe de la recherche.

* * *

Voici les principaux éléments du contexte dans lequel le CNRS doit réfléchir à ses missions et à son avenir. Si nous avons évoqué certaines critiques qui lui sont adressées, c'est parce qu'il est nécessaire que le CNRS sache les entendre et y apporter des réponses, avec l'ambition qu'elles soient porteuses de sens, convaincantes, attractives pour un interlocuteur européen ou étranger, notamment pour un jeune brillant, et pas seulement pour un interlocuteur français bien averti des spécificités du dispositif national. Il ne s'agit pas, bien sûr, d'oublier les très grands atouts du CNRS : les compétences de ses personnels, dont la richesse et la diversité considérables frappent tous ceux qui le connaissent, la qualité de ses résultats de recherche et le rayonnement international de ses chercheurs dans tous les grands domaines de la recherche scientifique. Il ne s'agit pas non plus d'adopter face aux critiques une attitude défensive. Au contraire, la meilleure défense étant l'attaque, **nous devons bâtir un projet d'avenir ambitieux pour le CNRS**, qui remette à jour sa vision de ses missions dans la recherche française et européenne, qui rende visibles ses mouvements et lisibles les priorités de sa politique d'établissement, et qui dessine les évolutions nécessaires de son organisation et de ses partenariats.

Plaçant la recherche au cœur du continuum formation-recherche-innovation, dépassant les clivages artificiels entre les organismes et les établissements d'enseignement supérieur et de recherche, ou entre recherche fondamentale et recherche appliquée, le dispositif national de recherche doit **s'ouvrir beaucoup plus largement vers l'Europe et intégrer pleinement les exigences de la compétition internationale**. Au sein de ce dispositif, le CNRS doit 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.

S'agissant de l'avenir du CNRS, les mots « évolution » et « mouvement » sont très importants. Nous sommes aujourd'hui dans une période où la recherche est de nouveau présente dans le débat public et où les attentes de la société vis-à-vis de la recherche sont fortes, parce que beaucoup sentent qu'elle joue un rôle essentiel pour l'avenir de nos sociétés. Dans un tel contexte, les chercheurs failliraient à leur mission s'ils restaient « statiques » ou simplement plus lents que la société qui les entoure. Porteurs de promesses d'avenir, les établissements de recherche et leurs personnels doivent absolument **aller de l'avant**.

2. SUR LE RÔLE DU CNRS AU SEIN DU DISPOSITIF NATIONAL DE RECHERCHE

Quelles sont aujourd'hui le rôle et les missions du CNRS au sein du dispositif national de recherche ? Pour certains, le CNRS est en charge d'un rôle de structuration et de pilotage de l'ensemble de la recherche publique nationale. Pour beaucoup – notamment pour l'immense majorité des laboratoires universitaires non associés à un organisme national – le CNRS a pour rôle de décerner un label de qualité aux meilleurs laboratoires de recherche français. Ce rôle « d'agence de labels », exercé principalement par le Comité national de la recherche scientifique placé auprès du CNRS, n'est pas toujours distingué du rôle « d'agence de moyens pour la recherche publique française » que certains considèrent comme le rôle essentiel du CNRS. De plus, incontestablement, le CNRS a aussi un rôle d'établissement, producteur de résultats de recherche. Ses missions sont donc multiples, et **il n'y a pas aujourd'hui**, ni en interne ni en externe, **une vision clairement partagée sur ce que sont la ou les principales missions du CNRS au sein du dispositif national**.

Nous considérons qu'il est indispensable de sortir de cette situation ambiguë. Aujourd'hui, le CNRS est souvent amené à distribuer des « labels » sans avoir la capacité d'affecter des moyens significatifs dans les laboratoires ainsi labellisés, ce qui le conduit inmanquablement à décevoir ses partenaires et à diluer ses moyens, et l'empêche de mettre en place une politique d'établissement forte.

2.1. LA MISSION PRINCIPALE DU CNRS

Nous considérons que **le CNRS doit être d'abord et avant tout un établissement de recherche**, porteur d'une politique d'établissement, employeur de chercheurs, d'ingénieurs et de personnels administratifs et techniques, réalisateur de recherches, producteur de résultats, propriétaire d'inventions et de technologies.

Une phrase résume notre vision de la mission principale du CNRS : **le CNRS est un établissement de recherche, présent dans tous les grands domaines scientifiques, et placé au centre de la recherche scientifique nationale**. Pour souligner ce dernier aspect, on pourrait dire que le CNRS est « le centre de la recherche scientifique nationale » – CRSN. Ce « jeu de mots » ne nous conduit pas à proposer de changer le nom de l'établissement, mais il est éclairant quant aux missions du CNRS. Etant placé au centre de la recherche nationale, le CNRS doit exercer un certain nombre de *missions centrales* pour le dispositif national, et nous en dégagerons quelques unes dans ce qui suit ; mais il n'est que le centre d'un dispositif constitué de nombreux acteurs, il n'est pas tout le dispositif.

A sa naissance, le CNRS était chargé de structurer, voire de piloter l'ensemble de la recherche nationale, et il a exercé continûment cette mission jusqu'ici, jouant ainsi un rôle majeur dans le développement de la recherche française, notamment universitaire. Mais nous considérons que **le CNRS ne doit plus assumer aujourd'hui une mission globale de pilotage de l'ensemble de la recherche nationale**. Cette affirmation découle d'abord de la nécessité, évoquée plus haut, d'engager les universités sur la voie d'une plus grande autonomie. Une part essentielle de la recherche française est réalisée dans les établissements d'enseignement supérieur, et maintenir une responsabilité globale du CNRS sur l'ensemble du dispositif de recherche national serait un frein au développement de la capacité des universités et des écoles à mettre en place une vraie politique d'établissement. Le fait que le CNRS n'est plus en situation d'exercer cette mission découle aussi de la montée en puissance, dans différents domaines, d'autres organismes de recherche nationaux. De plus, il faut réaliser que le CNRS n'a, tout simplement, pas les moyens d'assumer aujourd'hui une mission de pilotage de l'ensemble de la recherche nationale. Il est toujours un acteur majeur de la recherche scientifique nationale, mais sa taille relative par rapport aux universités n'a cessé de diminuer au cours des décennies passées : il y a aujourd'hui 7 à 8 fois moins de chercheurs CNRS que d'enseignants-chercheurs des universités et écoles, et ce ratio entre le nombre d'enseignants-chercheurs de l'enseignement supérieur et le nombre de chercheurs du CNRS a doublé au cours des vingt dernières années. Le CNRS doit donc aujourd'hui **recentrer ses missions car il ne peut pas structurer ni soutenir l'ensemble de la recherche nationale**. Ce que nous écrivons ici n'exclut pas que, dans certains domaines scientifiques, le CNRS joue, de facto, un certain rôle de structuration de la recherche nationale, à travers certaines actions structurantes comme la mise en place des très grands équipements scientifiques ou la mise en réseaux de laboratoires. Mais jouer de facto un certain rôle de structuration n'est pas la même chose qu'assumer une mission de pilotage de tout le dispositif national.

Ces affirmations feront l'objet de nombreuses discussions, nous en sommes conscients, et d'aucuns considéreront que le « pari » de l'autonomie des universités contient une part de risque pour la recherche française. Mais ne pas prendre ce pari *maintenant* reviendrait à marginaliser très gravement et durablement l'enseignement supérieur et la recherche française sur la scène européenne au moment de la mise en place du LMD, et à maintenir une grande ambiguïté sur les missions du CNRS.

2.2. DISTINGUER LES MISSIONS « D'AGENCE DE LABELS » ET « D'AGENCE DE MOYENS »

Nous revenons dans cette partie sur les missions « d'agence de labels » et « d'agence de moyens » évoquées plus haut. Nous proposons non seulement de chercher à mieux les distinguer de la fonction de « vrai établissement » – sur laquelle nous reviendrons plus loin – mais aussi de les distinguer mieux l'une de l'autre. Ce n'est pas le cas aujourd'hui : pratiquement tout laboratoire de recherche d'une université ou d'une école qui n'est pas lié à un organisme de recherche a pour objectif d'obtenir le « label CNRS », et ce label vaut à la fois « reconnaissance de la qualité de ses recherches » et « droit à obtenir des moyens humains et financiers affectés par le CNRS au sein du laboratoire ». On entre ici dans un domaine où règne une certaine confusion, voire une ambiguïté certaine, quant aux missions du CNRS et à celles de son instance d'évaluation qui est à la fois le « Comité national de la recherche scientifique » et le « Comité national du CNRS ».

2.2.1. Nous proposons **que soit confiée au Comité national la mission d'évaluer l'ensemble des laboratoires de recherche des universités, des écoles et du CNRS**. Nous sommes conscients qu'un tel projet de réforme doit être débattu en détail avec la communauté scientifique, avec les membres du Comité national, les universités et les ministères chargés de la recherche et de l'enseignement supérieur, et que les modalités de sa mise en œuvre devront être étudiées avec soin. Faire évoluer ainsi les missions du Comité national va dans le sens des recommandations émises en 2003 par le CNER dans son rapport sur l'évaluation de la recherche publique en France². En regard de la situation actuelle où les laboratoires universitaires ne sont évalués par le Comité national que s'ils sont rattachés au CNRS (et par le ministère sinon), ce positionnement du Comité national comme une instance d'évaluation de l'ensemble des laboratoires du CNRS et des établissements d'enseignement supérieur

² Voir <http://www.cner.gouv.fr/fr/travaux/publication.htm>.

sera une clarification et une amélioration importantes pour le dispositif national de recherche, notamment pour la recherche universitaire. Dans un tel schéma, les autres EPST ont vocation, bien sûr, à garder leurs propres instances d'évaluation.

Dans ce schéma, un laboratoire universitaire pourra donc être évalué par le Comité national et **obtenir un label d'excellence sans être rattaché au CNRS**. Ceci est un point important : augmenter dans les prochaines années le nombre de laboratoires français non rattachés au CNRS qui soient au meilleur niveau international est un bon objectif pour les universités, mais aussi pour le CNRS lui-même car, en recherche, l'excellence se nourrit de la compétition. On voit aussi que le Comité national y gagnera en **indépendance vis-à-vis du CNRS** et de sa direction, et vice-versa. En particulier, le fait qu'un laboratoire évalué positivement devienne commun entre le CNRS et une université fera l'objet d'une discussion entre les directions des établissements et ne constituera pas, en soi, une question soumise à l'avis du Comité national.

Nous estimons nécessaire de modifier le nom du Comité national, nom ambigu parce qu'il ne fait pas clairement apparaître la mission d'évaluation, en le transformant en « Comité national d'évaluation des laboratoires et équipes de recherche ». Il conservera son organisation actuelle avec ses sections organisées autour de disciplines scientifiques ou de thèmes et d'objets de recherche, en maintenant le principe que les « contours » de ces sections sont réexaminés à chaque renouvellement du Comité national. Il sera intéressant de généraliser la formule utilisée depuis quelques années pour les laboratoires rattachés au CNRS avec la mise en place d'un comité d'évaluation pour chaque laboratoire, auquel participent un membre de chaque section concernée du Comité national et des membres extérieurs à la communauté académique française, notamment européens et étrangers. Il sera intéressant aussi que ce Comité national d'évaluation des laboratoires joue vraiment un rôle « d'agence de labels », par exemple en assortissant ses avis d'un classement des laboratoires et des équipes en trois ou quatre catégories : acquérant, durant un mandat de quatre ans, une vision globale sur les laboratoires de son domaine en France, une section est en position idéale pour donner ces éléments comparatifs, qui seront précieux pour de nombreux acteurs et partenaires du monde de la recherche.

La question se pose du rattachement de ce Comité national d'évaluation des laboratoires et des équipes de recherche. Comme il continuera de jouer, en plus de l'évaluation périodique des laboratoires, un rôle important dans les procédures de recrutement et de promotions des chercheurs du CNRS, il pourrait continuer à être rattaché au CNRS : l'organisation et le fonctionnement du secrétariat du Comité national seraient alors l'une de ces *missions centrales* que le « CNRS-CRSN » assumerait au bénéfice de l'ensemble du dispositif national. Mais une indépendance plus grande par rapport au CNRS, y compris sur le plan organisationnel, pourrait aussi être envisagée.

2.2.2. A travers le soutien qu'il apporte à de nombreux laboratoires, le CNRS joue aujourd'hui **un rôle d'agence de moyens pour la recherche universitaire**. Il ne paraît ni possible ni souhaitable qu'il cesse de jouer ce rôle, mais il est important de le définir plus clairement et de mieux le distinguer des autres missions du CNRS. Pour être bien identifié, ce rôle d'agence de moyens du CNRS vis-à-vis de la recherche universitaire doit aussi être complémentaire du rôle des ministères chargés de la recherche et de l'enseignement supérieur qui attribuent des crédits de soutien de base aux laboratoires universitaires. Pour être bien positionné et conserver toute sa spécificité, le rôle d'agence de moyens du CNRS doit donc se recentrer sur la mise à disposition de personnels auprès des universités et écoles.

Le CNRS remplit aujourd'hui cette fonction, de facto, dans les nombreux laboratoires où sa participation est très minoritaire – avec un, deux ou trois chercheurs dans un laboratoire comprenant plusieurs dizaines d'enseignants-chercheurs. Identifier une telle fonction comme une des *missions centrales* du « CNRS-CRSN » restera utile, s'agissant des chercheurs, tant que les universités n'auront pas la possibilité réglementaire (et les moyens) d'avoir l'équivalent des *research-professors* américains. Concrètement, ce que nous proposons consiste à dire que, dans une petite proportion du nombre total de ses emplois (et « dans le principe », chaque décision devant faire l'objet d'un examen

au cas par cas), le CNRS est prêt à **mettre à disposition des personnels, chercheurs ou ITA, auprès d'universités ou écoles, au sein de laboratoires ayant obtenu un label de qualité après évaluation par le Comité national**. Ces mises à disposition seront prononcées pour une durée de quelques années, renouvelable mais nécessairement limitée. Il faut préciser que, dans cette optique, un certain nombre de laboratoires dans lequel le CNRS est très peu présent continueront de bénéficier de la présence de personnels du CNRS au titre de cette fonction d'agence de moyens, mais cesseront d'être rattachés au CNRS.

On le voit, un tel dispositif s'inscrit clairement dans la continuité du fonctionnement actuel, mais il le clarifie. Il prend en compte la montée en puissance de la recherche universitaire, qu'il est indispensable de poursuivre mais que le CNRS ne peut pas continuer à accompagner d'une manière uniforme dans tous les établissements ni sur tout le territoire. Il ouvre à tout laboratoire universitaire, qui sera évalué par la même instance d'évaluation que les laboratoires du CNRS, la possibilité de se renforcer en accueillant des personnels du CNRS. Il conserve au CNRS une mission bien identifiée de soutien à la recherche universitaire, qui lui permettra de **favoriser l'émergence de laboratoires de qualité**, de renforcer la mise en réseaux de laboratoires, et d'**amplifier sa politique en faveur de la mobilité de ses personnels** – sur laquelle nous revenons ci-dessous.

Bien sûr, il faudra préciser les critères définissant les laboratoires qui cesseront d'être rattachés au CNRS tout en conservant l'affectation de chercheurs ou d'ITA sous forme de mise à disposition ; ces critères ne seront pas strictement quantitatifs, un laboratoire dans lequel le CNRS est très peu présent pouvant lui rester rattaché si le CNRS s'engage à y renforcer rapidement sa présence. Il faudra poser le principe que ce dispositif de mise à disposition de personnels ne s'applique qu'aux chercheurs et ITA déjà recrutés (ce qui revient à limiter l'affectation de nouveaux titulaires, lors de leurs recrutements, à des laboratoires effectivement rattachés au CNRS). Il faudra également étendre ce dispositif aux post-doctorants et aux chercheurs et ingénieurs contractuels. De plus, il sera intéressant d'approfondir la réflexion pour voir comment **élargir ces perspectives**, décrites ici dans un cadre national, à **un certain nombre de laboratoires européens** et étrangers.

Ce soutien à la recherche universitaire via la mise à disposition de personnels du CNRS est très complémentaire d'une autre forme d'action : **l'accueil d'enseignants-chercheurs au sein du CNRS**, en détachement de leur université ou en délégation. Cet accueil est à nos yeux une des missions principales du CNRS au sein du dispositif national. Il **doit être fortement développé** pour permettre à un nombre croissant d'enseignants-chercheurs, et notamment aux jeunes maîtres de conférences les plus brillants, de bénéficier de la possibilité de se consacrer principalement à la recherche pendant des périodes de quelques années³.

3. LA POLITIQUE D'ETABLISSEMENT DU CNRS

Nous avons écrit ci-dessus que **le CNRS doit, plus qu'aujourd'hui, être un « vrai établissement »**. Si la mission principale du CNRS, ou celle qui est vue comme telle, est de « donner des labels », alors le CNRS ne se conduit pas en « vrai établissement » et il est en position de faiblesse pour construire son avenir. En d'autres termes, la réponse à la question « *Qu'est-ce qu'un laboratoire du CNRS ?* » ne doit pas être « *C'est un laboratoire qui a reçu le label du CNRS* », ni même « *C'est un des meilleurs laboratoires du pays* » car il est bon qu'il y ait des laboratoires d'excellence en dehors du CNRS. La réponse doit être « *C'est un laboratoire auquel le CNRS apporte des moyens humains et financiers importants, et dont le projet s'inscrit dans la politique scientifique du CNRS* ».

³ Il serait intéressant de coupler les deux modes d'action décrits ici, en envisageant qu'un enseignant-chercheur accueilli en détachement ou en délégation au CNRS puisse être mis à disposition auprès de son université ou de son école d'origine, au sein même de son laboratoire. On arriverait ici à une situation étrange sur le plan administratif mais, tant que les universités n'ont pas la possibilité réglementaire et les moyens de dégager certains de leurs enseignants-chercheurs de toute ou partie de leurs tâches d'enseignement, une telle formule aurait vraiment un sens, et on devrait donc chercher à surmonter les obstacles administratifs.

Expliquons ce que nous voulons dire en soulignant que le CNRS doit être un vrai établissement.

- Il se doit d'expliciter les principaux objectifs qu'il fixe pour son action et les éléments de sa politique scientifique, et il doit tenter de dégager une vision de son avenir à moyen et long terme. Il doit aussi procéder à l'évaluation globale de son action et disposer d'un tableau de bord dont les indicateurs permettent de suivre son activité et d'apprécier la qualité de l'utilisation des moyens qui lui sont confiés, dans l'optique des nouvelles exigences liées à la mise en place de la LOLF.
- Un établissement n'attribue pas des labels – et il n'a même pas vocation à utiliser ce mot – mais il attribue des moyens humains et financiers en fonction d'objectifs connus et les affecte à des activités qui font l'objet d'une évaluation régulière. Dans ce cadre, il doit préciser ses attentes vis-à-vis de son instance d'évaluation, expliciter son processus et ses critères de décision pour l'attribution des moyens, ainsi que le processus par lequel les objectifs des chercheurs et des laboratoires sont proposés et discutés.
- Il doit aussi définir sa propre organisation et préciser les objectifs et les raisons qui l'ont conduit à la choisir. Enfin, et c'est essentiel, il se doit aussi de développer et d'expliciter sa politique de ressources humaines, et de réfléchir au renforcement et à l'évolution de sa « culture d'établissement ».

Notre volonté que le CNRS soit un établissement « vrai » et fort inclut la volonté de renforcer ses partenariats. La recherche doit aujourd'hui se pratiquer en milieu ouvert : qu'ils soient nationaux, européens ou internationaux, qu'ils soient noués au sein du monde académique ou du monde économique, **les partenariats de l'établissement CNRS jouent un rôle essentiel dans son activité et dans sa réflexion stratégique.**

3.1. L'ATTRACTIVITE ET LA POLITIQUE DE RESSOURCES HUMAINES

Dans l'intense compétition internationale dont la recherche scientifique fait l'objet, **il est stratégique que le CNRS renforce son attractivité et accroisse sa capacité à accueillir et recruter des scientifiques français, européens et étrangers**, que ce soit comme doctorants, post-doctorants, visiteurs de moyenne ou longue durée ou comme chercheurs permanents. Plus encore, il doit, concernant les scientifiques, résolument placer toute sa politique de ressources humaines dans une optique européenne. Proposons un objectif de long terme : **le CNRS doit viser, à l'horizon 2015, d'être devenu un établissement beaucoup plus européen dont un quart des chercheurs, permanents ou non permanents, ne seront pas de nationalité française**⁴. Nous pensons qu'un tel objectif est de nature à donner une perspective mobilisatrice forte pour le CNRS, au bénéfice de l'ouverture et du rayonnement international de toute la recherche française. Mais on voit aussi qu'il est, en soi, un défi de très grande ampleur pour la vie de l'établissement et pour toute sa politique de ressources humaines.

Dans cette optique, il est nécessaire de lutter, partout où elles existent, contre les habitudes de recrutement local, qui est l'antithèse de l'attractivité, et de **cultiver tous les atouts contribuant à l'attractivité du CNRS et de ses laboratoires**. De très nombreux éléments entrent en jeu, comme le rayonnement international de ses équipes, la constitution de pôles d'excellence visibles à l'échelle européenne et internationale, les partenariats avec des universités renommées ou avec de grands industriels leaders dans leurs secteurs. Sur certains sujets importants comme la qualité de l'environnement de travail des laboratoires et celle des équipements sur lesquels s'appuie la recherche, des progrès sensibles sont nécessaires. Il faudra également examiner la possibilité de revaloriser la rémunération des chargés de recherche débutants. Et, surtout, nous voulons aussi souligner combien nous sommes attachés au statut de fonctionnaires dont bénéficient les chercheurs permanents du CNRS, car **la possibilité de proposer à des jeunes docteurs ou à des scientifiques confirmés des emplois de chercheurs permanents est un des éléments essentiels de l'attractivité des EPST français**, que beaucoup d'autres pays leur envient.

⁴ On rappelle que, fin 2002, le CNRS comptait 11% d'européens et d'étrangers parmi ses chercheurs titulaires, et que cette proportion était en croissance de plus d'un point par an depuis deux ans.

Le CNRS doit donc rester un établissement dont les personnels permanents sont fonctionnaires. Ceci impose de **combattre résolument les inconvénients et les rigidités liés à ce statut**. Il faudra ouvrir la possibilité de verser des primes aux chercheurs les plus performants ou à ceux qui exercent des responsabilités collectives importantes ; plus généralement, il faudra modifier les dispositions réglementaires concernant les corps de fonctionnaires des EPST, rédigées il y a plus de 20 ans dans un contexte très éloigné de celui dans lequel ces établissements exercent désormais leurs missions, pour aller vers une gestion des ressources humaine plus souple, s'appuyant plus sur les métiers et les profils que sur les corps et les grades. Surtout, **un effort très important doit être fait concernant la mobilité des chercheurs et des ingénieurs** : le statut de fonctionnaires, qui donne notamment le privilège de pouvoir effectuer des expériences de mobilité en étant assuré d'une possibilité de retour dans l'établissement, doit s'accompagner, pour les chercheurs, d'une culture du mouvement et du risque. Ces arguments en faveur de la mobilité ont d'ailleurs été déterminants, au début des années 80, pour choisir ce statut mais on doit constater, hélas, que le CNRS n'a pas alors réalisé les efforts nécessaires pour conduire une gestion dynamique des corps de fonctionnaires dont la responsabilité lui a été confiée – à la différence d'autres administrations où la mobilité est une composante fondamentale de la gestion des carrières.

Le CNRS doit donc profondément renforcer sa politique et ses outils visant à encourager la mobilité de ses personnels. Trouver les moyens de favoriser la mobilité, interne ou externe, temporaire ou définitive, de ses personnels titulaires est important aussi bien pour amplifier sa dynamique que pour accroître la richesse et la diversité de leurs parcours professionnels. S'agissant des chercheurs, la mobilité, thématique ou géographique, interne ou externe, est essentielle pour favoriser le renouvellement des idées et diminuer le risque de sclérose. Nous pensons même que **la mobilité externe des chercheurs vers les universités ou vers l'industrie, temporaire ou définitive, est un objectif en soi** car elle est le meilleur vecteur du transfert des connaissances ou des technologies. Pour les ITA, le CNRS doit particulièrement s'attacher à encourager les mobilités internes, corrélées au développement des carrières et à la formation, et les mobilités externes temporaires. Ce développement de la mobilité représente un chantier essentiel et très vaste, car il faut réduire les freins statutaires à la mobilité, mieux connaître les souhaits individuels et améliorer l'écoute des personnes intéressées par une mobilité, mettre en place des aides à la mobilité, des procédures d'échanges avec des institutions européennes partenaires du CNRS et des formules de type « année sabbatique », favoriser la réussite des expériences de mobilité interne par des formations appropriées, reprendre avec les universités et les ministères les réflexions sur les mobilités entre EPST et universités, beaucoup trop rares, etc. Enfin, il faudra **renforcer la prise en compte des mobilités réussies dans l'examen des candidatures aux concours et promotions**, tout particulièrement pour le recrutement en directeur de recherche qui a vocation, progressivement, à être de plus en plus souvent précédé ou accompagné d'une mobilité.

En complément à cet engagement fort en faveur de la mobilité de ses chercheurs et ingénieurs permanents, **le CNRS poursuivra au cours des prochaines années le développement de sa politique d'accueil**. La recherche publique est une école de formation qui doit irriguer les activités, très nombreuses, où la compréhension des enjeux scientifiques et technologiques joue et jouera un rôle majeur : le *flux* des personnes qui quittent ses laboratoires après y avoir séjourné quelques années est donc une des principales contributions que le CNRS apporte au développement des activités de la nation et de l'Europe. S'inscrivant dans cette vision ouverte et ambitieuse, les possibilités d'accueil au sein du CNRS doivent être attractives, et ne doivent pas se limiter à des formes de « pré-emplois » avant les carrières sur des postes permanents. **Le CNRS développera prioritairement l'accueil des enseignants-chercheurs issus des universités ou écoles**, ainsi que l'accueil de post-doctorants, de spécialistes seniors venant de l'étranger, de spécialistes de l'industrie, et d'ingénieurs participant à des projets technologiques ou de valorisation. Cette politique d'accueil devra s'appuyer sur des possibilités de souplesse accrues en matière de recrutement et de rémunération de personnels contractuels sur les crédits d'Etat et sur les ressources propres. Elle exigera aussi des développements importants de la politique de gestion des ressources humaines du CNRS, qui doit intégrer davantage ses personnels non titulaires à la vie de l'établissement, et amplifier l'aide qu'il apporte aux personnes accueillies dans ses laboratoires – y compris les doctorants – pour préparer leur insertion professionnelle à l'issue de leur séjour au sein de l'établissement.

L'attractivité du CNRS et sa capacité à mettre en œuvre une politique de ressources humaines dynamique sont dramatiquement réduites s'il ne dispose pas d'**une visibilité pluri-annuelle sur l'évolution de ses moyens en crédits et en emplois**, et notamment sur ses possibilités de recrutement et sur les carrières qu'il pourra proposer à ses personnels permanents. Il est donc absolument indispensable d'établir une perspective pluri-annuelle, qui manque cruellement aujourd'hui, autant pour l'organisme que pour les jeunes scientifiques intéressés à le rejoindre. Concernant les chercheurs, et dans le cadre de la politique d'emplois mise en place par le gouvernement, nous considérons que cette perspective doit être construite en s'appuyant sur les trois éléments essentiels suivants :

- **Un recrutement régulier de chercheurs permanents.** Il est essentiel de garantir ce recrutement régulier, à un niveau proche de 350 recrutements par an, ce qui est le niveau constant du nombre de postes ouverts chaque année de 1998 à 2003 si on omet les années exceptionnelles 2001 et 2002 où le CNRS a résorbé plusieurs centaines d'emplois vacants. Nous estimons important que ces recrutements restent majoritairement au niveau des chargés de recherche de deuxième classe, dans les deux années qui suivent le doctorat, mais aussi qu'ils soient ouverts, plus qu'aujourd'hui, à des chercheurs confirmés, recrutés comme chargés de recherche de première classe et comme directeurs de recherche.
- **De bonnes possibilités de progression de carrières des chercheurs permanents**, à tous les niveaux. Notamment, il est nécessaire de maintenir un nombre annuel de recrutements de chargés de recherche en directeurs de recherche supérieur à 200, et d'augmenter très sensiblement le nombre des recrutements de chargés de recherche comme professeurs des universités.
- **Une visibilité à moyen terme sur la proportion des non permanents** (post-doctorants et contractuels) parmi les chercheurs rémunérés sur crédits d'Etat au sein du CNRS. A nos yeux, cette proportion devrait être proche de 15% à l'horizon 2010.

Dans le même esprit, il sera également nécessaire de fixer une perspective pluriannuelle concernant les ITA, car il est tout aussi important pour l'avenir du CNRS d'accroître son attractivité pour recruter des professionnels du meilleur niveau dans l'ensemble des métiers du support à la recherche, et de pouvoir leur proposer de bonnes perspectives de carrière. L'accroissement du flux d'ingénieurs sur des postes d'accueil constitue une perspective intéressante, mais elle ne peut concerner de la même façon tous les métiers des ITA : **la perspective pluriannuelle concernant les ITA doit donc, à nos yeux, permettre de maintenir le potentiel du CNRS et viser une proportion d'emplois non permanents sur crédits d'Etat nettement plus limitée que pour les chercheurs** (proche de 6 % ou 7 % en 2010).

Plus largement, le CNRS doit définir une politique de gestion des ressources humaines ambitieuse et dynamique, qui favorise la motivation et l'épanouissement de tous ses personnels, qui intègre tous les stades de la carrière (recrutement, évaluation, rémunération, formation et accompagnement des carrières, mobilités et débouchés), qui concerne tous les corps d'ITA et de chercheurs ainsi que les non titulaires. Il est nécessaire d'améliorer encore la capacité de l'établissement à analyser ses futurs besoins en compétences et à les anticiper, de développer pour les ITA les réseaux de compétences et les méthodes d'organisation par projets, de poursuivre les travaux engagés sur les « référentiels métiers », en lien avec les autres établissements, d'amplifier la formation, d'améliorer la culture et les pratiques de management, de développer le dialogue social nationalement et en régions, d'accroître l'attention portée aux situations individuelles difficiles, d'être plus attentif à la place des femmes, notamment parmi ses chercheurs. En particulier, le CNRS doit se donner pour objectif de réussir à identifier pour tous ses personnels, et avec eux, des perspectives de carrière motivantes, de favoriser et de valoriser les prises de responsabilités et les prises de risque, et d'accroître les possibilités de **mener au sein de l'établissement des parcours variés s'appuyant sur la grande richesse des métiers de la recherche.**

Sans aborder ici tous ces sujets, nous souhaitons insister sur leur importance : **le développement ambitieux de sa politique de ressources humaines est un chantier de longue haleine qui revêt une importance stratégique pour l'avenir à moyen et long terme du CNRS.**

3.2. L'OUVERTURE EUROPÉENNE ET LE RAYONNEMENT INTERNATIONAL

L'engagement du CNRS dans la construction de l'Europe de la recherche est un élément majeur de sa stratégie.

De nombreuses illustrations de cet engagement sont présentes tout au long de ce texte. Le CNRS doit ouvrir systématiquement à des partenaires européens la participation à ses réflexions prospectives, rendre plus européenne son évaluation, ouvrir plus largement à des personnalités européennes son conseil scientifique et ses conseils scientifiques de département. Il amplifiera aussi son action européenne par l'ouverture de ses recrutements et accueils aux scientifiques européens et étrangers, par la construction de grands pôles régionaux visibles et attractifs à l'échelle européenne et internationale, et par son implication plus forte dans les relations européennes qui se développent à partir des régions françaises, notamment dans les zones transfrontalières. Il poursuivra bien sûr tous les efforts entrepris ces dernières années pour amplifier sa présence dans les programmes de recherche et développement de la commission européenne, et il continuera à être très présent dans les discussions concernant la mise en place d'un Conseil Européen de la Recherche destiné à **accroître l'effort européen de soutien à la recherche fondamentale.**

D'autres pistes doivent aussi être explorées pour aller plus loin. Comment faire émerger un « lieu » permettant, dans chaque grand domaine scientifique, de mener des réflexions prospectives et d'élaborer des « feuilles de route stratégiques » portées par la communauté scientifique européenne ? Comment développer un programme ambitieux d'écoles thématiques européennes ? Comment amplifier la mobilité entre les institutions scientifiques européennes et aller vers des éléments d'un « statut du chercheur européen » ? Comment amplifier les relations bi- ou multi-latérales avec les organismes de recherche comparables au CNRS dans d'autres pays, y compris en Europe centrale et orientale ? Comment mettre en place une initiative permettant de renforcer, au niveau européen, les outils de traitement et de diffusion de l'information scientifique et technique pour accroître l'impact des publications européennes ? Comment rapprocher les pratiques de l'évaluation de la recherche et développer en commun les outils de *benchmarking* et les analyses de l'impact des activités de recherche ? Quelle perspective doit se donner le CNRS, à moyen terme, pour l'implantation de ses personnels ou de ses laboratoires sur le territoire européen, hors des frontières de l'hexagone ? Les actions à mener sont donc très nombreuses, et nous solliciterons spécifiquement la réflexion interne à l'établissement sur ces questions au cours des prochains mois, afin que le colloque sur l'Europe qu'organise le CNRS en juillet 2004 soit l'occasion de **préciser sa stratégie et ses objectifs européens.**

Plus largement, le CNRS doit aussi dans les prochains mois affiner sa stratégie pour **développer ses relations internationales**, en précisant notamment les priorités de son action dans chacune des grandes régions du monde, en clarifiant sa politique en matière d'implantations hors de l'Europe, et en se donnant des objectifs ambitieux pour l'accroissement de ses relations avec l'Asie, notamment avec la Chine et l'Inde qui deviennent des partenaires scientifiques de premier plan.

3.3. LA POLITIQUE SCIENTIFIQUE

Il est nécessaire que le CNRS ait une politique scientifique qui soit claire et lisible, en interne et en externe. Bien que cette nécessité soit maintenant largement admise, nous croyons utile d'y insister : le CNRS doit rester un organisme présent dans tous les grands domaines scientifiques, mais on se trompe si l'on pense qu'il couvre *tout le spectre* des recherches scientifiques, et on se trompe plus encore, à nos yeux, si l'on pense que sa stratégie peut être de « tout faire ». D'une part parce que le temps n'est plus où le CNRS était le seul organisme de recherche national de ce pays : il est maintenant entouré par un nombre élevé d'organismes de recherche et d'universités qui jouent un rôle important. D'autre part parce que le CNRS ne peut être présent au même niveau sur tous les fronts. Dans la gestion de ses moyens humains et financiers, il ne peut se soustraire à sa responsabilité de **faire des choix.**

Le CNRS se doit donc de **choisir des thèmes prioritaires**, en fonction de sa vision du monde scientifique, technologique, économique et social dans lequel s'inscrit son action, et en fonction de ses compétences et de celles des acteurs qui l'entourent. Bien que légitime et indispensable, cette démarche de choix de priorités est toujours très sensible et difficile dans un organisme de recherche publique où, « par construction » pourrait-on dire, presque tout chercheur estime que son sujet de recherche devrait être prioritaire. Nous souhaitons formuler à ce sujet quelques commentaires.

Pour qu'une politique scientifique puisse avoir le moindre effet, il faut qu'elle s'inscrive dans la durée. C'est pourquoi **les priorités de la politique scientifique du CNRS pour les prochaines années doivent rester dans la continuité des choix retenus en 2002** dans le projet d'établissement et le contrat d'action pluriannuel, où étaient identifiés cinq secteurs interdisciplinaires prioritaires :

- le vivant et ses enjeux sociaux ;
- information, communication et connaissance ;
- environnement, énergie et développement durable ;
- nanosciences, nanotechnologies et nanomatériaux ;
- astroparticules : des particules à l'univers.

Ces priorités sont motivées et justifiées : dans chaque secteur sont présents à la fois des questions scientifiques difficiles et motivantes, parfois très fondamentales, des enjeux importants en matière de transfert technologique et de fortes attentes de la société. Elles sont aussi mobilisatrices, au sens où une part importante des chercheurs de l'établissement sont en situation de contribuer aux thèmes prioritaires, éventuellement au prix d'un infléchissement de leur sujet de recherche, infléchissement qu'il sera important de favoriser.

Cependant, la réflexion sur ces priorités doit être poursuivie, sur deux aspects :

- Ces priorités ne sont pas assez précises. En particulier, le premier secteur prioritaire – le vivant et ses enjeux sociaux – est très large⁵ et il est vraiment indispensable de préciser, au sein de ce très vaste champ, quels sont les « sous-domaines » que le CNRS considère comme prioritaires. De même, le domaine de l'environnement et surtout celui du développement durable demandent à être précisés. En relation avec son ministère de tutelle et avec les autres organismes concernés, le CNRS doit donc affiner sa réflexion pour **mieux préciser ses priorités**, en s'appuyant sur les réflexions prospectives des différentes communautés scientifiques.
- Il sera nécessaire aussi de mieux préciser les objectifs que le CNRS se fixe et le sens de l'engagement qu'il prend à travers ce choix de priorités. Afficher qu'un domaine est prioritaire, c'est le mettre particulièrement en avant pour y accroître sa visibilité et son attractivité, c'est aussi affirmer sa volonté d'y mobiliser fortement ses compétences et ses moyens pour y accroître son impact scientifique et technologique : ceci renvoie à la fois à la question de l'évaluation stratégique et à celle de l'attribution des moyens. Sur ce dernier point, la direction du CNRS se doit de **mieux expliciter comment et à quel point il est tenu compte des priorités dans les décisions d'attribution de moyens** sachant que tous les secteurs prioritaires n'ont pas nécessairement à être soutenus prioritairement de toutes les manières possibles (recrutements, attribution de crédits aux laboratoires, financement d'équipements, mise en place de programmes ou de projets, etc.).

Nous tenons à souligner encore un point très important : le choix des priorités de politique scientifique ne se fait pas au préjudice de la politique de **soutien à l'excellence**. En d'autres termes, le CNRS doit considérer comme absolument prioritaire de soutenir vigoureusement tout chercheur ou toute équipe de recherche qui se situe au meilleur niveau mondial dans son domaine, y compris en dehors des secteurs retenus comme prioritaires.

⁵ Le domaine des sciences du vivant, à lui seul, représente 27% des effectifs de chercheurs titulaires du CNRS, et plus de 40% des effectifs de chercheurs des EPST.

3.4. L'ÉVALUATION DE LA RECHERCHE

L'évaluation est la pierre d'angle sur laquelle repose de façon essentielle la politique et la vie d'un organisme de recherche, d'autant plus qu'elle est aussi, s'agissant des chercheurs, un « lieu » essentiel de mise en œuvre de sa politique de ressources humaines. Le choix des processus et des critères d'évaluation est donc un élément très important par lequel s'affirme un établissement de recherche.

Concernant l'évaluation des laboratoires et des chercheurs au CNRS, il est essentiel de **clarifier les rôles respectifs de l'instance d'évaluation et de la direction de l'établissement**. Citons à ce sujet un passage du rapport déjà mentionné du CNER, passage avec lequel nous sommes en plein accord (p. 158) : « *Une garantie de l'objectivité de l'évaluation réside dans la non-confusion des rôles entre évaluateur et décideur. (...) Les attentes des autorités hiérarchiques responsables concernant l'évaluation ne sont pas clairement définies. Ceci doit s'exprimer sous la forme d'un cahier des charges de l'évaluation qui exprime ce qu'en attend l'autorité hiérarchique : avis sur la pertinence des objectifs (évaluation stratégique), avis sur la qualité des résultats (évaluation scientifique), avis sur l'efficacité du travail (évaluation opérationnelle). Sur cette base, une instance, composée ou faisant appel à des experts (qui peuvent être des pairs) doit élaborer une analyse et un avis dont l'exploitation est de la responsabilité hiérarchique. En particulier, cette autorité pourra prendre en compte, pour sa décision finale, d'autres éléments d'information tels que l'historique, le contexte, l'opportunité ainsi que des éléments de sa propre stratégie scientifique.* »

Au CNRS, quelques étapes ont été franchies sur ce chemin d'une évaluation et d'une décision plus clairement positionnées et plus transparentes, avec la rédaction des critères d'évaluation, par les seules sections du Comité national, et la rédaction par la direction d'un guide destiné aux comités d'évaluation des laboratoires. Mais il reste encore beaucoup à faire :

- S'agissant de l'évaluation des laboratoires et des équipes, la direction du CNRS doit préciser sa « politique » concernant la composition des comités d'évaluation, en **renforçant nettement la part de membres européens et étrangers** pour que l'évaluation permette d'établir des comparaisons internationales, et en renforçant aussi la présence d'évaluateurs venant de l'industrie dans les domaines où leur présence est pertinente. Elle doit aussi préciser la liste des questions qu'elle adresse aux laboratoires évalués et aux comités d'évaluation, pour qu'elles soient connues des chercheurs, des laboratoires et des sections du Comité national.
- La direction du CNRS doit aussi **définir les critères d'évaluation** qu'elle souhaite voir utilisés par les sections du Comité national et qu'elle utilise elle-même dans le cadre de ses responsabilités propres (nous faisons ici référence aux décisions d'attribution des moyens aux laboratoires, et, concernant les chercheurs, aux responsabilités du directeur général qui décide des promotions et préside les jurys d'admission des concours de recrutement). Il est indispensable que ces critères d'évaluation soient en totale adéquation avec la stratégie de l'établissement. C'est pourquoi, en lien avec ce que nous écrivions ci-dessus sur le rôle élargi de la recherche scientifique dans la société actuelle et sur la variété des parcours des chercheurs au sein de l'établissement, il faut poursuivre l'évolution vers une évaluation plus équilibrée et **mieux reconnaître la diversité des activités des chercheurs** du CNRS, au-delà des activités académiques donnant lieu à des publications internationales. Dans ce spectre d'activités « non académiques », il faut prendre en compte tout ce qui concerne la valorisation et le transfert technologique, mais aussi les contributions à la formation, à l'expertise et à la vulgarisation, les expériences de mobilité, et les responsabilités d'encadrement et de management. Il est indispensable aussi que l'évaluation des chercheurs permette d'identifier où apparaissent réellement des « prises de risque », qu'il est important de savoir récompenser.

Il faut aussi réfléchir à plusieurs questions concernant l'organisation de l'évaluation et du recrutement.

- Il nous paraît aussi nécessaire de **faire évoluer les proportions d'élus et de nommés au sein de chaque section du Comité national**. La participation d'une proportion importante d'élus aux instances d'évaluation est une spécificité de la recherche publique française, qui ne se rencontre que très rarement dans d'autres pays. Le principe de cette participation mérite à nos yeux d'être conservé parce qu'il joue un rôle essentiel pour assurer le lien de confiance

indispensable entre la communauté scientifique et l'instance d'évaluation. Mais la proportion actuelle de membres élus (deux tiers) est en soi un facteur de fragilité de tout l'édifice, car une instance d'évaluation dont une grande majorité des membres est choisie par les évalués donne inévitablement naissance à un doute sur la qualité de l'évaluation – quelle que soit sa qualité réelle. C'est pourquoi nous estimons indispensable d'évoluer vers une situation où chaque section comprendra une moitié de membres élus et une moitié de membres nommés, et de se poser la question du mode de choix de son président, qui pourrait être désigné parmi ses membres (élus ou nommés) et non élu par eux.

- Nous considérons que **la liste des tâches confiées aux sections du Comité national doit être allégée**, pour qu'elles puissent se recentrer sur l'évaluation des laboratoires et des équipes (du CNRS et des universités, comme nous l'avons proposé plus haut) et sur le rôle clé qu'elles jouent pour l'étape d'admissibilité dans le recrutement des chercheurs titulaires du CNRS et pour l'examen de leurs candidatures à des promotions. Nous sommes d'avis de renoncer désormais à demander au Comité national un rapport de conjoncture, parce qu'il est essentiel que les réflexions sur la conjoncture ou de nature prospective soient menées en y associant étroitement des personnalités extérieures, notamment européennes. Dans le même esprit d'allègement, nous considérons que les évaluations des laboratoires et des chercheurs doivent, sauf cas exceptionnel, n'avoir lieu que tous les quatre ans, et que certaines tâches d'évaluation doivent être organisées de façon plus souple qu'aujourd'hui en constituant des commissions *ad hoc* comprenant des membres des sections, comme cela a été fait au début de cette année pour la sélection des laboratoires d'accueil de post-doctorants.
- Il est indispensable aussi de réussir à mettre en place des modes de travail permettant de **surmonter les effets de cloisonnement qui résultent de l'organisation du Comité national en sections**. La création de cinq commissions interdisciplinaires a été une étape intéressante dans cette direction, et nous souhaitons généraliser cette approche en prévoyant la possibilité d'avoir des jurys d'admissibilité « inter-sections », comme cela était annoncé dans le contrat d'action pluri-annuel. Typiquement, nous proposons que le jury d'admissibilité d'un concours de recrutement soit constitué :
 - d'une part, par les membres de la section compétente du Comité national, ou bien, lorsque les nécessités de l'expertise scientifique le justifient, par des membres appartenant à plusieurs sections du Comité national, désignés par décision du directeur général ;
 - d'autre part, par au plus six personnalités extérieures, nommées par le directeur général.Cette possibilité de nommer des personnalités extérieures aux sections du Comité national vise à ouvrir plus largement la participation aux jurys pour des personnalités extérieures au monde académique français. Dans le même esprit, il faudra examiner l'idée de mettre en place un dispositif « inter-sections » pour l'examen des promotions de certains directeurs de recherche.

Sur un autre plan, nous proposerons au conseil d'administration de reprendre la réflexion amorcée dans le projet d'établissement pour **développer l'évaluation stratégique**. Beaucoup reste à faire, pour mieux apprécier l'impact de l'activité de l'organisme, au-delà des indicateurs classiques mais réducteurs que sont les nombres de publications et de brevets, et pour évaluer la mise en œuvre de sa politique scientifique et de ses priorités. Il faudra préciser le rôle et le positionnement du **comité d'évaluation externe** (*visiting committee*) qui n'a pas été réuni depuis plusieurs années, et prévoir les critères et les modalités d'une **évaluation de la direction du CNRS**.

3.5. LES RELATIONS AVEC LES ENTREPRISES ET AVEC LA SOCIÉTÉ

Même si elles prennent des formes et une ampleur qui varient selon les domaines scientifiques – tout en les concernant tous – **le CNRS doit pleinement reconnaître l'importance des attentes du monde économique et de la société**, et l'existence d'une synergie très fructueuse entre la dynamique interne des questions scientifiques et l'écoute des problèmes du monde extérieur. Il doit en conséquence, avec les établissements partenaires, continuer à progresser pour transférer, dans les délais les plus courts, les compétences et les avancées technologiques développées dans ses laboratoires.

La recherche scientifique doit apporter toute la contribution qui est attendue d'elle pour l'innovation technologique et le développement des entreprises et des emplois. L'accroissement des relations du CNRS avec les entreprises est aussi nécessaire pour **développer le recrutement des jeunes docteurs dans les entreprises**, dont la faiblesse est un des principaux handicaps de la recherche française sur lequel tous les acteurs – universités et écoles, organismes de recherche, entreprises et pouvoirs publics – doivent se mobiliser sans tarder.

Les activités de transfert technologique prennent des formes très variées : collaborations contractuelles avec des entreprises, grands groupes ou PME, ou encore avec d'autres établissements de recherche, constitution d'équipes ou de laboratoires communs avec des industriels, participation aux réseaux de recherche et d'innovation technologique, mobilités de chercheurs vers les entreprises, transfert de savoir-faire et de propriété intellectuelle, création d'entreprises, diffusion de logiciels, clubs de partenaires industriels, participation, dans certains domaines, aux instances de standardisation, etc. Valoriser des résultats de recherche et transférer les technologies issues de ces recherches reste souvent difficile à cause de nombreuses « barrières » et des difficultés intrinsèques de l'accès aux marchés sur lesquels ils ou elles peuvent être exploités. Le CNRS doit donc continuer à investir, en moyens humains et financiers, pour **améliorer la qualité et l'efficacité du transfert technologique** et aider celles de ces équipes qui sont engagées sur cette dynamique. Notamment, il doit préciser sa politique en matière de brevets et de gestion de la propriété intellectuelle et continuer à renforcer ses compétences et ses moyens dans ce domaine, pour valoriser les résultats de ses recherches auprès des entreprises mais aussi pour garder sa capacité à investir dans certains domaines de recherche.

Le CNRS doit renforcer **les occasions de dialogue avec ses partenaires industriels**, car le transfert technologique ne peut réussir sans un échange fort entre les partenaires. Le CNRS doit donc **amplifier ses partenariats avec des entreprises leaders** sur leur marché, françaises ou européennes, et en construire de nouveaux. Le renforcement du dialogue stratégique avec les grands industriels et des relations de confiance sur lesquels s'appuient ces partenariats doit permettre d'inscrire ces relations dans une perspective de moyen ou long terme, et d'enrichir la réflexion prospective du CNRS. Ces partenariats peuvent prendre différentes formes : accord cadre, programme commun de recherche, laboratoire commun. Le développement des **échanges de personnels**, via la mobilité temporaire ou définitive de chercheurs ou d'ingénieurs du CNRS vers l'entreprise ou via l'accueil au CNRS de spécialistes industriels, doit être un des sujets régulièrement abordés dans ce dialogue avec les principaux partenaires industriels du CNRS, car ces échanges constituent le meilleur vecteur du transfert des connaissances et des technologies. Il est intéressant aussi d'**encourager les chercheurs et ingénieurs du CNRS à amplifier leurs activités de conseil auprès des entreprises**, qui peuvent jouer un rôle important dans la diffusion de savoir et de savoir-faire et permettent aux chercheurs d'apprécier la distance qui sépare leurs travaux de l'utilisation qui pourra en être faite, **ainsi que les activités d'expertise** auprès des principaux acteurs publics dans les secteurs non marchands.

C'est tout particulièrement au plan local qu'il est important d'agir, pour **développer les relations de proximité** avec le milieu économique, **notamment dans les grands pôles régionaux** dont la synergie entre formation, recherche et innovation doit un être un objectif essentiel. Dans cette optique, le CNRS veillera, avec les établissements partenaires, à y favoriser la création – ou, lorsqu'ils existent, le développement – de « clubs » permettant aux entreprises locales, notamment aux PME et aux start-up, de bénéficier d'occasions régulières de rencontres avec les chercheurs et ingénieurs, d'échanges d'informations et de veille technologique. En lien avec tous les acteurs locaux des principaux pôles régionaux, le CNRS poursuivra aussi son action pour **encourager la création d'entreprises innovantes**, qui reste, dans beaucoup de domaines, un moyen privilégié de transfert de technologie et de création d'emplois, mais encore trop rarement pratiqué, notamment parce qu'il est difficile de réussir à réunir dans une même équipe les technologies, leurs auteurs et les compétences managériales et commerciales dont l'union est nécessaire pour obtenir le succès. Il faudra aussi, en lien avec les pouvoirs publics, accroître les efforts destinés à attirer en France des centres de recherche et développement de grandes entreprises européennes et étrangères.

Les questions liées aux relations entre science et société, et les questions d'éthique liées à l'impact de la recherche scientifique sur l'homme et sur la société méritent aussi une attention croissante.

Il faut amplifier les actions lancées pour atteindre les objectifs affirmés à ce sujet dans le projet d'établissement et le contrat d'action pluriannuel, en donnant plus de visibilité aux travaux du comité d'éthique du CNRS et en resserrant ses liens avec l'organisme, en élaborant une charte de l'expertise destinée à éclairer la décision publique, et en continuant d'accroître les efforts réalisés pour la diffusion vers un large public de la culture scientifique et technique.

3.6. LA COMMUNICATION EXTERNE ET INTERNE

Pour améliorer son image externe, le CNRS doit s'attacher à **rendre sa communication externe plus cohérente et plus forte**. La communication « institutionnelle » doit contribuer à faire connaître la politique d'établissement et les choix du CNRS, à montrer les progrès de sa mise en œuvre, à rendre plus lisible son organisation interne, et plus visibles ses évolutions. Elle doit mettre en valeur des résultats nouveaux, et montrer leur impact scientifique, technologique, économique, sociétal ou culturel. Elle doit aussi mettre en valeur l'attractivité du CNRS, et avoir pour objectif majeur de chercher à l'amplifier – ce qui imposera d'aller de plus en plus fréquemment vers une communication bilingue, en français et en anglais. Pour atteindre une meilleure cohérence, il faudra résolument poursuivre les efforts en cours visant à définir une ligne éditoriale commune à tous les « produits de communication », électroniques ou non, et mieux structurer l'organisation des acteurs internes de la communication, au siège et en régions.

Parmi les trois principales « cibles » de sa communication externe identifiées dans le contrat d'action pluriannuel – les décideurs, les citoyens et les jeunes – le CNRS devra particulièrement **amplifier ses actions de communication scientifique tournées vers les jeunes** pour favoriser le développement de la culture scientifique et technique, pour leur permettre de mieux appréhender la démarche scientifique et les rendre mieux aptes à percevoir les grands enjeux et la beauté de la recherche. Dans le même esprit, le CNRS amplifiera aussi ses actions de communication scientifique vers les enseignants des collèges et des lycées.

Le renforcement de la communication interne est aussi un chantier de grande ampleur. Une communication interne plus vivante est en effet indispensable pour accroître le sentiment d'appartenance à l'établissement, pour donner aux personnels une meilleure information sur ses actions et ses évolutions, pour favoriser leur adhésion aux principales orientations de l'établissement et leur permettre de mieux y contribuer. La mise en place d'un intranet ouvert aux personnels du CNRS et de ses laboratoires sera une étape importante dans cette direction.

4. L'ORGANISATION DE LA RECHERCHE

Nous avons écrit plus haut qu'un établissement de recherche se doit d'explicitement sa vision de sa propre organisation, ainsi que les objectifs et les raisons qui l'ont conduit à la choisir, et nous avons insisté sur la nécessaire lisibilité de cette organisation. Le CNRS a ici une marge de progrès importante.

4.1. LES LABORATOIRES ET LES EQUIPES DE RECHERCHE

Un sujet majeur concerne le nombre des laboratoires, et leurs tailles. Le CNRS a aujourd'hui trop de laboratoires, de tailles trop diverses et surtout trop petites, ce qui rend son dispositif très dilué et émietté, comme aucun autre établissement et aucune entreprise de taille comparable⁶.

⁶ Citons quelques chiffres pour illustrer ces problèmes d'organisation. Les tailles des laboratoires du CNRS varient dans un rapport de 1 à 20, voire plus, et ces laboratoires sont regroupés en 8 départements dont les nombres de laboratoires varie aussi dans un rapport de 1 à 20. Sur un autre plan, on peut noter que la moitié des unités (les moins dotées) reçoivent, ensemble, 9 % des moyens financiers alloués par le CNRS à ses unités alors que, à l'autre extrémité du spectre, 7% des unités (les mieux dotées) reçoivent ensemble la moitié de ces moyens financiers.

Nous considérons que le CNRS doit afficher clairement le modèle d'organisation qu'il estime souhaitable, et proposer aux établissements partenaires de **concentrer l'organisation** en allant, via des regroupements de laboratoires de plus petites tailles, **vers des « gros » laboratoires** ayant une taille critique leur permettant d'être **visibles à l'échelle internationale**. Un tel choix est aussi motivé par des raisons d'organisation, à l'échelle globale du CNRS ou à l'échelle des laboratoires, pour mutualiser les activités de support à la recherche et, dans certains cas, pour regrouper des équipes autour d'équipements ou de plates-formes. Enfin, il est également motivé par des raisons touchant à la vie scientifique de l'établissement, pour éviter le cloisonnement, parfois poussé à l'extrême dans un dispositif si émietté, et favoriser le renouvellement des idées : nous croyons beaucoup plus à la possibilité de favoriser l'autonomie des jeunes chercheurs et l'émergence de nouveaux sujets portés par une équipe nouvelle dans un laboratoire grand et solide que via la création d'un nouveau petit laboratoire dans une organisation émiettée.

Le CNRS doit donc affirmer ce qu'est son modèle d'organisation, avec **des laboratoires de taille importante**, regroupant plusieurs dizaines de chercheurs ou enseignants-chercheurs permanents (accompagnés d'ingénieurs, techniciens, administratifs, doctorants, post-doctorants, etc.) et **constitués de plusieurs équipes bien identifiées et visibles**, car elles sont à nos yeux les « cellules de base » dans lesquelles s'effectue la recherche. Bien sûr, nous sommes conscients que les évolutions vers cette « organisation-cible » devront être menées en lien avec les universités et écoles avec lesquelles ces laboratoires sont communs, qu'elles demanderont plusieurs années, qu'il faudra décliner ce modèle selon les domaines scientifiques et admettre des exceptions justifiées, car il ne doit pas y avoir de *norme* en la matière. Mais l'affirmation par le CNRS de sa propre vision de son organisation est très importante.

Cette vision de l'organisation en gros laboratoires s'accompagne d'une vision du **rôle du directeur de laboratoire, qui doit être renforcé**. Il faut poursuivre les travaux entamés ces dernières années pour préciser les attentes de la direction vis-à-vis du directeur de laboratoire, le mettre en situation de jouer pleinement un rôle de direction en lui demandant de présenter un projet dynamique pour l'évolution du laboratoire, d'animer sa vie scientifique et de favoriser la dynamique de ses meilleures équipes, en lui confiant une responsabilité réelle sur l'organisation du travail au sein du laboratoire et sur l'analyse pluriannuelle de ses ressources et de ses besoins, et en s'attachant résolument à réduire le nombre des situations où des décisions importantes concernant la vie de l'unité et les carrières des personnels sont prises en dehors de lui. Retendre le lien qui unit les directeurs de laboratoires à la direction nationale de l'organisme est essentiel pour l'avenir du CNRS.

4.2. COMBINER VISION NATIONALE ET DYNAMIQUES RÉGIONALES

4.2.1. Le CNRS doit définir sa stratégie et sa politique scientifique au niveau national, voire européen, mais il doit aussi savoir la décliner et la mettre en œuvre en régions. Pour prendre en compte ces deux dimensions, nous souhaitons **donner aux départements un rôle plus stratégique** en conservant leur fonction de réflexion prospective et d'animation scientifique de la politique nationale, mais en la séparant du rôle qu'ils exercent actuellement en matière de gestion. Ceci nous conduit à proposer une organisation matricielle reposant d'une part sur une base géographique, ce qui veut dire que l'équipe de direction nationale du CNRS comprendra, **huit « directeurs inter-régionaux »**, et d'autre part sur **une direction scientifique** dans laquelle on retrouvera les départements.

Ce projet d'organisation repose principalement sur quatre motivations, toutes importantes.

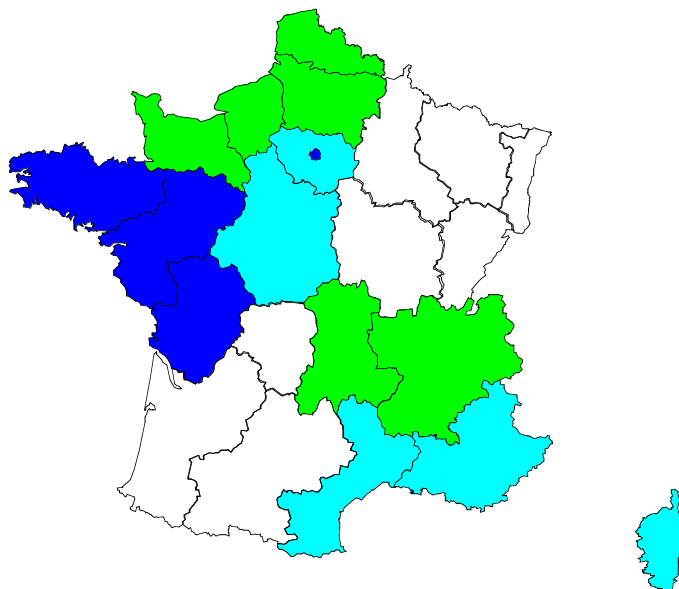
- Beaucoup d'efforts ont été faits au sein du CNRS depuis quelques années pour **favoriser le développement de recherches interdisciplinaires**, notamment par les directions des départements scientifiques. Mais il est incontestable que ces efforts sont menés aujourd'hui dans le cadre d'une organisation qui ne favorise pas l'interdisciplinarité, et qui la freine parfois. Mettant si nettement en avant l'objectif d'interdisciplinarité, le CNRS doit être prêt à remettre en question son organisation en départements « disciplinaires ».
- Nous avons souligné à plusieurs reprises l'importance de la dynamique régionale et la nécessité de **constituer des pôles régionaux forts** et visibles à l'échelle européenne. Malheureusement,

le CNRS n'est pas bien organisé pour apporter, auprès des universités et écoles, sa contribution à l'élaboration des « politiques de sites » et à la construction de ces pôles régionaux. Son organisation actuelle, qui est d'abord « disciplinaire » et centralisée, ne l'aide pas à apprécier les enjeux régionaux ni à participer au meilleur niveau au dialogue à mener avec les partenaires locaux – universités, écoles et collectivités locales, notamment les conseils régionaux.

- Plus globalement – car l'objectif n'est *pas* de restreindre le CNRS à un petit nombre de grands pôles régionaux – l'organisation proposée permettra de **rapprocher la direction du CNRS du « terrain »**. Notamment, on peut craindre que la direction nationale du CNRS soit aujourd'hui trop éloignée du terrain pour retendre ses liens avec les directeurs de laboratoires en vue de renforcer leur rôle et pour conduire l'évolution vers de plus gros laboratoires. La présence en régions de membres de l'équipe de direction nationale du CNRS sera un élément de proximité très favorable pour mener ces évolutions.
- Aujourd'hui, du point de vue de la gestion budgétaire, les directeurs de département ne voient que les autorisations de programme (AP) : en ressources, ils ne voient ni les crédits de paiement (CP) ni les ressources propres, gérés dans les laboratoires et les délégations régionales, et le suivi des dépenses n'est pas de leur ressort. Sans même insister sur le fait qu'elle peut favoriser l'émergence d'une crise financière dans les périodes où les AP sont mal couvertes en CP, il faut souligner que cette organisation où le « pilotage scientifique » est « orthogonal » aux circuits de gestion administrative et budgétaire n'est guère raisonnable du point de vue du pilotage de l'établissement. Organiser la direction du CNRS sur une base régionale permettra donc **d'améliorer la gestion et le pilotage de l'établissement**.

Dans ce schéma d'organisation, **les laboratoires seront rattachés** dans chaque « grande région » **au directeur inter-régional**, qui sera une personnalité scientifique de renom international comme le sont aujourd'hui les directeurs de département. Chaque directeur inter-régional aura autour de lui une équipe de direction réunissant plusieurs adjoints scientifiques et les délégués régionaux de sa « grande région », qui resteront situés à proximité des laboratoires, à une échelle qui est plus proche des 22 régions administratives que des 8 « grandes régions ». Cette équipe de direction sera donc « nativement » pluri-disciplinaire, et aura notamment pour objectif de favoriser l'émergence de laboratoires interdisciplinaires et de contribuer, avec les établissements partenaires, à l'émergence de pôles d'excellence d'envergure européenne. On voit aussi que chaque établissement d'enseignement supérieur implanté en région aura ainsi un interlocuteur unique clairement identifié au sein de la direction du CNRS.

On trouvera ci-dessous une proposition pour le découpage géographique en huit « grandes régions ». A l'exception de Paris, qui en constitue une en lui-même, toutes les « grandes régions » seront l'union de régions administratives. Dans plusieurs cas (pour le Nord et l'Ouest notamment), le découpage que nous proposons s'appuie sur des dynamiques en cours de rapprochements « inter-régionaux » des universités.



Insistons sur le fait qu'il ne s'agit pas du tout de régionaliser le CNRS : le premier des organismes de recherche nationaux se doit, à l'évidence, de **garder un regard national sur l'ensemble de son activité**. Cette affirmation n'est en contradiction avec aucune de celles qui précèdent sur l'importance de la dynamique régionale : elle souligne simplement l'ampleur du défi que doit affronter le CNRS pour combiner des implantations régionales fortes et des politiques de sites ambitieuses avec une politique nationale cohérente. En conséquence, chaque directeur inter-régional, membre de l'équipe de direction nationale du CNRS, sera aussi un « directeur national en région » et aura pour mission d'apporter en région un regard national. Et, surtout, l'équipe de direction du CNRS comprendra aussi, **un directeur scientifique chargé, auprès du directeur général, de la responsabilité d'élaborer la politique scientifique du CNRS** et de la mettre en œuvre. Ce directeur scientifique aura un certain nombre d'adjoints, nommés « responsables de départements », chargés de « porter » ce regard national dans chaque grand domaine scientifique. Collégalement, au niveau de cette équipe (pluri-disciplinaire) de la direction scientifique, ou au niveau de chaque département, on retrouvera bien sûr les grandes fonctions d'animation nationale de la recherche : prospective scientifique, mise en place de GDR et d'actions concertées, notamment tournées vers les jeunes chercheurs, mise en place de programmes et projets (interdisciplinaires ou non), réflexions sur l'émergence de nouveaux thèmes de recherche, élaboration de la politique et suivi pluriannuel des très grands équipements scientifiques (TGE), élaboration et mise en œuvre de la politique du CNRS en matière d'information scientifique et technique, politique concernant les implantations outremer, etc⁷. C'est également au niveau de cette direction scientifique que se placera la responsabilité du suivi de l'évaluation et du dialogue entre la direction du CNRS et les sections du Comité national, ainsi que la responsabilité de l'élaboration des indicateurs du suivi de la mise en œuvre de la politique scientifique du CNRS, qui doit être sensiblement renforcé dans la perspective de la LOLF.

Dans ce schéma, le CNRS continuera d'avoir un comité de direction avec un travail en équipe important. Pour éviter le risque de « baronnies » régionales, il faudra prévoir un dispositif clair pour **bien articuler les actions régionales et nationales**, en précisant explicitement les responsabilités respectives des directeurs inter-régionaux, du directeur scientifique et des responsables de départements, et en ayant régulièrement des réunions du comité de direction élargies aux responsables de départements, adjoints du directeur scientifique, afin de partager les réflexions sur l'élaboration de la politique scientifique du CNRS. En outre, toutes les opérations structurantes en régions devront faire l'objet d'un arbitrage du directeur général préparé en comité de direction.

Ce que nous proposons ici est une **réforme de fond pour le CNRS**. Une telle évolution aura sans aucun doute des implications nombreuses et profondes – sur des sujets aussi variés que la politique de ressources humaines, le dialogue avec les universités, la façon dont nous réfléchissons à une activité ou un laboratoire interdisciplinaires, ou encore la taille du siège – car peu de questions, dans la vie du CNRS, sont « strictement régionales » ou « strictement nationales ». Ces implications méritent une analyse approfondie, et nous sommes conscients que cette seule analyse suscitera des résistances. Mais nous sommes convaincus qu'elle apportera au CNRS **une dynamique et une modernité nouvelles**.

4.2.2. Evoquons rapidement d'autres aspects de l'organisation du CNRS dont les évolutions méritent d'être mentionnées.

Le conseil d'administration, chargé de fixer la politique d'établissement du CNRS, et notamment sa politique scientifique après avis du conseil scientifique, **doit disposer de meilleurs outils de suivi des évolutions de l'organisme**, et notamment, dès 2004, d'un tableau d'indicateurs de suivi de la mise en œuvre de la politique d'établissement du CNRS. **Le rôle du conseil scientifique doit aussi être renforcé**. Le conseil scientifique doit être, auprès du directeur général, une instance de réflexion et de proposition sur la politique scientifique du CNRS et sur sa mise en œuvre ; il a vocation, à nos yeux, à

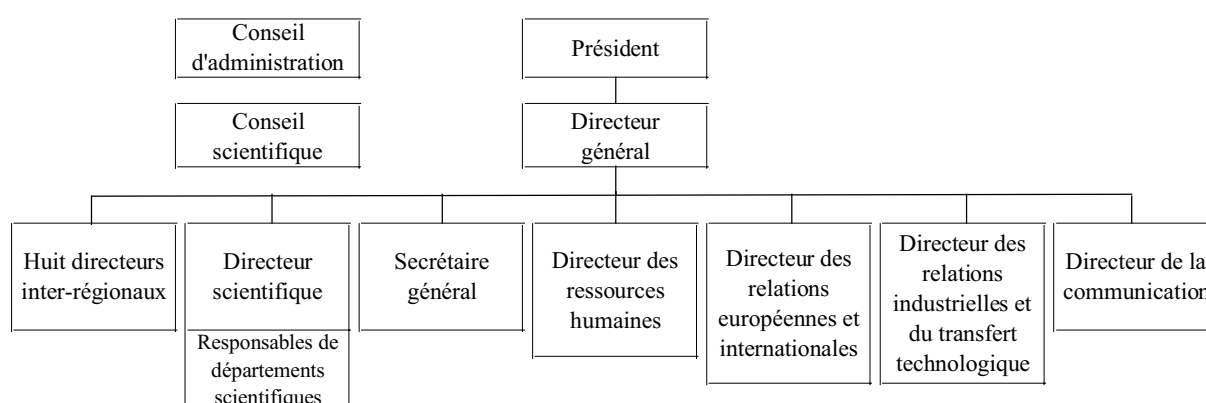
⁷ Certaines de ces activités font partie des *missions centrales* du « CNRS-CRSN », comme les TGE que le CNRS gère au service de l'ensemble de la communauté scientifique, ou les GDR et les programmes qui sont ouverts aux laboratoires et équipes non rattachés au CNRS.

comprendre une majorité de membres extérieurs au CNRS, notamment européens, et il en est de même pour les conseils scientifiques de départements.

Au-delà de la mise en place des directeurs inter-régionaux et du directeur scientifique, nous souhaitons apporter d'autres modifications à l'organigramme de la direction du CNRS.

- En lien avec la grande importance que nous attachons à développer de façon ambitieuse la politique de ressources humaines du CNRS dans les prochaines années, nous souhaitons que le directeur des ressources humaines soit au même niveau que les autres membres du comité de direction, rattaché directement au directeur général.
- La direction des études et programmes ne restera pas une direction en tant que telle, car ses fonctions ont vocation, pour l'essentiel, à être réparties entre la direction scientifique (pour les TGE et les programmes, mais aussi pour ce qui concerne la bibliométrie et les indicateurs), la direction des ressources humaines (pour les études prévisionnelles sur les effectifs), et les directions inter-régionales (pour la politique régionale et les opérations immobilières).
- Par ailleurs, il n'y aura plus besoin de conserver une direction des relations avec l'enseignement supérieur à part entière car ces relations seront principalement conduites en régions – il faudra cependant prévoir une coordination de ces relations pour que, sur ce sujet comme sur d'autres, il y ait *une* politique du CNRS.
- Enfin, la direction des relations internationales évoluera vers une « direction des relations européennes et internationales » pour distinguer l'importance que le CNRS attache à l'Europe et montrer que « l'Europe ne fait pas partie de l'international ».

L'organigramme « cible » de la direction du CNRS se présente donc de la façon suivante :



Enfin, les évolutions concernant le fonctionnement interne du CNRS et de son administration seront également très importantes. La réforme de l'organisation présentée ci-dessus doit s'accompagner d'une poursuite de la déconcentration de la gestion. Le **déploiement d'un système d'information rénové**, adapté à l'évolution programmée du cadre de gestion budgétaire et comptable des EPST et à la mise en place de la LOLF, puis progressivement étendu à l'ensemble des registres d'action du CNRS, aura un impact important sur toute la vie du CNRS et de ses laboratoires. Il devra contribuer à **simplifier et à alléger la gestion des laboratoires**, tout en permettant de mettre en place des méthodes et outils de pilotage et de contrôle de gestion plus performants.

4.3. LES RELATIONS AVEC LES AUTRES ORGANISMES DE RECHERCHE

Avec le rôle plus stratégique défini ci-dessus pour la direction scientifique et pour les départements, allégés des fonctions de gestion des laboratoires et de leurs personnels, et avec une implication renforcée dans la dynamique des pôles régionaux, cette rénovation de l'organisation interne du CNRS doit lui permettre de **renforcer ses relations avec les autres organismes de recherche à l'échelle nationale et au niveau local**.

En retrouvant ce qu'étaient les motivations essentielles à l'origine des instituts nationaux, nous proposons de mettre en place, dans chaque grand domaine de la recherche nationale, une coordination des principaux organismes concernés pour mener ensemble, et en lien avec les universités et écoles, des réflexions prospectives, mettre en place des programmes et des projets menés en commun, élaborer des éléments de politique commune, notamment sur des enjeux européens et internationaux, etc. Ces **coordinations inter-organismes** auraient un positionnement plus lisible que celui qu'ont aujourd'hui les instituts, et pourraient se voir confier sous le contrôle des ministères la responsabilité d'une partie des fonds incitatifs nationaux. Dans cette optique, au-delà de l'IN2P3 qui pourrait devenir commun avec le CEA, et de l'INSU dont la transformation en INSUE est l'occasion de confirmer son ouverture à d'autres organismes, on peut imaginer une évolution comparable dans certains domaines des sciences du vivant à partir du groupement RIO réunissant le CEA, le CNRS, l'INRA et l'INSERM (et qui pourrait s'ouvrir à d'autres organismes), ainsi que dans le domaine des sciences et technologies de l'information et de la communication entre le CEA, le CNRS et l'INRIA.

Cette meilleure coordination des organismes de recherche doit aussi avoir lieu au niveau régional. Au sein de chaque grand pôle régional, il sera nécessaire de mettre en place une coordination plus active de l'ensemble des établissements concernés, en incluant les universités et écoles, avec l'objectif de **progresser vers une structuration plus claire et plus lisible de chaque pôle régional** en laboratoires travaillant sur des thématiques bien identifiées et complémentaires – chaque laboratoire étant aussi souvent que possible rattaché à un seul organisme de recherche nationale – et réunis au sein d'une coordination locale permettant de leur donner une certaine visibilité commune, de mener des actions conjointes et de partager les réflexions sur les évolutions stratégiques du pôle de recherche.

* * *

Le CNRS est aujourd'hui reconnu internationalement non seulement pour la compétence de ses chercheurs et la qualité de ses résultats. Notre ambition est **qu'en 2010 le CNRS soit aussi un organisme de recherche mondialement connu pour son dynamisme et son attractivité, ainsi que pour son rôle leader dans l'Europe de la recherche, et qu'il soit un établissement dont le pays, toute la communauté scientifique nationale et tous ses personnels seront fiers.**

Nous sommes persuadés que les propositions et orientations présentées ci-dessus constituent la base du **nouvel élan** dont le CNRS a besoin pour atteindre cet objectif.

ANNEXE : ORGANISATION DE LA CONCERTATION AU SEIN DE L'ÉTABLISSEMENT DANS LES PROCHAINS MOIS

Ce texte est diffusé aux personnels du CNRS et aux membres du conseil d'administration, du conseil scientifique, des conseils scientifiques de département, aux membres des sections du Comité national et du comité technique paritaire. Il est également adressé aux ministères et aux principaux partenaires du CNRS, notamment aux présidents d'universités et aux directeurs d'écoles avec lesquelles le CNRS a des laboratoires communs ainsi qu'à un certain nombre de partenaires industriels.

La concertation que nous organiserons au sein du CNRS au cours des trois prochains mois impliquera toutes les instances nationales de l'établissement. Ses principales étapes seront les suivantes :

- Jusqu'à mi-mars : réunions dans les régions pour présenter notre projet aux directeurs d'unités, auxquels il sera demandé ensuite de mettre en place la concertation sur ce projet au sein de leur unité.
- Entre mi-mars et mi-avril : participation du directeur général à une réunion de la conférence des présidents des sections du Comité national et à une réunion avec chaque organisation syndicale, et consultation des conseils scientifiques de départements.
- Fin mars et courant avril : premier débat au conseil d'administration, au conseil scientifique et au comité technique paritaire, sans vote.
- Entre fin avril et fin mai, deuxième série de réunions avec les directeurs d'unités, et deuxième réunion avec la conférence des présidents des sections du Comité national.

Bien sûr, ces différentes réunions internes pourront aussi porter sur les débats plus larges concernant l'avenir de l'ensemble de la recherche française, au-delà du CNRS, dans l'optique de la préparation du projet de loi d'orientation et de programmation de la recherche. Dans la même période auront lieu également des rencontres avec les partenaires du CNRS, notamment avec la conférence des présidents d'universités et la conférence des directeurs d'écoles et formations d'ingénieurs.

Début juin seront préparés le texte et les premières décisions présentés au conseil d'administration. Ils feront l'objet, mi juin, d'un débat au conseil scientifique pour les aspects touchant à la politique scientifique et d'un débat au comité technique paritaire pour les aspects touchant à l'organisation, puis d'une délibération du conseil d'administration le 24 juin.

LISTE DES SIGLES

AP :	Autorisations de programme
CEA :	Commissariat à l’Energie Atomique
CNER :	Comité National d’Evaluation de la Recherche
CNRS :	Centre National de la Recherche Scientifique
CP :	Crédits de Paiement
CRSN :	Centre de la Recherche Scientifique Nationale
EPST :	Etablissement public à caractère Scientifique et Technologique
GDR :	Groupement De Recherche
IN2P3 :	Institut National de Physique Nucléaire et de Physique des Particules
INRA :	Institut National de la Recherche Agronomique
INRIA :	Institut National de Recherche en Informatique et en Automatique
INSERM :	Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale
INSU :	Institut National des Sciences de l’Univers
INSUE :	Institut National des Sciences de l’Univers et de l’Environnement
ITA :	Ingénieurs, Techniciens et Administratifs
LMD :	Licence-Master-Doctorat
LOLF :	Loi Organique relatives aux Lois de Finances
PME :	Petites et Moyennes Entreprises
RIO :	Réunion Inter-Organismes
TGE :	Très Grand Equipement
UMR :	Unité Mixte de Recherche