

Paris, le 17 septembre 2025

Monsieur le Président – Directeur général,

En réponse à votre saisine du 20 février dernier, le conseil scientifique souhaite partager les réflexions et préconisations suivantes avec la direction du CNRS et le ministre en charge de la recherche, ainsi qu'avec les autres instances du Comité national de la recherche scientifique et la communauté scientifique dans son ensemble.

Le conseil scientifique rappelle en préambule son opposition, tant sur le fond que sur la manière de procéder, au projet de création de CNRS key labs, tel que vous l'avez présenté devant la convention des DU CNRS le 12 décembre dernier. Les raisons de cette opposition sont rappelées en annexe.

Le présent document est structuré de la manière suivante. Nous exposons d'abord brièvement la manière dont nous avons interprété et, d'une certaine manière, élargi votre saisine, avant de rappeler en quoi consiste à nos yeux la « plus-value » du CNRS. Nous revenons ensuite sur les évolutions récentes de l'ESR, en France et au plan international, qui invitent à repenser les moyens d'action du CNRS au service de missions qui restent pleinement actuelles. Puis, l'essentiel du document présente, pour chacun des principaux moyens d'action du CNRS, une rapide analyse des enjeux et une série de propositions à l'attention de la direction du CNRS et, lorsque cela nous a paru justifié, à l'attention du ministre en charge de la recherche.

Quelques précisions préalables à propos des réflexions et propositions qui suivent :

- Elles s'inscrivent dans un contexte de financement public insuffisant consacré à la recherche et à l'enseignement supérieur publics, qui alimente un déclassement scientifique progressif de la Nation. Le conseil scientifique souligne avec force l'importance d'inverser cette tendance en accroissant significativement le financement de l'ensemble des établissements de l'ESR.
- Le conseil scientifique est en particulier convaincu de l'importance de conserver pour l'avenir la vision originelle d'un CNRS en pointe aux plans national et international dans tous les domaines de recherche.
- Le CS n'a pas cherché à évaluer dans quelle mesure les propositions qu'il formule font déjà l'objet d'actions de la part de la direction de l'organisme. Cela aurait demandé un travail supplémentaire conséquent, non réalisable dans les délais impartis. Par ailleurs, le CS s'est attaché à formuler des propositions réalistes, mais n'entend pas se substituer à la direction du CNRS, seule à même de décider *in fine* de leur caractère réalisable et des modalités précises de leur mise en œuvre.
- Faute de temps, les enjeux de la politique scientifique du CNRS concernant la recherche partenariale ne sont pas non plus traités ici, même s'ils recoupent un certain nombre de sujets abordés.

Le conseil scientifique reste évidemment à la disposition de la direction du CNRS pour poursuivre la réflexion et préciser ses recommandations.

Olivier Coutard

Président du conseil scientifique du CNRS

Recommandation adoptée à l'unanimité

Sommaire

Synthèse des recommandations	3
Sur les missions et les moyens d'action du CNRS	5
Sur la « plus-value » du CNRS	5
Une plus-value incontestée.....	5
... reposant sur un ensemble d'atouts clés	6
Un paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche en mutation et des moyens toujours plus contraints	8
Analyses et recommandations	11
Sur « la mission d'animer, coordonner et valoriser les activités nationales de recherche »	11
Analyse	11
Recommandations pour la direction du CNRS	13
Recommandations pour le ou la ministre en charge de la recherche.....	16
Sur « la mission d'opérateur d'unités de recherche »	17
Analyse	17
Recommandations pour la direction du CNRS	18
Recommandations pour le ou la ministre en charge de la recherche.....	19
Sur le CNRS employeur	20
Analyse	20
Recommandations pour la direction du CNRS	20
Recommandations pour le ou la ministre en charge de la recherche.....	21
Sur le CNRS programmeur de recherche	21
Analyse	21
Recommandations pour la direction du CNRS	22
Recommandations pour le ou la ministre en charge de la recherche.....	23
Considérations conclusives & recommandations complémentaires	23
Recommandations pour la direction du CNRS	24
Recommandation pour le ou la ministre en charge de la recherche	24
Annexe : À propos du projet de création de CNRS key labs	25

Synthèse des recommandations

Sur « la mission d'animer, coordonner et valoriser les activités nationales de recherche »

Recommandations pour la direction du CNRS

- Promouvoir l'émergence de nouveaux objets, questionnements ou approches dans tous les domaines scientifiques
- Être garant de la diversité scientifique et de la pluridisciplinarité de l'écosystème national de recherche, ainsi que du maillage scientifique national
- Faciliter les coopérations inter-sites à l'échelle nationale
- Approfondir la coordination stratégique avec les autres institutions de l'ESR
- Engager une réflexion avec l'ensemble des parties prenantes sur l'opportunité de créer de nouveaux instituts nationaux de recherche

Recommandations pour le ou la ministre en charge de la recherche

- Conforter les missions nationales du CNRS
- Éliminer les obstacles aux coopérations entre établissements

Sur « la mission d'opérateur d'unités de recherche »

Recommandations pour la direction du CNRS

- Soutenir les UMR

Recommandations pour le ou la ministre en charge de la recherche

- Conforter les unités de recherche en général, et les UMR en particulier
- Simplifier les règles de gestion des UMR

Sur le CNRS employeur

Recommandations pour la direction du CNRS

- Préserver le recrutement de chercheur·es permanent·es peu d'années après la thèse ; préserver également le recrutement précoce d'ingénieur·es et de technicien·nes permanent·es
- Étendre la politique d'attribution de financements libres d'emploi
- Poursuivre et renforcer les actions d'amélioration de la qualité de vie au travail
- Accroître les possibilités d'accueil en délégation

Recommandations pour le ou la ministre en charge de la recherche

- Sortir des logiques austéritaires en matière d'emploi scientifique
- Préserver et même renforcer les flux de recrutements de scientifiques à temps plein
- Poursuivre et renforcer les efforts de revalorisation des rémunérations

Sur le CNRS programmeur de recherche

Recommandations pour la direction du CNRS

Soutenir les dynamiques scientifiques collectives ascendantes (*bottom-up*)

Ne pas arbitrer de sa propre initiative entre enjeux « sociétaux »

Recommandations pour le ou la ministre en charge de la recherche

Clarifier ce que peuvent être et ce que ne peuvent pas être les agences de programme

Éviter un pilotage thématique trop fin de la recherche

Considérations conclusives & recommandations complémentaires

Recommandations pour la direction du CNRS

Sur l'élaboration et la mise en œuvre de la politique scientifique du CNRS

Recommandation pour le ministre en charge de la recherche

Sur les réformes de l'ESR et leur enchaînement

Sur les missions et les moyens d'action du CNRS

Le code de la recherche détaille dans ses articles R322-2 et R322-3 les missions et les moyens d'action du CNRS, le plus gros opérateur de recherche français par sa taille, son spectre pluridisciplinaire et la diversité de ses domaines de recherche (sans orientations ou priorités thématiques prédéfinies).

Les missions confiées au CNRS sont essentiellement de quatre ordres : effectuer des recherches, généralement en collaboration, dans tous les domaines ; valoriser les résultats de ces recherches ; contribuer à la diffusion des connaissances et de la culture scientifiques ; contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique nationale de recherche.

Le CNRS dispose pour accomplir ces missions de quatre moyens d'action principaux. Le CNRS est en effet : (i) un gestionnaire d'unités de recherche ; (ii) un acteur important de la recherche publique française aux plans national, européen et international ; (iii) un employeur ; (iv) un organisme programmeur de recherche.

Les réflexions qui suivent portent sur ces moyens d'action et leur adaptation à un contexte national et international en transformation profonde depuis une vingtaine d'années. Elles ne concernent pas les grandes missions de l'organisme qui restent pleinement actuelles et qui, en dernière analyse, dépendent toutes de la capacité du CNRS à accomplir sa vocation première, à savoir : **conduire des recherches mues par la curiosité aux frontières de la connaissance dans tous les domaines scientifiques et favoriser le développement de telles recherches, au-delà de son périmètre propre, dans l'ensemble de la communauté scientifique nationale.**

Recherche mue par la curiosité

La recherche mue par la curiosité (traduit de l'anglais *curiosity-driven*) est une forme de recherche dans laquelle les scientifiques décident librement (i.e., sans contraintes hiérarchiques ou financières) des questions qu'elles et ils souhaitent explorer et des méthodes à mettre en œuvre. Les motivations (ou considérations) sous-jacentes au choix de telle direction de recherche peuvent être de natures très diverses.

La recherche mue par la curiosité est souvent une recherche détachée de toute considération applicative, mais elle peut aussi se développer dans un projet de recherche finalisée mené en partenariat avec une entreprise, une administration, une collectivité ou une association. En effet, la confrontation à un problème concret est un moteur puissant de l'activité de recherche et de la curiosité des chercheur·es. Cela suppose cependant que les scientifiques impliqué·es conservent une large autonomie à toutes les étapes : choix d'entrer ou non dans un projet de recherche partenariale (ou de répondre ou non à un appel à projets thématisé), possibilité de faire évoluer les questions de recherche au gré de l'avancement du projet et possibilité de sortir du partenariat en cas de différend majeur.

Sur la « plus-value » du CNRS

Une plus-value incontestée...

La contribution du CNRS au système français de recherche est considérable. En attestent, par exemple, la proportion des scientifiques du CNRS parmi les lauréat·es de l'ERC mettant en œuvre leurs projets en France (environ la moitié en moyenne des lauréat·es, alors que les personnels CNRS représentent le cinquième seulement des effectifs de la

recherche française) ; l'attractivité internationale du statut de chercheur·e au CNRS (presque 34% de recrutements étrangers au concours chercheur·es en 2023) ; ou encore la part des personnels du CNRS dans la représentation française au sein des coopérations scientifiques internationales (le CNRS pilote ou co-pilote ainsi 88 des 108 infrastructures de la feuille de route nationale des infrastructures de recherche, dont près de la moitié ont une dimension européenne ou internationale).

La reconnaissance des scientifiques du CNRS aux plans européen et international est également très forte. Par exemple, 35% des Français·es membres de l'Académie nationale des sciences des États-Unis sont, ou ont été, des personnels du CNRS. D'un point de vue plus institutionnel, les observateurs étrangers soulignent plusieurs apports importants du CNRS : sa couverture géographique et scientifique (disciplines, domaines de recherche) s'étendant à l'ensemble de l'écosystème français de recherche ; sa grande capacité de mise en réseau au niveau national des compétences scientifiques mobilisables en fonction des projets ; sa fonction de vitrine internationale de la recherche française.

On peut relever le « rapport qualité-prix notable » du CNRS : en 2023, les ressources totales (SCSP + ressources propres) de l'organisme se sont élevées à 4098 M€ pour 30 611 ETP scientifiques (chercheur·es + ingénieur·es de recherche), soit 134 k€ par agent. A titre de comparaison, les ressources de l'EPFL en 2024 se sont élevées à MCHF 1119 (environ 1178 M€) pour 3873 professeur·es et autres personnels scientifiques, soit 304 k€ par agent.

(Sources : rapport social unique 2023 (p. 13) et rapport d'activité 2023 du CNRS ; rapport annuel 2024 de l'EPFL ; rapport d'auto-évaluation du CNRS pour le Hcéres ; témoignages des membres étrangers du CS.)

... reposant sur un ensemble d'atouts clés

Ces contributions importantes reposent sur un ensemble de forces reconnues de l'organisme.

- La grande liberté de recherche dont bénéficient les chercheur·es du CNRS, et les personnels scientifiques des EPST et des universités en France de manière générale, et le faible poids des cadres hiérarchiques au sein de ces établissements.
- Des personnels scientifiques (chercheur·es, ingénieur·es et technicien·es) hautement qualifiés, pouvant se consacrer à temps plein à l'activité de recherche, très engagés dans la production de recherche et dans l'animation et la gestion des structures dans lesquelles s'effectue cette production. Le statut de scientifique permanent·e, recruté·e peu d'années après la thèse, confère au CNRS, comme d'ailleurs aux autres ONR, une grande attractivité sur le plan international.
- Un engagement dans tous les grands champs disciplinaires, nourrissant une connaissance unique de l'état des savoirs et des fronts de recherche dans tous les domaines.
- Une capacité à identifier et mobiliser les compétences dans l'ensemble de la communauté scientifique nationale, et à développer des programmes de recherche dans tous les domaines scientifiques.

Le travail régulier de prospective scientifique mené par l'organisme et par le Comité national et la connaissance fine du paysage national développée par les instituts, en s'appuyant notamment sur le réseau des directeurs et directrices adjoint·es scientifiques (DAS), permettent au CNRS de disposer d'une cartographie précise et actualisée de l'état des forces de recherche en France dans le contexte européen et international et des défis auxquels la recherche est confrontée.

La capacité à mobiliser les communautés et à porter des sujets émergents repose, outre l'action au quotidien des directions d'instituts, sur les multiples structures fédératives, groupements de recherche et autres réseaux thématiques mis en place, souvent, à l'initiative du CNRS ; elle s'appuie au fond sur le maillage du territoire national et la structuration de la communauté scientifique nationale inhérents au réseau des UMR et aux structures fédératives.

Le développement de programmes de recherche, quant à lui, est tributaire des crédits dont dispose (ou, de plus en plus souvent, ne dispose pas) le CNRS pour les mettre en œuvre.

- Une capacité à articuler une vision et une stratégie scientifiques « globales » (européenne et internationale) et une implication et une capacité d'entraînement locales (à l'échelle des sites, des unités, des équipes).
- Une capacité à développer et à porter de grands instruments et infrastructures de recherche au bénéfice de la communauté scientifique dans son ensemble, en s'appuyant sur la vision prospective des enjeux évoquée précédemment.
- Une organisation scientifique, administrative et financière largement appréciée par les DU et les partenaires du CNRS, qui soulignent notamment la qualité des interlocuteurs et interlocutrices scientifiques pour les échanges relatifs à la trajectoire des unités mixtes – le réseau des DAS est particulièrement mis en avant – et la qualité des structures et personnels administratifs – qui font que le CNRS est souvent préféré aux autres établissements en tant qu'établissement gestionnaire.

Cette capacité est entravée par des moyens toujours plus contraints (pour le CNRS et pour l'ESR en général), dans un paysage international en profonde mutation marqué par l'évolution de la hiérarchie d'acteurs historiques (notamment entre nations européennes¹) et l'essor d'acteurs nouveaux (notamment la Chine) ;

L'alternative est donc :

- Soit un « CNRS de niches » contraint par des ressources insuffisantes, ce repositionnement s'opérant au prix de la perte de pans importants de compétences, d'une détérioration du « maillage » du territoire et d'une perte d'attractivité internationale
- Soit un CNRS pleinement à même d'accomplir les missions que lui a confiées la Nation, ce qui requiert un accroissement significatif des moyens qui lui sont alloués, ainsi qu'à l'ESR dans son ensemble.

Le conseil scientifique du CNRS considère unanimement que la deuxième voie est la seule à même d'outiller scientifiquement la France pour faire face aux multiples défis contemporains auxquels elle est confrontée.

Le conseil scientifique est, par ailleurs, pleinement conscient du fait que compte tenu de son ample spectre scientifique et de son poids unique parmi les acteurs français de l'ESR, le CNRS jouit d'une grande visibilité dans l'espace public et apparaît de fait comme une voix forte de la recherche française. Cela lui donne une responsabilité particulière pour « incarner » les valeurs associées à la science et les grands principes guidant la recherche

¹ Le Hcéres relève par exemple que « au sein des pays intensifs en recherche, la position de la France a reculé depuis 2010. Considérant la part mondiale des publications scientifiques par pays – un indicateur évidemment discutable –, le Hcéres relève que la France a été dépassée par l'Italie en 2015 et par l'Espagne en 2018 (outre l'Inde en 2011, la Corée du Sud en 2018, le Brésil en 2019 et l'Australie en 2022) (Hcéres (OST), *La position scientifique de la France dans le Monde et en Europe. Principaux résultats* (décembre 2024), p. 3).

scientifique : importance pour des sociétés démocratiques de la science et des savoirs scientifiques, mais aussi de l'éthique scientifique, notamment la culture du débat fondé sur des échanges d'arguments rationnels ; valeur de la recherche exploratoire, mue par la curiosité, sans orientations thématiques ou visée applicative *a priori* ; importance du libre choix des objets de recherche et du temps long de la recherche ; caractère fondamental de l'évaluation par les pairs dans la régulation de la production de savoirs scientifiques ; puissance émancipatrice de la liberté académique non seulement pour les scientifiques, mais pour la société dans son ensemble... Pour les mêmes raisons, le CNRS a tout particulièrement vocation à contribuer à impulser ou à promouvoir des politiques nationales ayant trait à la recherche : soutien à l'édition scientifique ; promotion de la politique nationale de science ouverte ; lutte contre les violences sexistes et sexuelles et autres formes de discrimination ; déploiement de politiques d'établissement ambitieuses en matière de développement durable, de transition écologique, d'expression publique des scientifiques... Enfin, comme nous l'avons déjà évoqué, sa place dans l'espace européen de la recherche et dans les coopérations scientifiques internationales confère au CNRS, dans les faits, un rôle de « vitrine » de la recherche française.

Un paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche en mutation et des moyens toujours plus contraints

Depuis une vingtaine d'années, le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) se transforme en profondeur.

Au niveau national, un aspect majeur de cette transformation est l'autonomie croissante accordée aux universités – au moins sur un plan formel et à défaut de se traduire par l'affectation de moyens en adéquation – dans différents domaines (offre de formation, gestion financière, ressources humaines, gestion de patrimoine...). Cette autonomisation, dans le cadre des missions nationales de l'ESR, est à l'œuvre au moins depuis la loi Liberté et responsabilité des universités (loi LRU, 2007). Elle s'opère cependant sous contrainte financière forte, ce qui a conduit ces derniers mois nombre de présidentes et présidents d'universités à alerter sur la situation financière « intenable » de leurs établissements.

Cette autonomisation va de pair avec une place plus importante attribuée aux sites d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation, dans lesquels les universités sont invitées à avoir une fonction de « cheffes de file ». Bien que les contours de cette fonction ne soient pas précisément et clairement définis et que la notion même de « cheffe de file » puisse être interrogée dans un paysage composé d'établissements autonomes et, de surcroît, aux statuts juridiques diversifiés (EPSCP et grands établissements, EPST, EPIC, EPA, et désormais EPE), cette évolution pose avec une acuité renouvelée la question des liens entre établissements.

Ces changements propres à l'écosystème national de l'ESR s'inscrivent dans des transformations également profondes aux plans européen et international. Ces transformations sont principalement de deux ordres :

- un espace européen de la recherche toujours plus structurant pour les activités de recherche en France, à travers les programmes-cadres successifs, les programmes d'aide à la mobilité et le développement d'alliances universitaires transnationales allant au-delà des pratiques déjà anciennes de coopérations en matière de formation et de mobilités européennes d'universitaires et d'étudiant·es ;

- une mutation du paysage international et des formes de coopération scientifique à cette échelle. Cette mutation est notamment marquée par l'essor récent de nouveaux acteurs majeurs (au premier rang desquels la Chine) et le bouleversement de la « hiérarchie » mondiale, et européenne, des « grands pays de recherche », la France tendant à « reculer » de ce point de vue (y compris parmi les pays européens). En outre, les coopérations scientifiques internationales pâtissent des tensions géopolitiques croissantes. Enfin, des coopérations transnationales (i.e., des coopérations entre établissements) se structurent, notamment au niveau européen dans le cadre des alliances universitaires.

Le conseil scientifique relève que ces transformations s'inscrivent dans un contexte contemporain en apparence paradoxal : d'un côté, la *polycrise*² à laquelle nos sociétés sont confrontées fait des savoirs et démarches scientifiques, et même de l'éthique de la recherche, des ressources plus précieuses que jamais dans le débat public et dans l'élaboration des choix collectifs ; de l'autre, en dépit apparemment de leur importance – mais au fond, dans une large mesure, du fait même de cette importance –, les savoirs scientifiques sont de plus en plus fortement et fréquemment contestés, délégitimés, rejetés, y compris par des acteurs politiques nationaux voire par les institutions étatiques qui devraient avoir comme préoccupation majeure de les promouvoir. La politique de délégitimation et de démantèlement de domaines entiers de recherche engagée par l'administration Trump aux États-Unis en est la manifestation la plus criante ; mais cette tendance est également à l'œuvre en Europe, comme l'illustrent les attaques du gouvernement hongrois ayant conduit au déménagement vers l'Autriche de l'Université d'Europe centrale (CEU) en 2018 et, en France même, la suspension d'une partie des subventions régionales allouées à l'Institut d'études politiques de Grenoble en 2022 au prétexte d'une « longue dérive idéologique et communautariste de sa direction ».

Face aux enjeux soulevés par ces transformations, le financement public de la recherche et de l'enseignement supérieur publics (SCSP³ des établissements, à quoi il convient d'ajouter le budget des agences publiques de financement, dont notamment l'ANR) a été stable depuis une vingtaine d'années si on le rapporte au PIB. Cependant, cette stabilité est en trompe-l'œil. D'une part, la SCSP des universités ne reflète pas l'évolution marquée à la hausse des effectifs étudiants, ce qui conduit à une « pression » croissante sur le système d'enseignement supérieur et ses personnels et, donc, sur le système de recherche⁴. D'autre part, la SCSP de l'ensemble des établissements est « grignotée » par des mesures diverses (revalorisation des rémunérations des personnels fonctionnaires, contributions des établissements au financement des retraites...) non compensées par l'État, pourtant à l'initiative de ces mesures.

² Terme initialement proposé par E Morin et AB Kern (E. Morin et AB Kern, *Terre-Patrie*, Seuil, 1993) et désignant « une situation complexe où plusieurs crises interconnectées et interdépendantes convergent, amplifiant mutuellement leurs effets ». Le terme fait référence aujourd'hui aux effets combinés de l'urgence climatique, de la détérioration environnementale à toutes les échelles, de la perte de biodiversité, de défis sanitaires majeurs, de l'instabilité géopolitique généralisée, d'inégalités croissantes, de formes de plus en plus répandues et prégnantes d'autoritarisme, de l'interaction entre enjeux de sécurité des ressources et crises économiques, de vulnérabilités technologiques systémiques inédites par leur niveau de complexité et leurs conséquences potentielles, etc.

³ SCSP : subvention pour charge de service public.

⁴ Ainsi en 2013, on comptait 56 900 enseignant·es-chercheur·es statutaires pour 1 500 000 étudiant·es à l'université ; et en 2023-24, 55 200 enseignant·es-chercheur·es (- 1,8% en 10 ans) pour 1 604 000 étudiant·es à l'université (+ 6,9%) (Source : MESR, État de l'ESR 2015, 2025). Si les effectifs d'enseignant·es-chercheur·es avaient évolué au cours de cette période comme les effectifs d'étudiant·es, ils s'élèveraient en 2023 à 60 800 au lieu de 55 200 (= 10%). Et ces chiffres ne traduisent pas les grandes inégalités de répartition des postes entre les établissements, dont certains sont encore plus sévèrement sous-dotés que d'autres.

En outre, une fraction croissante et désormais très significative du temps de travail des scientifiques est absorbée par des tâches administratives chronophages et par la recherche des ressources nécessaires à l'activité de recherche. En effet, le financement public de la recherche publique (hors rémunération des scientifiques fonctionnaires, du moins jusqu'à présent) passe le plus souvent par des appels à projets (AAP) et, de plus en plus systématiquement, par des AAP thématiques, à une « maille » relativement fine. Un exemple en est donné par l'AMI SHS⁵ qui ambitionnait de « renforcer les SHS françaises afin que les savoirs qu'elles produisent soient pleinement mobilisés pour éclairer les décisions publiques ou privées face aux enjeux sociétaux, ... qu'elles accompagnent l'innovation de rupture et qu'elles produisent des analyses de haut niveau sur les enjeux géostratégiques », mais pour lequel l'État a choisi de cibler *a priori* neuf thématiques spécifiques finançables à hauteur de 5 M€ chacune. De surcroît, les thématiques prioritaires sont souvent édictées de manière descendante plutôt que d'émaner de la communauté scientifique elle-même. Cette généralisation de la procédure de l'AAP, *a fortiori* d'AAP thématiques, représente une contrainte forte dans le travail des scientifiques et un coût collectif très significatif (notamment si on le mesure en temps de travail associé à toutes les étapes du processus)⁶. La mise en place de « COMP à 100% », qui relierait la totalité de la SCSP d'un établissement à des « objectifs » définis par contrat, s'inscrit dans cette perspective.

Émulation intellectuelle plutôt que concurrence pour l'accès aux ressources

L'activité de recherche repose fondamentalement sur un climat d'émulation intellectuelle entre pairs ou entre équipes de recherche pour la production de connaissances nouvelles. Cette émulation est mutuellement profitable, chacun·e pouvant s'appuyer sur les avancées réalisées par les autres.

La concurrence pour l'accès aux ressources est d'une tout autre nature. Nécessaire dans une certaine mesure (d'ailleurs variable selon les domaines) pour allouer des ressources limitées, elle est excluante : les ressources obtenues par les un·es ne sont plus disponibles pour les autres. Si cette concurrence est en outre trop exacerbée (cf. ci-dessous) et si le fait de l'emporter décide de la possibilité même de travailler des scientifiques (parce qu'ils et elles ne disposeraient pas, sinon, des ressources minimales pour le faire), elle devient néfaste.

De ce point de vue, un dispositif d'appel à projets « blancs » (non thématisé *a priori*) avec un taux de succès de 30% est beaucoup plus bénéfique à l'activité de recherche qu'un appel à projets étroitement thématisé avec un taux de succès à 10%, qui constitue une source majeure de dissipation d'énergie collective et de démotivation des chercheur·es. Par exemple, le dispositif de l'ERC (AAP blanc, taux de succès tous dispositifs confondus compris entre 10 et 15% selon les années) ne peut être bénéfique que dans la mesure où il finance l'activité de recherche à la marge ; s'il devenait le mode dominant de financement de la recherche, les effets seraient délétères.

* * *

Dans un paysage de l'ESR en mutation et dans un contexte de moyens toujours plus contraints, le CNRS doit faire évoluer ses modes d'action dans l'objectif de préserver sa vocation première (promouvoir la recherche mue par la curiosité aux frontières de la connaissance dans tous les domaines scientifiques) et ainsi de pouvoir accomplir au mieux l'ensemble des missions qui lui ont été confiées par la Nation. C'est dans cette perspective que le CS a souhaité formuler les analyses et propositions qui suivent.

⁵ Appel à manifestations d'intérêt « programmes de recherche en sciences humaines et sociales ». <https://anr.fr/fileadmin/aap/2024/france2030-ami-shs-2024-04092024.pdf>

⁶ Les analyses du conseil relatives à la généralisation du financement de la recherche par AAP rejoignent de nombreux constats antérieurs et sont corroborées par une enquête récente menée à l'initiative du *Collège des sociétés savantes académiques de France* : https://societes-savantes.fr/wp-content/uploads/2025/09/Financement_synthese_finale-2025-09-14.pdf

Méthode de travail

Pour nourrir sa réflexion, le conseil a mené à partir de mars 2025 un ensemble des consultations auprès d'un ensemble d'interlocuteurs et d'interlocutrices : vice-présidences « recherche » d'universités ; directions scientifiques d'organismes nationaux de recherche ; directions d'écoles d'ingénierie ; partenaires publics, parapublics et industriels... Le conseil a également réalisé une enquête auprès des 1145 directrices et directeurs d'unités de recherche ayant le CNRS comme tutelle ; cette enquête a suscité 645 réponses (56%).

La réflexion menée par le CS a en outre fait l'objet de diverses consultations et échanges internes : avec le PDG et le DGDS les 11 avril, 5 juin et 4 juillet 2025 ; avec les présidences de CSI le 16 mai 2025 ; avec les présidences de CSI et le bureau de la CPCN à l'occasion d'une réunion de la C3N le 6 juin 2025. Les conclusions de cette réflexion ont fait l'objet d'une présentation devant le conseil d'administration du CNRS le 11 juillet 2025.

Analyses et recommandations

Le CNRS, comme d'ailleurs à des degrés divers l'ensemble des établissements d'ESR, est soumis à divers facteurs de fragilisation. En particulier, le constat d'érosion des moyens humains et financiers est sans appel. Le CNRS relève ainsi dans son rapport d'auto-évaluation pour le Hcéres (2023, p. 14) que « le CNRS a perdu entre 2012 et 2021, 9,6% [en fait 4,3%] de personnels payés sur subvention pour charge de service public (24 685 contre 25 787) alors que dans le même temps, la part de cette subvention consacrée aux dépenses de personnels est passée de 82,2% à 84,1%. Mécaniquement, la part de la subvention disponible pour le fonctionnement et l'investissement a diminué de 2%, passant de 17,4% à 15,4%. »

Cette diminution lente mais continue des ressources du CNRS entame sa capacité à accomplir ses missions, conduit à une dégradation des conditions de travail de ses personnels, et affecte *in fine* son attractivité, pour les chercheur·es comme pour les personnels IT.

S'il n'inverse pas la tendance en redonnant au CNRS – comme d'ailleurs à l'ensemble des établissements de l'ESR – les moyens nécessaires à l'accomplissement de ses missions, l'État devrait exprimer plus clairement et justifier explicitement cette politique de réduction continue et délibérée des effectifs du CNRS et de la capacité de l'organisme à mettre en œuvre sa stratégie. Les implications de cette politique sont déjà soit observables, soit prévisibles ; elles sont évoquées dans la suite du présent document.

Sur « la mission d'animer, coordonner et valoriser les activités nationales de recherche »

Analyse

Dans le paysage français de l'ESR tel qu'il se redessine, et dans un environnement international lui-même en profonde mutation, **le conseil scientifique considère que les missions nationales du CNRS doivent être réaffirmées, soutenues et, dans certains domaines, étendues** afin de tirer le meilleur parti de la vision transversale, pluridisciplinaire et (inter)nationale dont dispose l'organisme.

D'une part, la promotion des sites d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation appelle un renforcement concomitant de l'offre d'équipements partagés et de dispositifs de coopération permettant de tirer le meilleur parti des complémentarités entre sites. Or, le

CNRS et, pour les domaines qui les concernent, les autres ONR ont précisément la charge de développer ces ressources communes et de les mettre à disposition de l'ensemble des acteurs de l'ESR. Ces ressources sont bénéfiques pour l'ensemble du système : elles confortent la capacité des sites à développer leurs politiques scientifiques et leur mobilisation par les sites nourrit l'écosystème national de recherche. Politiques de site et politiques des ONR sont en outre mutuellement constitutives, à travers leur présence conjointe dans les UMR (cf. plus bas). Le CNRS et les autres ONR contribuent en effet très directement aux dynamiques de site ; et réciproquement les établissements locaux contribuent à l'activité des ONR. Il convient donc de rechercher les meilleures synergies au bénéfice de l'ensemble des acteurs ; toute forme de concurrence inter-établissements apparaît contre-productive, dissipatrice à la fois d'énergie collective et de ressources matérielles, financières et temporelles limitées.

D'autre part, le paysage français de l'ESR est également marqué par une concentration géographique importante des forces de recherche. La présence du CNRS dans les différents sites d'ESR au plan national est elle-même fortement hétérogène, majoritairement concentrée dans quelques gros sites. **Le conseil scientifique considère que la politique scientifique du CNRS ne doit pas viser à renforcer cette concentration.** Les moyens supplémentaires que le CNRS pourrait apporter sur quelques sites ciblés par une politique volontariste de concentration de ses ressources ne créeraient pas un avantage compétitif suffisant pour compenser les pertes corrélatives de diversité scientifique dans d'autres domaines thématiques et sur les sites d'importance démographique moindre. En effet, la contribution du CNRS aux activités de recherche dans les établissements de petite ou moyenne taille et l'inscription de ces établissements dans des réseaux nationaux et internationaux de coopération scientifique animés par le CNRS présentent de nombreux avantages : elles favorisent la diversité scientifique ; elles facilitent les liens avec l'industrie, les collectivités et les autres acteurs du territoire, confortant ainsi l'impact des recherches réalisées ; elles permettent une contribution large des scientifiques du CNRS à la formation par la recherche ; et elles confortent l'attractivité du CNRS, notamment pour les jeunes chercheurs.

La métaphore d'*écosystème* de recherche nous semble à cet égard devoir être prise au pied de la lettre : les avancées scientifiques ne s'opèrent pas « dans le vide » ; elles prennent généralement racine dans un écosystème robuste, aussi riche que possible dans ses fonctions, dans son potentiel collaboratif et dans ses capacités évolutives et adaptatives. Le CNRS a une responsabilité importante dans le maintien en bonne santé de l'écosystème national de recherche, qui ne peut se réduire à quelques « oasis » scientifiques luxuriantes dispersées dans un environnement stérile. Illustrons ce point essentiel par un contre-exemple étranger. Il y a près de 40 ans, en réponse à des contraintes budgétaires strictes, le gouvernement britannique a mis en place un système national d'évaluation de la recherche afin de déterminer sur la base (exclusive) de cette évaluation la répartition d'une grande partie des financements publics de la recherche. Il en est résulté une concentration des ressources dans les grandes universités à forte intensité de recherche, notamment dans le « triangle d'or » (Oxford, Cambridge et Londres). On considère aujourd'hui que cette atteinte aux écosystèmes de recherche locaux a exacerbé les inégalités économiques entre régions et affecté la dynamique d'ensemble du système national de recherche. Ainsi, bien que le *Cadre d'excellence en recherche* (Research excellence framework, REF) soit toujours utilisé comme outil d'évaluation de la qualité de la recherche, le gouvernement cible désormais délibérément les investissements dans la recherche et l'innovation en dehors du « Grand Sud-Est » pour contrer les effets trop polarisants de cette politique.

Pour le conseil scientifique, il ne s'agit évidemment pas de préconiser une dispersion tous azimuts des ressources du CNRS, mais plutôt d'encourager l'organisme à concevoir et mettre en œuvre une politique de préservation et de renforcement de la diversité fondée sur une prospective ouverte permettant d'identifier les domaines stratégiques « orphelins » des priorités thématiques nationales et de les soutenir. Le CNRS est particulièrement bien placé pour remplir cette mission en s'appuyant sur la vision nationale fine développée dans tous les domaines par ses instituts. En revanche, ONR non thématique, le CNRS n'a pas vocation à prioriser de sa propre initiative telle ou telle thématique « sociétale ».

Recommandations pour la direction du CNRS

Promouvoir l'émergence de nouveaux objets, questionnements ou approches dans tous les domaines scientifiques

Faciliter puis accompagner l'émergence de nouveaux objets de recherche dans tous les grands domaines scientifiques, y compris hors des thématiques prioritaires de la politique scientifique nationale. Le CNRS, seul ONR non thématique dans le paysage français de l'ESR, a à cet égard une responsabilité particulière.

Favoriser les dynamiques collectives initiées par la communauté scientifique elle-même (*bottom up*).

Promouvoir aux niveaux national et européen toute forme de soutien à la recherche mue par la curiosité.

Ne pas flécher les ressources du CNRS sur des thématiques sociétales qui auraient été sélectionnées *a priori* par l'organisme.

Fonder ses arbitrages de manière systématique sur une évaluation par les pairs collégiale, pluraliste et transparente, meilleure garantie de protection de la liberté de recherche.

Être garant de la diversité scientifique et de la pluridisciplinarité de l'écosystème national de recherche, ainsi que du maillage scientifique national

Assurer une veille stratégique sur l'évolution des domaines disciplinaires au plan national, alerter sur les risques de pertes de compétence et œuvrer pour réduire ces risques.

Contrebalancer les dynamiques de concentration géographique par une politique délibérée de préservation et de développement de la diversité scientifique (diversité disciplinaire, thématique, méthodologique...). Construire collectivement cette politique avec les communautés concernées.

Ce faisant, le CNRS contribuera de manière décisive à cultiver le socle de compétences disciplinaires de pointe, grâce à un regard unique au plus près des dynamiques de recherche en cours, garantissant la possibilité de développer à l'avenir des recherches mues par la curiosité dans tous les domaines, disciplinaires et interdisciplinaires, y compris dans des domaines aujourd'hui non prioritaires. La préservation d'un spectre large de compétences scientifiques spécialisées garantit, entre autres, une capacité élevée d'expertise scientifique, par nature pluridisciplinaire.

Faciliter les coopérations inter-sites à l'échelle nationale

Poursuivre, pérenniser et si possible renforcer les actions menées en matière de développement d'équipements communs et de dispositifs de coopération : GDR, fédérations de recherche, réseaux thématiques, réseaux nationaux (comme en mathématiques), MSH, OSU, zones-ateliers, observatoires homme-milieu, dispositifs d'accueil de chercheurs et chercheuses étrangères...

Les attentes vis-à-vis du CNRS dans ce domaine, notamment parmi les unités, sont importantes. Les consultations du CS ont notamment mis en lumière l'importance pour la communauté scientifique des dispositifs nationaux d'animation, de fédération et de coopération hors les murs.

Le CNRS doit disposer dans la durée des ressources nécessaires pour répondre à ce besoin essentiel. A cet égard, l'histoire inachevée des infrastructures nationales en biologie-santé doit servir de signal d'alerte (cf. encadré).

Les vicissitudes des infrastructures nationales en biologie et santé (INBS)

(Source : conseil scientifique)

Depuis plus de vingt ans, la France a mis en place une stratégie ambitieuse pour structurer et financer ses plateformes de biologie-santé, avec les labels RIO (2002) et IBiSA (2007), puis le grand plan INBS lancé en 2011 grâce à 300 M€ du PIA. Ce dispositif a permis à la France de prendre une longueur d'avance, créant des infrastructures majeures et une visibilité européenne, à travers des infrastructures comme France-BioImaging.

Mais après dix ans de succès, le soutien s'est délité. À l'issue du financement initial, les INBS n'ont reçu qu'un abondement minimal de l'ANR, alors que les besoins augmentaient. Des évaluations sans fin ont retardé toute décision de « pérennisation », qui, une fois actée, ne garantit en réalité qu'un financement de cinq ans, loin de la stabilité attendue. Le renouvellement des équipements a été repoussé, l'appel EQUIPEX+ n'a bénéficié qu'à quelques infrastructures, et le grand plan FI_2030, censé relancer l'investissement, s'est réduit à 80 M€ sur 5 ans, alors qu'il faudrait 60 M€ chaque année. Pour le fonctionnement, la situation est encore plus grave : les fonds dédiés sur la ligne budgétaire 172 du MESR, annoncés pour pérenniser les INBS à partir de 2025, viennent à peine (en septembre 2025) d'être débloqués pour l'année 2025 – qui va donc être quasiment une année blanche.

À force de retards, d'arbitrages défavorables, de lourdeurs administratives et d'incertitudes sur les financements, la France a perdu l'avance initiale qu'elle avait acquise. Aujourd'hui, des pays partis plus tard – Suède, Italie, Danemark, Tchéquie, Royaume-Uni – sont passés devant, avec des systèmes solides et des moyens à la hauteur. La France, jadis moteur européen, est désormais menacée de décrochage durable, faute d'avoir tenu ses promesses d'investissement et de visibilité.

Soutenir l'implication de la recherche française dans les projets et programmes internationaux. Favoriser les échanges internationaux et promouvoir le rayonnement de la recherche française. Faciliter l'accès de petites équipes aux gros équipements et infrastructures, développer la capillarité des réseaux de coopération scientifique internationale.

Approfondir la coordination stratégique avec les autres institutions de l'ESR

« Dans un environnement hostile, il vaut mieux coopérer. C'est parfois plus coûteux, mais en général plus résilient. » (Remarque d'un·e VP recherche recueillie au cours de nos échanges)

Se concerter et se coordonner avec les autres établissements concernés pour élaborer et mettre en œuvre la politique de site.

Les politiques des différents établissements de l'ESR ne doivent pas être pensées comme indépendantes, emboîtées ou complémentaires mais comme mutuellement constitutives. La coordination entre établissements est donc essentielle (coordination décentralisée, sans chef·fe d'orchestre). Elle doit aller au-delà d'un dialogue entre le CNRS et ses partenaires jugé jusqu'ici « très gestionnaire et peu stratégique » (selon les termes d'un·e VP recherche auditionné·e) ; Au-delà d'échanges réguliers, cette coordination passe par des prospectives conjointes et ouvertes, à même d'éclairer le CNRS dans toutes ses décisions stratégiques.

Ne pas placer les partenaires du CNRS devant le fait accompli pour des décisions qui les affectent.

Associer les directions d'unités aux échanges entre directions d'établissements.

L'actuel dispositif reposant sur les directeur·rices scientifiques référent·es (DSR) et leurs adjoint·es (ADSR) agit comme une « courroie de transmission » efficace et utile, y compris stratégiquement, entre le CNRS et les autres établissements présents sur un site donné, mais reste peu visible pour les unités et leur direction, pourtant concernées au premier chef par ces échanges.

Dialogue avec les ONR au niveau national (concomitamment aux échanges par site) : organiser des échanges stratégiques réguliers en bilatéral (annuellement) et au niveau de l'ensemble des ONR (tous les 2 ans).

Simplifier le cadre conventionnel/contractuel des relations avec les autres établissements de l'ESR, notamment en ce qui concerne la propriété intellectuelle, et fluidifier les procédures et les processus d'élaboration des conventions et contrats.

Œuvrer à une meilleure coordination de l'action des établissements à l'international. Mieux coordonner les initiatives, quelle que soit leur nature, afin de renforcer la présence internationale de la recherche française : information réciproque préalable ; coordination stratégique ; montages communs ; voire gouvernance partagée de certaines ressources et équipements coûteux ?... Mieux coordonner y compris les collaborations transnationales impliquant des universités ou autres établissements locaux.

Engager une réflexion avec l'ensemble des parties prenantes sur l'opportunité de créer de nouveaux instituts nationaux de recherche

NB : Les membres du conseil scientifique sont partagés sur le bien-fondé de cette proposition. Pour certain·es, elle est en effet susceptible d'alimenter un procès en volonté hégémonique, de préparer un découpage de l'organisme selon les frontières disciplinaires et, dans l'hypothèse où tous les instituts ne seraient pas concernés, de fragiliser les instituts, désormais minoritaires, qui ne porteraient pas des instituts nationaux. Pour les autres, elle permet au contraire de mettre au service de la communauté scientifique nationale dans son ensemble l'expertise approfondie et sans cesse actualisée des instituts du CNRS en matière d'état des lieux et de fronts de recherche dans l'ensemble des champs disciplinaires. Si elle devait être mise en œuvre, cette proposition appellerait dès les phases préparatoires une implication forte des communautés concernées.

Envisager la mise en place de nouveaux instituts nationaux portés par le CNRS.

Ces instituts nationaux auraient vocation à réaliser tout ou partie des missions suivantes : fédérer et animer la communauté scientifique nationale ; coordonner la réflexion collective et la prospective scientifique à l'échelle nationale et internationale ; mettre en œuvre de grands projets à l'échelle nationale ou organiser la contribution française à de grands projets internationaux, en tirant le meilleur parti des forces de recherche et ressources disponibles ; mutualiser les ressources ; porter le rayonnement international de la recherche française. Ces instituts nationaux, à l'instar de ceux qui existent déjà en mathématiques, en sciences de l'univers et en physique nucléaire et physique des particules, auraient vocations à s'intéresser non seulement aux thématiques de recherche, mais aussi aux questions institutionnelles et organisationnelles, aux infrastructures et grands équipements, et aux pratiques de recherche.

Cette recommandation est assortie de cinq conditions importantes :

- Pour chaque champ disciplinaire considéré, la valeur ajoutée de ces instituts nationaux doit être clairement établie et faire l'objet d'un consensus large.
- La réflexion doit impliquer l'ensemble des parties prenantes (les communautés scientifiques concernées, notamment, mais pas exclusivement, à travers leurs institutions)
- S'ils devaient être créés, ces instituts devraient s'appuyer sur des formes de gouvernance collégiale associant les principales parties prenantes, notamment les universités sur l'ensemble du territoire national, en s'inspirant des dispositifs en place pour les trois instituts nationaux existants.
- En interne, il faudrait veiller à ce que la création de ces instituts nationaux n'aboutisse pas à un renforcement de formes de fonctionnement « en silo » des instituts.
- Le conseil scientifique du CNRS et les conseils scientifiques de ses instituts devraient être étroitement associés à cette réflexion dès son lancement.

Recommandations pour le ou la ministre en charge de la recherche

Conforter les missions nationales du CNRS

Conforter et étendre les missions nationales du CNRS : facilitation des coopérations entre sites et entre établissements ; préservation et développement de la diversité scientifique et du maillage scientifique national ; (co)gestion des grandes infrastructures nationales ou internationales ; portage de nouveaux instituts nationaux.

Éliminer les obstacles aux coopérations entre établissements

Résoudre les situations de pénurie de personnels (notamment personnels d'appui à la recherche) et de ressources qui nourrissent des tensions délétères entre établissements ; alors que le développement des coopérations entre établissements est d'intérêt général pour l'écosystème national de recherche et (donc) pour la Nation.

Éliminer dans toute la mesure du possible les règles ou les modes de fonctionnement reposant sur ou conduisant à la mise en concurrence des établissements (règles de signature des chercheurs et chercheuses hautement citées, incitations à l'obtention de ressources propres...)

Sur « la mission d'opérateur d'unités de recherche »

Analyse

L'unité mixte de recherche (UMR) semble n'avoir pas d'équivalent à l'étranger. Ce dispositif est souvent présenté comme la « brique de base » du système français de recherche publique même s'il ne concerne qu'un tiers des unités de recherche. Le principe de responsabilité conjointe des unités, qui est au fondement du modèle UMR, est très largement salué au sein de la communauté scientifique nationale et par les responsables d'établissements. Le CNRS s'est d'ailleurs attaché dans la période récente à réduire le nombre de ses unités *propres* de recherche (UPR, i.e., les unités dont le CNRS est l'unique tutelle) pour privilégier le recours au modèle UMR. Pour les regards extérieurs (collègues étrangers), les UMR procurent un triple bénéfice : elles permettent d'organiser la coopération entre organismes de recherche, universités et écoles, et ainsi de bénéficier au quotidien de leur complémentarité ; elles permettent la mutualisation des ressources disponibles ; elles constituent des espaces de travail protecteurs face aux variations conjoncturelles des conditions de travail des scientifiques et à l'accroissement tendanciel des pressions concurrentielles dans l'accès aux ressources.

La gestion des UMR renvoie à deux enjeux principaux.

Le premier a trait aux conditions de travail. Les UMR sont le lieu d'activité de la plupart des personnels du CNRS, qui doit donc veiller à ce qu'elles permettent la meilleure qualité de vie au travail et offrent les meilleures conditions d'épanouissement de la créativité des scientifiques. À cet égard, les consultations menées par le CS confirment des observations antérieures⁷ sur la nécessité d'une simplification drastique des procédures administratives à tous les niveaux. Cette simplification ne relève pas de la seule volonté de chaque établissement de faciliter la gestion au quotidien des unités, même si des progrès importants sont possibles sur ce plan. Elle dépend également en partie de la fluidité des relations entre établissements de tutelle et de règles générales de gestion publique s'imposant aux établissements. Le CNRS doit également veiller à ce que les unités disposent des ressources nécessaires pour mettre en œuvre une politique d'animation scientifique interne, au bénéfice de l'ensemble de leurs membres.

Le second enjeu concerne les unités comme outil du CNRS, en tant qu'opérateur de recherche, au service de sa stratégie scientifique. Le soutien du CNRS aux unités passe par l'affectation de personnels permanents et l'attribution de financements, mais aussi par d'autres moyens :

- Affectation de personnels en CDD (doctorant.es, post-doctorant.es, personnels d'appui...)
- Attribution de délégations, l'accueil en délégation devant être considéré comme l'accueil pour une période déterminée d'un chercheur ou d'une chercheuse à temps plein
- Fourniture de services aux unités (SPV, accompagnement au montage de projets européens, etc.)
- Implication des unités dans des réseaux et autres dispositifs coopératifs au plan national
- Implication des unités dans des projets nationaux reflétant les priorités stratégiques de l'État et/ou de l'organisme (les réponses coordonnées par la direction de l'organisme aux AAP nationaux PEPR en sont un exemple récent)

⁷ https://www.cnrs.fr/comitenational/cs/recommandations/Rapport_Entraves_vf.pdf

La stratégie du CNRS « ne peut être la somme de stratégies de sites », comme l'a récemment souligné le ministre de l'ESR, mais elle ne peut pas non plus en être complètement séparée sans remettre en cause le principe même de l'UMR, qui incarne un projet commun entre les différents établissements de tutelle, projet qui doit également être co-construit avec la direction et les personnels de l'unité. Divers facteurs entravent la capacité des établissements à faire converger la trajectoire des unités et leur politique d'établissement. On observe en particulier des tensions entre le modèle UMR et le mode de plus en plus dominant de financement de la recherche par appels à projets (cf. notamment le rôle parfois déstructurant des gros financements sur projet).

Pour décider s'il soutient ou non une unité donnée, le CNRS considère principalement ses orientations scientifiques (thématiques, objets, questions et approches scientifiques). La capacité de développer des recherches novatrices ressort donc comme un critère majeur de décision et l'association au CNRS est souvent considérée comme un « label de qualité scientifique », d'ailleurs très valorisée par les DU. Le CNRS prend toutefois également en compte la contribution apportée par l'unité considérée à la formation et à l'expertise, les partenariats qu'elles nouent, les pratiques et manières de faire de la recherche qu'elle promeut... En revanche, les domaines « sociétaux » concernés par les recherches menées au sein d'une unité de recherche ne devraient pas constituer un indicateur décisif pour le CNRS, qui est un organisme de recherche non thématique.

Recommandations pour la direction du CNRS

Soutenir les UMR

Conforter et accroître dans toute la mesure du possible la capacité d'animation scientifique des unités.

Le modèle « PI + CDDs » résultant de la prédominance du système de financement de la recherche par AAP (sur des durées courtes) fragilise les possibilités de développement de projets communs au sein des unités. Cela appelle donc un renforcement des capacités d'animation à l'échelle de l'unité ou de ses équipes. Dans le même temps, veiller à ce que les dispositifs de soutien au montage de projet soient accessibles à toutes les scientifiques des UMR, indépendamment de leur statut.

Débureaucratiser la gestion des UMR. Réduire la comitologie. Continuer à œuvrer, conjointement avec les établissements partenaires, à une simplification radicale des règles et des outils de gestion administrative et financière des unités. Simplifier la vie des personnels sur le plan administratif et financier. Ne pas mutualiser les fonctions d'appui dans des conditions qui accroissent le mal-être au travail des personnels.

Renforcer la fonction de DU et accompagner les DU. Promouvoir un environnement logiciel sobre et ergonomique. Soutenir les formes de direction collégiale. Impliquer les DU dans toutes les discussions entre établissement concernant les unités. Reconnaître l'engagement des DU et des DU adjoint·es par l'attribution de primes (personnels du CNRS ou d'autres ONR) ou de délégations partielles ou totales (enseignant·es-chercheur·es), pour la durée de leur mandat et idéalement à la suite de leur mandat, pour une durée à déterminer. Accompagner les DU après la fin de leur mandat, faciliter le retour à la recherche.

Développer les formes de codécision stratégiques.

Procéder à une concertation approfondie avec l'ensemble des parties prenantes (établissements partenaires, direction et conseil de laboratoire des unités concernées, instances compétentes du Comité national) avant toute décision stratégique concernant une unité, notamment en matière de contractualisation : association, renouvellement d'association (dans le même périmètre ou dans un périmètre différent), désassociation.

Prendre en compte les enjeux de l'association au CNRS au-delà de l'affectation de personnels

Renforcer la capacité des UMR à porter les priorités scientifiques partagées entre universités, écoles et organismes de recherche, en combinant différents instruments : soutien récurrent accru ; meilleure répartition entre financements de base et sur projets ; renforcement des moyens humains (personnels scientifiques et administratifs).

L'articulation effective entre stratégie nationale et stratégie de site est en effet seule à même de préserver la valeur ajoutée unique du modèle UMR. Elle suppose que les établissements concernés aient la volonté et la capacité non seulement d'entretenir de manière continue un dialogue stratégique approfondi mais aussi de mobiliser les moyens humains et financiers nécessaires pour mettre en œuvre les priorités définies conjointement.

Préserver *a priori* la diversité des UMR (taille, « démographie CNRS », degré de pluridisciplinarité, organisation interne...) héritée de leur histoire et reflétant les particularités des différents domaines.

Les bénéfices attendus d'une politique d'homogénéisation en termes de « masse critique » ou de facilité de gestion pour l'organisme semblent moins importants que les coûts de désadéquation entre pratiques scientifiques et organisation des unités qu'engendrerait une telle politique. En physique, par exemple, il apparaît important de préserver la coexistence de gros laboratoires favorisant les interactions entre expérimentateurs et théoriciens et de (quelques) petits laboratoires de physique théorique.

Recommandations pour le ou la ministre en charge de la recherche

Conforter les unités de recherche en général, et les UMR en particulier

Conforter les unités de recherche, quel que soit leur statut, notamment en allouant davantage de moyens aux établissements de tutelle pour les soutenir (cf. supra).

Rappeler autant que nécessaire la place centrale et le rôle précieux des UMR dans le système français d'ESR. Les UMR sont à la fois un enjeu et l'outil principal de la coopération et de la coordination stratégique entre établissements de l'ESR.

Simplifier les règles de gestion des UMR

Promouvoir un ensemble de règles de gestion des unités fondées sur la confiance *a priori* (et un contrôle raisonnable *a posteriori*).

Le conseil scientifique alerte cependant sur les risques associés au développement de la « délégation globale de gestion » (DGG). Pour avoir une chance de tenir ses promesses, elle devrait suivre et non précéder un renforcement considérable des effectifs de personnels administratifs dans les établissements de l'ESR. Dans le contexte actuel de pénurie aiguë, la DGG ne pourrait se traduire que par une déshumanisation accrue des relations entre personnels scientifiques et personnels administratifs, alimentant une dégradation de la qualité de vie au travail des uns et des autres.

Simplifier le cadre réglementaire des conventions ou contrats inter-établissements.

Sur le CNRS employeur

Analyse

À SCSP stable, les effectifs de personnels permanents continueront nécessairement à décroître, sous l'effet combiné de revalorisations des rémunérations – certes bienvenues mais généralement non compensées financièrement par l'État dans le budget du CNRS – et d'une augmentation impérative du montant des crédits (de fonctionnement, d'équipement et d'investissement) par chercheur. **Le conseil scientifique estime qu'il n'est pas possible de se satisfaire d'une poursuite de la diminution des effectifs de personnels permanents du CNRS.** En effet, celle-ci affecte négativement les missions confiées au CNRS et induit nécessairement une perte de compétences scientifiques au sein de l'organisme et au-delà.

Par ailleurs, le recrutement de chercheur·es permanent·es peu d'années après la thèse est un outil puissant permettant au CNRS de soutenir les projets de recherche innovants et les thématiques, questions et approches émergentes, à condition de conserver une part prépondérante de recrutements non fléchés/coloriés. C'est également un facteur d'attractivité majeur au niveau européen et international.

Une responsabilité fondamentale du CNRS en tant qu'employeur est de doter, dans toute la mesure du possible, ses personnels des ressources (financières, institutionnelles, matérielles, etc.) nécessaires à l'exercice de leur activité. L'attribution directe de financements libres d'emploi permettant aux scientifiques du CNRS de travailler – pour une fraction importante de leur temps et/ou à certains moments de leur vie professionnelle – sans devoir passer par le dispositif des appels à projets est une manière de procéder très féconde. Elle soulève cependant deux enjeux. (1) Le volume global de crédits alloués à cette politique (mesuré par exemple en euros par chercheur.e permanent.e) est insuffisant. (2) Ses modalités de répartition – entre domaines de recherche aux besoins différenciés ; en fonction du stade de carrière ; entre échelons (individus, équipes, labos, réseaux/dispositifs de coopération...) – mériteraient d'être réexaminées en vue d'une plus grande équité.

Enfin l'outil des accueils en délégation apparaît comme particulièrement précieux pour offrir aux enseignant·es-chercheur·es la possibilité de consacrer un temps important, en continu, à leur activité de recherche.

Recommandations pour la direction du CNRS

Préserver le recrutement de chercheur·es permanent·es peu d'années après la thèse ; préserver également le recrutement précoce d'ingénieur·es et de technicien·nes permanent·es

C'est un facteur majeur d'attractivité nationale et internationale du CNRS et de plus grande égalité femmes-hommes.

Pour le recrutement de chercheur·es, s'en tenir à deux options (CR et DR externes recruté·es par concours classique) et privilégier le recrutement ouvert, non fléché *a priori*, afin de soutenir les thématiques, questions et approches émergentes.

Étendre la politique d'attribution de financements libres d'emploi

Ne pas les réserver aux seules nouvelles recrues. Augmenter les montants associés (sauf pour les CPJ, pour lesquelles ces montants apparaissent au contraire excessifs). Réduire les disparités de situation entre scientifiques.

Mutualiser une partie significative de ces financements à l'échelle de l'unité de recherche.

Poursuivre et renforcer les actions d'amélioration de la qualité de vie au travail

Soutenir en priorité les formes de travail collectif.

Renforcer les métiers d'appui à la recherche, en s'appuyant sur les outils existants de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et sur l'observatoire des métiers.

Accroître les possibilités d'accueil en délégation

Accroître les possibilités d'accueil ; diversifier les formats ; encourager les candidatures notamment des jeunes enseignant·es-chercheur·es.

Proposer systématiquement une délégation partielle aux membres universitaires des sections et CID, en contrepartie des mandats très lourds dans lesquels elles et ils s'engagent.

Recommandations pour le ou la ministre en charge de la recherche

Sortir des logiques austéritaires en matière d'emploi scientifique

Redévelopper les effectifs dans tous les métiers de la recherche. (Re)donner aux scientifiques des moyens suffisants pour travailler.

Préserver et même renforcer les flux de recrutements de scientifiques à temps plein

Favoriser les recrutements peu d'années après la thèse sur des postes permanents, majoritairement non « coloriés », afin de conforter l'attractivité du CNRS et sa capacité stratégique de soutien à l'émergence scientifique.

Ne pas proposer de formes de recrutement alternatives aux recrutements statutaires.

Le recrutement de CPJ au CNRS soulève divers enjeux. Les différences de traitement avec les recrutements ordinaires – en particulier, les écarts considérables de dotations financières (*packages*) – ne paraissent pas justifiées par un différentiel correspondant de potentiel scientifique des personnes recrutées. Plusieurs campagnes de recrutement ont en outre été marquées par un très grand déséquilibre de genre, au détriment du recrutement de chercheuses.

Poursuivre et renforcer les efforts de revalorisation des rémunérations

En compensant intégralement le coût supplémentaire pour les établissements employeurs.

Sur le CNRS programmeur de recherche

Analyse

La capacité de programmation scientifique du CNRS est confrontée à un triple défi : la faiblesse des moyens financiers disponibles pour développer une politique scientifique incitative ; la multiplication des formes de pilotage thématique « descendant » (récemment illustrée par les PEPR dits d'accélération) ; la mise en place d'« agences de programme » associant un domaine principal de programmation à chaque ONR concerné, y compris au CNRS en dépit de son caractère d'ONR non thématique.

Le CNRS pourra d'autant mieux contribuer à répondre aux priorités de la Nation que ces priorités seront larges et peu nombreuses ; la « granulométrie » des PEPR (des dizaines de projets financés à hauteur de 50 M€ chacun en moyenne⁸) paraît à cet égard déjà très fine.

Par ailleurs, le conseil scientifique considère que le CNRS ne devrait pas privilégier de sa propre initiative tel ou tel « défi sociétal » dans sa politique scientifique, comme il l'avait fait par exemple dans le COP 2019-2023. En revanche, il a évidemment vocation à apporter sa contribution aux chantiers thématiques prioritaires définis par l'État et à communiquer sur l'éclairage que les recherches conduites au sein de l'organisme apportent sur les grands enjeux sociétaux.

Recommandations pour la direction du CNRS

Soutenir les dynamiques scientifiques collectives ascendantes (bottom up)

Articuler analyse prospective des grandes orientations de recherche et soutien à l'émergence scientifique.

Le CNRS devrait prioritairement conforter les dynamiques *collectives* disciplinaires et interdisciplinaires visant l'avancée des connaissances par le soutien à des réseaux, équipements et infrastructures et par une politique d'affectation de personnels IT en cohérence avec ces dynamiques

Ne pas arbitrer de sa propre initiative entre enjeux « sociétaux »

La direction du CNRS doit évidemment prendre en compte dans sa politique scientifique – qui a et doit conserver un caractère principalement incitatif – les priorités des pouvoirs publics en termes de domaines de recherche : cf. récemment PEPR, agences de programme... (Il serait d'ailleurs préférable à cet égard que ces priorités soient peu nombreuses et définies de manière assez large.)

De manière générale cependant, la contribution souvent considérable des recherches menées par les scientifiques du CNRS et leurs partenaires à la compréhension des enjeux sociétaux et à l'élaboration des choix collectifs et des politiques publiques afférents doit être mise en valeur par des actions de communication *a posteriori* mais ne devrait pas faire l'objet d'une programmation (définition d'orientations *a priori*) de la part de l'organisme.

Ne pas survaloriser les domaines scientifiques à financement élevé

Le CNRS doit continuer à mettre en valeur l'ensemble des avancées de la connaissance auxquelles il contribue et veiller à ne pas survaloriser, dans sa communication institutionnelle, les domaines bénéficiant de moyens financiers importants. Les avancées scientifiques majeures ne reposent pas toujours sur une recherche coûteuse. Réciproquement, la logique de communication ne doit pas déterminer l'allocation des moyens. Le CNRS doit prendre soin dans la durée d'un nombre de domaines de recherche beaucoup plus élevé que ce sur quoi il peut communiquer à un moment donné.

Fonder ses décisions de manière systématique sur une évaluation par les pairs collégiale, pluraliste et transparente

Cette approche constitue la meilleure garantie de protection contre les effets de mode et la prééminence des logiques de communication dans la définition des orientations d'une politique scientifique.

⁸ <https://anr.fr/fr/actus/details/news/france-2030-devoile-les-13-projets-laureats-de-lappel-pepr-exploratoires-vague-2/>

Recommandations pour le ou la ministre en charge de la recherche

Clarifier ce que peuvent être et ce que ne peuvent pas être les agences de programme

Cette clarification doit permettre d'éviter les conflits d'interprétation qui sont sources de tensions potentielles entre ONR.

Réaffirmer autant que de besoin la prérogative du CNRS à développer une activité de programmation de recherche sur des enjeux de percées scientifiques disciplinaires ou interdisciplinaires au-delà du champ thématique de l'agence de programme Climat, biodiversité et sociétés durables.

Éviter un pilotage thématique trop fin de la recherche

Réduire la fraction des crédits de recherche attribuée sur AAP, *a fortiori* sur AAP thématiques. Privilégier les AAP « blancs » ; garantir des taux de succès élevés (de l'ordre de 30 à 40%).

Toute action de pilotage de la recherche est fortement dissipatrice d'énergie (rédaction de propositions en réponse aux demandes des pouvoirs publics ; évaluation de ces propositions ; suivi de la mise en œuvre des propositions financées...). Cette dépense d'énergie peut évidemment être justifiée pour des enjeux importants qui appellent une mobilisation spécifique de la communauté scientifique ; mais les sollicitations doivent demeurer l'exception plutôt que la règle et porter sur des domaines définis de la manière la plus large possible. La « granulométrie » des PEPR est à cet égard sans doute déjà trop fine.

Considérations conclusives & recommandations complémentaires

Comme les analyses ci-dessus le soulignent, le système français d'enseignement supérieur et de recherche public est aujourd'hui à la croisée des chemins : les moyens mis à sa disposition, quoique significatifs, ne sont plus suffisants pour permettre aux établissements et à leurs personnels de remplir convenablement l'ensemble de leurs missions et pour conserver aux métiers de la recherche une attractivité à même d'assurer le renouvellement générationnel dans des conditions satisfaisantes. Les réformes structurelles qui se sont succédé sans répit depuis une vingtaine d'années au sein de l'ESR et le mouvement rapide et massif de bureaucratisation des institutions académiques qui les a accompagnées ont également affecté négativement la capacité des personnels à mener à bien leurs missions.

Dans un contexte de budget contraint, le CNRS doit adapter au mieux ses moyens d'action. Quelques principes doivent guider son action : préservation de la diversité scientifique ; collégialité des décisions (élaboration, mise en œuvre) ; soutien aux dynamiques collectives, aux projets émanant de la communauté scientifique elle-même et à l'émergence (renouvellement des objets, des questions, des approches et des manières de faire de la recherche) ; promotion de la coopération plutôt que de la compétition au sein de l'écosystème national de recherche, à tous les niveaux (entre scientifiques, entre équipes et unités, entre sites, entre établissements) ; coordination des différents acteurs nationaux en matière d'actions européennes et internationales ; préservation et promotion des valeurs qui fondent et légitiment la liberté de recherche (valeurs déontologiques, éthiques, d'intégrité) ou qui la garantissent (autonomie des scientifiques, évaluation qualitative par les pairs), en gardant à l'esprit que la liberté de recherche dont jouissent les scientifiques du CNRS est un élément important de l'attractivité internationale de l'organisme. L'annexe 1 expose synthétiquement les raisons pour lesquelles le CS a jugé que le projet de création de *CNRS key labs* (ou tout projet qui, sous une dénomination différente, reposerait sur des principes analogues) ne constitue pas une réponse satisfaisante aux enjeux contemporains de l'ESR (enjeux financiers, démographiques, d'attractivité...) exposés et analysés dans le présent document.

Les pouvoirs publics doivent, quant à eux, être convaincus que, quel que soit au fond le niveau de financement public de la recherche publique, la meilleure manière d'en tirer le plus grand bénéfice pour la Nation est de laisser à la communauté scientifique la plus grande liberté dans le choix de ses objets de recherche, questions et approches. Les exceptions à cette règle doivent être aussi rares que possible et les contraintes sur le travail scientifique qui en découlent aussi légères que possible. Le pilotage thématique, les contrôles administratifs et financiers *a priori*, l'évaluation externe (i.e., toute évaluation qui ne reposerait pas principalement sur des pairs possédant une expertise scientifique adéquate et sans lien d'intérêt avec l'objet de l'évaluation) doivent être évitées dans toute la mesure du possible. Enfin le CS souligne que la liberté de recherche est non seulement la meilleure garantie de la créativité des scientifiques, mais qu'elle est aussi un ressort et un moteur puissants de fonctionnement démocratique des institutions politiques.

Recommandations pour la direction du CNRS

Sur l'élaboration et la mise en œuvre de la politique scientifique du CNRS

D'avantage mobiliser les conseils scientifiques

La direction du CNRS devrait promouvoir une collégialité étendue dans l'élaboration, le suivi et l'évaluation de sa politique scientifique. En particulier, le CNRS devrait renforcer le rôle du conseil scientifique et des conseils scientifiques d'instituts. Pour ce faire, la direction du CNRS devrait toujours saisir le CS et les CSI de manière adaptée pour leur permettre de se prononcer utilement avant toute décision stratégique.

La direction du CNRS devrait ensuite rendre compte de la mise en œuvre de cette politique devant ses conseils, en exposant le cas échéant les raisons qui l'ont conduite à ne pas suivre leurs recommandations. Il ne s'agit pas d'instaurer un quelconque contrôle sur la direction du CNRS, qui n'est pas tenue par les avis de ses conseils, mais d'organiser un débat sur les choix effectués et ainsi de favoriser une gouvernance réflexive tirant le meilleur parti de l'expertise collégiale des conseils et *in fine* une meilleure adhésion des communautés scientifiques concernées aux décisions prises.

Systématiser le recours aux exercices de prospective

La politique scientifique du CNRS et de ses instituts devrait systématiquement s'appuyer sur des exercices de prospective scientifique renouvelés régulièrement, à l'instar de ce qui se pratique déjà dans certains instituts. Ces exercices devraient étroitement impliquer dès le stade de conception les conseils scientifiques de l'organisme, être menés en dialogue avec les autres organismes nationaux de recherche présents dans le champ de recherche considéré, être ouverts à l'ensemble de la communauté scientifique nationale concernée et associer des collègues exerçant à l'étranger. Ces travaux de prospective permettraient entre autres d'identifier les grandes tendances de la recherche sur le plan international, les atouts et les points plus faibles de la recherche française et les besoins en matière de grosses infrastructures de recherche.

Le conseil scientifique, en lien avec le collège de direction et en s'appuyant sur les travaux de prospective menés conjointement par les directions d'instituts et les CSI, pourrait contribuer à cette réflexion, en concentrant sa contribution sur les sujets scientifiques à l'interface entre plusieurs instituts et sur les grandes questions transverses.

Recommandation pour le ou la ministre en charge de la recherche

Sur les réformes de l'ESR et leur enchaînement

Un moratoire de longue durée sur tout projet de nouvelle réforme structurelle de l'ESR serait d'une grande valeur pour la communauté scientifique, épuisée, désorientée et démoralisée par deux décennies de réformes continues.

Annexe : À propos du projet de création de CNRS key labs

Rappel : Le projet de création de CNRS key labs visait à « mettre en valeur et ... mieux accompagner les laboratoires les plus remarquables, ceux qui peuvent être légitimement considérés comme 'de rang mondial' » et sur lesquels les moyens du CNRS auraient été, « de manière générale, plus ciblés qu'aujourd'hui, en veillant à la plus-value du CNRS par rapport à la présence des autres co-tutelles du laboratoire ». Un quart des UMR environ auraient bénéficié de ce statut. (Source : note interne du CNRS, janvier 2025)

Pour le conseil scientifique, le projet de création de « CNRS key labs » ne constituait pas une réponse adaptée au contexte de ressources contraintes par rapport auquel il a été conçu. Le conseil scientifique a notamment relevé les points suivants :

- Effets pervers de l'affichage d'une *shortlist* d'unités « de première classe », qui dégradera automatiquement l'attractivité des labos restants (i) alors qu'un grand nombre d'unités attirent d'excellentes candidatures (par exemple, des candidatures classées au concours CR) ; (ii) avec le risque que d'excellentes scientifiques soient dissuadées de candidater au CNRS du fait de contraintes géographiques personnelles.
- Approche consistant à distinguer des unités sur la base de leurs réalisations passées, qui ne paraît pas la plus à même de favoriser l'innovation scientifique entendue comme l'émergence de nouvelles questions, thématiques, approches ou pratiques de recherche.
- Effets contre-productifs d'une concentration excessive des effectifs CNRS, qui peut tendanciellement favoriser des unités plus grosses (et constituées sur des bases géographiques plutôt que scientifiques ?), au détriment d'une identité scientifique claire.
- Effets délétères d'un dispositif qui aurait nécessairement généré une mise en concurrence et des conflits à tous les niveaux (entre individus et entre équipes au sein des unités, entre unités d'un site, entre sites et entre établissements) alors même que la communauté scientifique aspire massivement au renforcement des formes de coopération de tous ordres, et que ce renforcement irait dans le sens des politiques de lutte contre, notamment, la souffrance au travail ou les biais de genre.
- Détricotage du maillage scientifique national dans la plupart des domaines scientifiques. Affaiblissement du tissu d'unités entraînant un affaiblissement à court terme du CNRS et de la recherche française par diminution de la diversité scientifique et organisationnelle.
- Mise en exergue de l'échelle de l'UMR, dont on a souligné l'importance et la pertinence dans le paysage français comme objet et outil de coopération entre établissements, mais qui paraît moins pertinente comme instrument de visibilité de la recherche française et de développement des relations européennes et internationales (cf., par exemple, la politique de l'ERC visant à ne pas tenir compte dans son processus de sélection de la réputation de l'institution hôte des candidatures).
- Critère démographique (taille de l'unité, nombre de personnels CNRS, proportion des personnels CNRS...), qui n'est pas toujours pertinent pour juger de l'apport effectif ou potentiel d'une unité à la stratégie scientifique de l'organisme.
- Va à l'encontre du rôle joué par le CNRS de garant dans la durée de la possibilité de développer des recherches (exploratoires aux frontières de la connaissance) dans tous les domaines, qui suppose des forces vives y compris dans des domaines qui ne sont pas « à la mode » mais qui peuvent (re)devenir stratégiques.