



Lettre d'observations

Le CNRS se réjouit et se félicite que le Comité ait décidé de conclure son rapport par une affirmation qui ne souffre aucune ambiguïté : **"Le Comité considère le CNRS comme une institution de recherche majeure et de niveau mondial. Son histoire et son impact se reflètent dans sa réputation, sa taille et son envergure, et sa présence sur l'ensemble du territoire français, dans les initiatives scientifiques européennes et au niveau international"**. Particulièrement attaché à ses partenariats, tant publics que privés, le CNRS note également avec grande satisfaction que **"Le comité a observé qu'il y a une grande fierté à être associé au CNRS"**. Assez naturellement, et tout en lui témoignant sa confiance, le Comité place ensuite le CNRS devant ses responsabilités : **"Cependant, le comité estime que le CNRS peut faire mieux"**. Venant de la part d'expertes et experts internationaux particulièrement reconnus, c'est une source d'inspirations et de motivation.

Le CNRS remercie chaleureusement le Comité pour son implication et la qualité de son travail. Le CNRS avait travaillé en amont avec le Hcéres pour pouvoir bénéficier d'un Comité exclusivement international, ou presque (15 des 16 membres n'exercent pas en France). C'est assez unique, et le CNRS en remercie le Hcéres. Le CNRS considère que c'est une réelle chance, lui offrant un regard extérieur sur ses problématiques. Par contre, nous n'avons sans doute pas réussi à expliquer toute la « richesse » et les spécificités du système français de l'enseignement supérieur et de la recherche. Nous n'avons en particulier pas su lever les étonnements, voire les incompréhensions, de certains membres du Comité concernant par exemple les marchés publics, les rémunérations ou encore les unités mixtes de recherche (UMR).

Il convient de noter que ce n'est pas l'ensemble des activités du CNRS que le Comité avait été invité à évaluer. Le document "Feuille de route pour l'évaluation du CNRS" proposé par le Hcéres, après discussion avec le CNRS et le Ministère en charge de la recherche précise bien *"Ainsi, ce choix de « cibler » l'évaluation 2022-2023 du CNRS conduit à ne pas examiner certains aspects de son action, malgré leur importance. C'est notamment le cas pour la politique de l'organisme en matière de très grands instruments de recherche, pour ses collaborations internationales hors Europe, et pour une bonne part des sujets touchant à la sphère administrative et aux fonctions de support et de soutien aux activités de recherche"*. A posteriori, le CNRS regrette d'avoir accepté que ses collaborations internationales n'aient pas été incluses dans le périmètre de l'évaluation. Là encore, les retours du Comité auraient été précieux.

Le rapport se démarque des rapports habituels du Hcéres par son style très direct et son approche très opérationnelle. Le CNRS, qui avait appelé de ses vœux un rapport utile, se félicite de ce rapport qui lui permettra d'enrichir sa réflexion. Le Comité prend d'ailleurs soin de préciser **"Le Comité comprend que ses analyses peuvent être discutées, mais il espère que le CNRS saura saisir l'opportunité de concrétiser les recommandations en fonction de ses possibilités, de sa culture et de ses ambitions, et ce au bénéfice de ses missions et de son avenir, et au bénéfice de la recherche et de la société françaises"**.

Le Comité met en avant ce qu'il considère comme les forces principales du CNRS : **"La production scientifique ; la fierté d'appartenance ; la renommée et la visibilité ; la taille et l'étendue des capacités scientifiques ; la position de leader en Europe ; le soutien renforcé au transfert de technologie et à l'innovation ; la capacité à établir des partenariats (par exemple avec des universités, des organismes de recherche nationaux et internationaux, l'industrie)"** sur lesquelles le CNRS devra s'appuyer. Le Comité pointe également ce qu'il estime être les faiblesses du CNRS émettant des recommandations pour les limiter, voire les supprimer ; nous y revenons plus loin.

Le CNRS voit aussi dans le rapport du Comité une reconnaissance de la manière dont il décline depuis plusieurs années sa raison d'être, résumée par la formule "la recherche fondamentale au service de la société". La qualité de cette recherche fondamentale est un préalable à tout le reste et le CNRS est satisfait de lire, **"Le comité d'évaluation est heureux de saluer la reconnaissance au plus haut niveau mondial de la production scientifique du CNRS"** et **"le comité a été heureux de constater que les Instituts sont dynamiques et reflètent la vitalité et l'excellence de la recherche au CNRS"**. Enfin le Comité a pris soin de souligner les succès européens à l'European Research Council (ERC), **" Cette participation est en effet un succès remarquable : le CNRS est le premier bénéficiaire des bourses ERC et dispose d'un nombre de bourses plus important que d'autres grandes institutions nationales de recherche (comme la Max Planck Gesellschaft (MPG) en Allemagne), même en tenant compte d'une estimation de leur taille"**. Ces résultats contribuent largement au rayonnement de la recherche française.

Au sein et en direction de la société, le CNRS a identifié trois "cibles" principales, les grands défis sociaux, le monde socio-économique et l'aide à la compréhension et à la décision. La première est soulignée par le Comité qui **"considère également qu'il convient de saluer le choix fait dans le cadre du COP de mettre fortement l'accent sur des défis sociétaux"**. Sur la seconde, le Comité a été convaincu par les actions du CNRS, il précise en effet : **"Des progrès significatifs ont été constatés dans l'engagement et les relations avec le secteur privé. Les efforts déployés pour développer le transfert de technologie avec un soutien professionnel, des compétences et des personnels accessibles sont louables"**. Sur la troisième, le CNRS y consacre déjà beaucoup de temps et d'énergie, mais le Comité considère que ce n'est pas encore assez, et encourage à intensifier les efforts : **"Le Comité considère que le CNRS devrait renforcer sa contribution au développement d'une société bien éclairée par la diffusion des connaissances et apprenante, et augmenter le niveau de sa communication à la fois avec le grand public et avec le gouvernement"**.

Le comité souligne enfin la position très particulière du CNRS dans le système français, **"Le CNRS joue un rôle clé dans l'écosystème français de la recherche et de l'enseignement supérieur. Il est dans une position unique pour jouer un rôle de leader dans la recherche française"**. Cette position donne avant tout des devoirs, comme celui d'accompagner les universités. Le Comité précise ainsi que **"Le CNRS exerce depuis les années 1960 et continue d'exercer une influence déterminante et positive sur la recherche menée dans les universités et les grandes écoles"**.

Mais la richesse et l'intérêt principaux de ce rapport ne résident pas dans les compliments, même si ces derniers sont importants, notamment pour l'ensemble des agents qui contribuent quotidiennement aux activités, et aux succès du CNRS. Le Comité est convaincu que, comme déjà écrit, le CNRS **"peut faire mieux"** en faisant une douzaine de recommandations, visant à répondre aux faiblesses que le Comité a identifiées : **"La gouvernance du CNRS et les modes de coopération avec les partenaires (universités, organismes de recherche nationaux et internationaux, entreprises) ; l'approche visant à développer le vivier de talents : scientifiques, ingénieurs, personnels techniques et administratifs ; la capacité à mesurer les impacts scientifiques et sociétaux ; les stratégies à moyen et long terme (par exemple, science, Europe, financement, ... ; la charge administrative qui pèse sur les scientifiques et les ingénieurs ; les contributions à une société apprenante"**.

Ces 12 recommandations sont rapidement commentées ci-dessous, sans reprendre toutes les sous-recommandations en détail. Chacune fera l'objet d'une instruction détaillée impliquant toutes les parties prenantes potentiellement concernées, tant en interne qu'en externe.

- **Recommandation 1 : Mettre à jour le rôle et le positionnement du CNRS dans un écosystème français de la recherche en évolution.**

Il n'a pas été possible, faute de temps, d'expliquer en détail au Comité les nombreuses évolutions du système français de l'enseignement supérieur et de la recherche depuis une vingtaine d'années. Ce n'était de plus pas l'objectif de l'évaluation du CNRS. En particulier, du fait de la période évaluée, les évolutions les plus récentes qui visent à structurer notre écosystème (pôles universitaires d'innovation, rapport Gillet, création d'agences de programme, etc.) et donc la place et le rôle du CNRS au sein de celui-ci, n'ont pas été présentées au Comité.

Mais le Comité considère qu'il reste du travail à faire. Même si le CNRS se doit naturellement d'être force de propositions sur le sujet, et il l'est régulièrement, cette recommandation devra être instruite avec l'ensemble des parties prenantes. C'est dans cet esprit qu'il est précisé dans le rapport : **"Le comité recommande au ministère de mettre en place un groupe de travail composé de représentants des organismes nationaux de recherche, des universités et des grandes écoles afin de jeter les bases de ces clarifications et améliorations"**.

- **Recommandation 2 : Moderniser la gouvernance du CNRS et l'amener au niveau des autres institutions de recherche de classe mondiale.**

Le Comité a visiblement été surpris de découvrir les prérogatives et le rôle effectif du Conseil d'Administration du CNRS. Fixés par la loi et les décrets, ils s'imposent au CNRS. Il est vrai qu'ils ne sont pas de même nature que ceux du Conseil d'Administration de la plupart des universités ou institutions étrangères.

Sujet particulièrement sensible, les sous-recommandations visant à **"Créer un conseil consultatif externe permanent"** et **"Créer pour chaque institut un conseil consultatif stratégique externe lié au domaine"**, dans les deux cas **"avec une forte proportion de membres étrangers"** devront être discutées avec les communautés scientifiques et les partenaires sociaux. Elles sont complémentaires de celle visant à **"Redéfinir et clarifier le rôle du conseil scientifique"**, sujet sur lequel le CNRS a déjà fait des propositions concrètes, mais qui nécessitent un changement de décret.

- **Recommandation 3 : Déployer de nouvelles stratégies pour un financement pluriannuel diversifié et soutenable**

Le CNRS ne peut que se réjouir de cette recommandation qu'il fera tout pour rendre possible.

Concernant la subvention pour charge de service public, qui représente les 3/4 de son budget, le CNRS adhère totalement au long avertissement formulé par le Comité **"Cette évolution du budget révèle une très grande difficulté et un manque de viabilité financière. Cette question devrait être un sujet majeur dans la discussion entre le CNRS et le ministère de la recherche pour l'élaboration du prochain COP pour la période 2024-2028. Le comité considère que les financements de l'État doivent être en adéquation avec les missions et le positionnement du CNRS dans l'écosystème français de la recherche. De plus, il recommande fortement que le financement public pluriannuel fasse l'objet d'un engagement dans le cadre du COP, afin de donner au CNRS une visibilité sur l'évolution de sa subvention d'Etat"**.

Concernant les ressources propres, le Contrat d'Objectifs et de Performance (COP) 2019-2023 du CNRS a pour indicateurs le " Montant annuel des contrats de recherche avec des entreprises " et le " Montant des recettes de la Commission européenne " avec, pour chacun d'eux, un objectif ambitieux d'augmentation de 25% sur la période du contrat.

Dans tous les cas, le CNRS considère qu'un budget annuel réparti en "3/4 pour la subvention pour charge de service public et 1/4 pour les ressources propres " est un point d'équilibre dont il ne faudra pas trop s'éloigner.

- **Recommandation 4 : Mettre en œuvre une stratégie ambitieuse pour attirer, soutenir et retenir les meilleurs talents**

Le CNRS l'a écrit dans son rapport d'auto-évaluation et le rappelle régulièrement, " ... la recherche est avant tout faite par des femmes et des hommes de talent. Les recruter, les accompagner et les garder en son sein est un enjeu majeur pour un organisme de recherche, dans des contextes national et international de plus en plus compétitifs...".

Il est donc particulièrement satisfait que le Comité rappelle que **"L'excellence de la recherche du CNRS dépend de sa capacité à recruter, promouvoir et retenir les meilleurs talents à tous les niveaux, dans un environnement de recherche international très compétitif. Cet objectif nécessite de développer une politique forte pour soutenir les carrières de tous les personnels permanents, et une politique spécifique forte pour soutenir les jeunes chercheurs"**.

Il espère que l'avertissement du Comité **"La détérioration continue des niveaux de rémunération compétitifs pour les ingénieurs et les personnels techniques et administratifs (IT) et pour les chercheurs constitue un risque pour le maintien du niveau d'excellence du CNRS"** sera entendu. Le CNRS est pleinement en phase, là encore, avec ce discours que, au demeurant, il répète inlassablement.

Le CNRS se félicite aussi que le Comité l'invite à faire un effort particulier pour les jeunes chercheurs et chercheuses, qui sont **"essentiels au renouvellement du CNRS"**, en leur offrant des **"packages » d'accueil attractifs"** et en développant une **"politique forte pour les soutenir et les promouvoir"**. Il a commencé à mettre cela en place mais est bien conscient qu'il convient d'aller beaucoup plus loin, surtout en comparaison des standards internationaux.

Le CNRS fait également sienne la sous-recommandation du Comité qui l'invite à **"S'assurer que l'évaluation individuelle des chercheurs reconnaisse et valorise l'ensemble de leurs activités dans le cadre de leurs missions"**. Il a commencé à travailler dans ce sens, comme l'a noté le Comité, **"le travail engagé par le CNRS vers une évaluation plus qualitative doit être poursuivi"**.

- **Recommandation 5 : Développer une culture du mentorat et de l'inclusion à tous les niveaux**

Le CNRS a déjà engagé un certain nombre d'actions : la désignation systématique d'un parrain ou marraine pour les chercheurs et chercheuses nouvellement recrutés ; un plan de formation depuis de très nombreuses années, destiné à tous les agents ; une évaluation des chercheurs et chercheuses dont la périodicité est fixée par des textes qui ne relèvent pas du CNRS ; depuis plus de 10 ans, un dispositif de suivi post-évaluation pour les chercheurs et chercheuses en difficulté professionnelle ; des dispositifs mis en place par tous les instituts pour accompagner la carrière des chercheurs et chercheuses, avec des entretiens individuels.

Le CNRS a par ailleurs mis en place une politique très volontariste visant à rendre les carrières des chercheuses comparables à celles des chercheurs, ce qui n'était pas le cas jusqu'à encore récemment.

Il a également mis en place un système d'alerte complet avec, notamment, une médiatrice, un déontologue, un référent intégrité scientifique (à la tête d'une mission éponyme) et une cellule signalements.

De manière générale, le CNRS a vu la qualité de ses pratiques en ressources humaines saluée par le renouvellement du label HRS4R attribué par la Commission européenne.

Cette recommandation incite cependant à faire plus et mieux. Le CNRS est en effet convaincu d'avoir des marges de progrès dans l'accompagnement individuel des agents. Un parangonnage international devrait aider à mettre en œuvre la sous-recommandation visant à "**Lancer un programme ambitieux de conciliation travail-famille, comprenant une augmentation significative des crèches et garderies accessibles aux chercheurs**". La culture du CNRS, et plus généralement celle de la fonction publique française, est insuffisante dans ce domaine.

- **Recommandation 6 : Approfondir le partenariat avec les universités, renforcer le co-management des UMR et l'implication des chercheurs CNRS dans l'enseignement.**

L'UMR, organisation totalement atypique sur la scène internationale, a fait l'objet de nombreux échanges et questions avec le Comité et semble être resté pour plusieurs de ses membres une source d'étonnements et d'incompréhensions. Les dialogues objectifs-ressources doivent être généralisés. Ils sont un moyen pour mettre en œuvre la sous-recommandation, à laquelle le CNRS souscrit pleinement l'invitant à "**En collaboration avec les universités et les autres établissements de rattachement des UMR, mettre en place une gouvernance des UMR claire et partagée**". Le CNRS serait également ravi de renforcer les marges de manœuvre des directeurs et directrices d'unité en leur attribuant un soutien de base plus important. A cet égard, la remarque du Comité "**... l'équilibre entre le financement de l'ANR et le financement des opérateurs pour la réalisation des recherches dans les laboratoires est une question clé, qui mérite une attention accrue de la part du ministère**" apparaît comme particulièrement digne d'attention.

Le Comité invite le CNRS à "**Poursuivre les efforts visant à établir des partenariats globaux - inter-Instituts - à long terme avec certaines des grandes universités de recherche françaises, y compris en leur laissant le leadership sur des sujets spécifiques**". Il convient de noter qu'à part le cas particulier des universités spécialisées en Sciences Humaines et Sociales, les partenariats du CNRS impliquent le plus souvent plusieurs instituts. C'est notamment le cas de ceux dans les Idex et les iSites. Le CNRS ne considérerait pas opportun de limiter ses partenariats aux seules "grandes universités de recherche". Le CNRS doit soutenir l'excellence où qu'elle se trouve, comme il le fait depuis toujours. Pour autant, le CNRS a inscrit son action depuis des années dans le renforcement de partenariats différenciés. La répartition des permanents du CNRS sur les différents sites illustre parfaitement cette politique.

Conduire de réelles politiques de sites, avec l'ensemble des acteurs, est une volonté affirmée du CNRS qui se réjouit que "**Le comité approuve également une proposition faite dans le RAE selon laquelle le ministère devrait utiliser de véritables indicateurs « de site » en relation avec des objectifs communs, par exemple, du CNRS et d'une université**". Le CNRS est convaincu que de tels indicateurs aideraient à définir des cibles communes globales et à les atteindre.

- **Recommandation 7 : Lancer une "opération commando" pour répondre de manière urgente et décisive à la nécessité de simplifier les processus administratifs et de réduire le fardeau bureaucratique qui pèse sur la communauté du CNRS.**

Contrairement à ce qui semble avoir été la perception du Comité ("**la direction générale du CNRS semble ne pas apprécier à sa juste valeur le profond niveau de frustration qui règne dans tout le système**"), la direction générale est pleinement consciente du niveau de cette frustration des agents envers un système administratif globalement trop complexe.

Il y a un consensus dans la sphère de l'enseignement supérieur et de la recherche française sur le fait que "**La charge administrative est trop lourde à tous les niveaux**", comme le note le Comité. Il faut ici distinguer ce qui dépend du CNRS et ce qui s'impose à lui. Les établissements publics administratifs (CNRS, universités...) sont notamment soumis au statut de la fonction publique, au code de la commande publique, aux règles de la gestion budgétaire et comptable publique, et plus généralement à l'intégralité du droit public. Ils sont également soumis aux règles de justification des dépenses fixées par chaque financeur, règles non coordonnées aujourd'hui.

La question de la charge administrative trop importante est réelle et touche tous les établissements. Lorsqu'elles ont le choix, nombre d'unités préfèrent être gérées par le CNRS plutôt que par ses partenaires universitaires. Les enquêtes réalisées par les délégations régionales montrent, malgré des points d'amélioration, des taux de satisfaction très élevés. Ce n'est pas d'abord l'administration du CNRS qui est en cause, même si elle a aussi ses marges de progrès et de simplifications, sur lesquelles nous travaillons sans relâche (cf. la démarche d'amélioration continue fondée sur les retours d'expériences du terrain ou le plan de simplifications en cours).

Il reste que sur ce point comme sur beaucoup, le CNRS se doit d'avoir valeur d'exemple. Même si la formulation "**opération commando**" peut se discuter car aucun commando interne n'a le pouvoir de changer les règles de la

fonction publique ou de la gestion budgétaire et comptable publique, elle reflète un caractère d'urgence avec lequel nous sommes d'accord. Des réflexions sont en cours sur une quinzaine de sites pour simplifier les procédures administratives, suite au récent rapport Gillet rédigé à la demande de la ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche. C'est une première étape. Le CNRS s'engage à poursuivre le travail de manière volontariste, en souscrivant notamment à sous-recommandation du Comité de **"Construire des indicateurs appropriés pour mesurer régulièrement l'évolution de la charge administrative des chercheurs"**. De tels indicateurs permettraient d'objectiver la situation et de vérifier que nous progressons.

Par ailleurs, la question des rémunérations des agents des fonctions support est centrale d'autant plus que, pour des raisons budgétaires, le système de primes en vigueur au CNRS est loin d'être le mieux-disant.

- **Recommandation 8 : Renforcer la politique scientifique et la stratégie de partenariat, ainsi que la prise de risque, et mettre en œuvre régulièrement des évaluations et comparaisons internationales.**

Présenter la politique scientifique d'une institution de la taille du CNRS, et travaillant sur tout le spectre scientifique, n'est pas chose facile. Nous n'avons visiblement pas complètement réussi puisque le Comité nous invite à **"Développer une politique scientifique mieux définie"**. Le CNRS essaiera, tant au niveau global qu'à celui des instituts, d'être plus clair sans pour autant remettre en cause la délicate alchimie entre le "bottom-up" et le "top-down" qui est une caractéristique à laquelle le CNRS est particulièrement attaché.

Le CNRS se félicite aussi que le Comité ait apprécié ses efforts pour encourager la prise de risques et le renouvellement régulier de ses sujets d'études : **"Le comité a une impression positive des nombreux mécanismes mis en place pour soutenir l'émergence de nouveaux thèmes de recherche"**. Il comprend la sous-recommandation **"Faciliter l'émergence de nouveaux thèmes de recherche, notamment ceux qui favorisent l'inter- et la transdisciplinarité"** comme un encouragement à aller encore plus loin.

La question de l'évaluation des unités de recherche par des experts internationaux est cruciale. Il est à noter que certaines UMR, notamment dans le domaine de la biologie, ont installé des Scientific Advisory Board (SAB) qui les accompagnent dans leur développement sur plusieurs années. L'intérêt de ces SAB dans le contexte actuel est évident, mais il est quand même paradoxal de mettre sur pied, pour une même unité, une évaluation par le HCERES, et une autre par un SAB propre. C'est incontestablement une charge pour l'unité et ses agents, alors que tout le monde aspire à plus de simplifications. Le CNRS fait donc sienne la sous-recommandation visant à ce que les évaluations du CNRS soient à la fois plus internationales, **"Le CNRS devrait demander au Hcéres d'impliquer davantage d'experts internationaux dans l'évaluation des UMR, afin de s'assurer non seulement que le CNRS considère qu'il répond aux standards les plus élevés, mais aussi qu'il est perçu comme tel par les institutions homologues."** et plus différenciantes, **"Le CNRS devrait également demander au Hcéres de poursuivre ses efforts pour distinguer, à travers l'évaluation des UMR, les unités ou équipes de recherche dont les résultats sont 'de rang mondial', celles dont les résultats ont une reconnaissance internationale, et celles qui ont une 'notoriété nationale' ou 'locale'"**. De telles évaluations seront utiles aux unités elles-mêmes ainsi qu'à leurs tutelles.

Le CNRS se réjouit que le Comité ait reconnu sa politique très volontariste dans le domaine de la science ouverte, **"La science ouverte est clairement un sujet sur lequel le CNRS est fortement engagé et joue un rôle de premier plan en France. La transformation en cours doit être poursuivie"**.

Enfin, le CNRS a trouvé particulièrement intéressante et stimulante la sous-recommandation **"Créer un cadre général pour évaluer l'impact global du CNRS dans tous les aspects de ses contributions à la société"**. Il va activement travailler sur le sujet (en y incluant bien sûr l'impact scientifique) en se rapprochant aussi des membres du Comité pour mieux comprendre comment les institutions dans lesquelles ils exercent, et qui sont parmi les plus prestigieuses au niveau mondial, traitent cette question essentielle, mais délicate. Arriver à démontrer l'impact de la science aux décideurs ou aux citoyens est un enjeu majeur quand bien même l'impact d'une découverte peut être majeur plusieurs dizaines d'années plus tard, nous le savons tous.

- **Recommandation 9 : Accélérer le développement de l'innovation et le transfert vers la société**

Cette recommandation s'inscrit parfaitement dans la poursuite de la politique très volontariste que le CNRS mène depuis plusieurs années et dont l'impact a été souligné par le Comité **"Ses réalisations sont très appréciées par certains de ses partenaires industriels, et certaines UMR jouissent d'une excellente réputation en termes de transfert vers l'industrie. Son impact potentiel sur l'innovation pour l'économie et la société française est très élevé"**.

En schématisant, cette politique s'appuie sur deux leviers principaux, la création de startups et le développement de relations de confiance avec les partenaires industriels (dans le cadre de laboratoires communs ou de contrats

de collaborations de recherche par exemple). Pour le premier, la sous-recommandation "**Agir pour maximiser l'accès au capital-risque et au financement d'amorçage pour les startups, notamment en organisant des initiatives de sensibilisation à l'échelle nationale, des activités d'accélération et des échanges de bonnes pratiques ; créer des partenariats ciblés et efficaces pour atteindre cet objectif**" correspond tout à fait à ce que le CNRS met en place au travers de ses initiatives RISE (accompagnement méthodologique à l'entrepreneuriat), RISE+ (accords de partenariats avec 6 startup studios à date) et RISE UP (animation nationale du réseau des entreprises issues des travaux de recherche), qui facilitent la création et le développement de startups *deeptech* issues des UMR. Pour le second, la sous-recommandation "**Élaborer une stratégie centrale pour la collaboration avec les entreprises conduisant à un ensemble de nouveaux laboratoires communs stratégiques en France et à l'étranger**" est une invitation à poursuivre sa politique. Le CNRS a en effet plus de 230 laboratoires communs actuellement en activité, avec la création d'une trentaine de nouveaux laboratoires communs par an. Pour chacun de ses partenaires les plus stratégiques, le CNRS a entre 5 et 10 laboratoires communs actifs. Il est aussi convaincu de l'importance d'augmenter aussi le nombre de laboratoires communs avec des ETI, des PME et des TPE pour lesquels un lien avec la recherche de pointe est souvent vital.

Enfin, le CNRS apportera une attention toute particulière à la sous-recommandation concernant l'innovation sociale : "**Renforcer le rôle du CNRS dans les processus d'innovation sociale tels que les solutions fondées sur la nature, les communautés d'innovation adaptatives et résilientes, les communautés d'apprentissage et d'autres voies d'innovation non industrielles**". Elle s'inscrit dans un processus de réflexion en cours et incite donc le CNRS à aller plus vite et plus loin..

– **Recommandation 10 : Exercer un rôle moteur et être force de proposition au niveau européen**

Une fois encore, le Comité atteste de la position exceptionnelle du CNRS sur les scènes nationale et internationale, en le responsabilisant "**le CNRS est dans une position unique pour proposer des programmes ambitieux et visionnaires qui contribuent au succès et au rayonnement de la science et de l'innovation européennes**". Le lobbying bruxellois n'est pas un exercice dans lequel le CNRS excelle. Le développement de son bureau à Bruxelles l'aide à comprendre les bonnes manières de l'exercer, et son intérêt scientifique. Par exemple, la diffusion de sa feuille de route pour la science ouverte a ouvert au CNRS de nombreuses portes, et lui a permis de défendre ses idées. Il est clair aussi que le poids du CNRS et ses succès dans les programmes cadres font qu'il est écouté avec attention. Le CNRS est néanmoins conscient qu'il doit faire plus, et la préparation du prochain 10^{ème} programme cadre européen doit permettre de mettre en œuvre la recommandation du Comité.

Le CNRS compte aussi s'appuyer sur le réseau européen G6, qui réunit les six principaux organismes de recherche européens¹, le CNR en Italie, le CNRS, le CSIC en Espagne, la Helmholtz association, la Leibniz association et la MPG (Max Planck Gesellschaft) en Allemagne pour travailler sur la sous-recommandation du Comité "**Rassembler l'expertise scientifique européenne pour définir des initiatives ambitieuses et disruptives dans des secteurs originaux et innovants, dans tous les domaines et à leur interface, en partenariat avec les meilleures institutions européennes**". Le G6 a d'ailleurs produit récemment un "position paper" commun sur le prochain programme cadre.

– **Recommandation 11 : Encourager une culture de la durabilité, de l'intégrité scientifique et de la recherche responsable**

Cette recommandation porte sur plusieurs sujets complémentaires mais différents et qui doivent donc être traités avec des approches distinctes.

Concernant la déontologie et l'intégrité, le CNRS va poursuivre sa politique visant à sensibiliser, former mais aussi sanctionner les contrevenants, s'inscrivant ainsi parfaitement dans la sous-recommandation "**Sensibiliser à tous les niveaux aux questions éthiques liées à la recherche et à la technologie**". Il continuera à s'appuyer sur les remarquables travaux du comité d'éthique du CNRS (COMETS) pour conduire une recherche responsable, en le sollicitant en tant que de besoin comme il l'a fait récemment sur l'engagement public des chercheurs et des chercheuses.

Le CNRS pense avoir déjà largement mis en œuvre la recommandation importante du Comité sur les grands enjeux sociaux "**Renforcer encore la recherche dans des domaines d'intérêt national et international tels que le changement climatique, le déclin de la biodiversité et la sécurité de l'intelligence artificielle**". C'est précisément dans cet esprit que s'inscrivent les six grands défis du Contrat d'Objectifs et de Performance 2019-2023 du CNRS : changement climatique, transition énergétique, santé et environnement, territoires du futur, inégalités

¹ Au sens de Research Performing Organisations (RPO) de la commission européenne, et en excluant donc les Research and Technology Organisations (RTO).

éducatives et intelligence artificielle. Mais le CNRS va bien sûr poursuivre ces efforts, en continuant à inclure dans ses programmes les sciences humaines et sociales qui lui apparaissent incontournables sur tous ces sujets.

Enfin, le CNRS est pleinement conscient de sa responsabilité en tant qu'organisation et du fait qu'il doit tenter d'être exemplaire, ce que l'encourage à faire le Comité **"Renforcer les efforts visant à adapter l'organisation et le fonctionnement du CNRS à la durabilité, notamment en veillant à ce que le CNRS lui-même donne le bon exemple, afin que son message soit plus fort"**.

- **Recommandation 12 : Améliorer le partage des connaissances et la communication au bénéfice de la société**

Le CNRS avait l'impression de consacrer beaucoup de temps, d'énergie et aussi d'argent à faire de la communication auprès du grand public et des décideurs et décideuses. Il prend acte du fait que le Comité lui recommande d'en faire encore plus.

Concernant les décideurs et décideuses, le CNRS s'appuiera notamment sur la Mission pour l'expertise scientifique" (MPES) récemment créée et visiblement appréciée par le Comité : **"Il s'agit d'une initiative souple et agile, capable de répondre à des problèmes émergents directement liés aux politiques publiques"** et bien sûr sur son pôle "Affaires publiques".

Comme le suggère le Comité, l'aide à la compréhension et la décision passe sans aucun doute par le fait de **"renforcer la présence du CNRS dans les médias non spécialisés"** et de **"renforcer les canaux de communication et les interactions avec le grand public et la société civile"**. C'est un travail de longue haleine mais essentiel si l'on est convaincu comme le CNRS l'est, ainsi visiblement que le Comité, que le **"développement d'une société apprenante"** est le principal enjeu pour la sauvegarde de notre planète et de nos civilisations.

En conclusion, le CNRS souhaite remercier une fois encore le Comité pour la qualité du travail réalisé, le climat dans lequel se sont déroulées les interviews et les nombreuses recommandations de ce rapport.

Certaines **"peuvent être discutées"**, comme le Comité l'a précisé, et d'autres ne relèvent pas vraiment, ou pas entièrement, du CNRS lui-même. Le CNRS va maintenant travailler sur l'ensemble de ces sujets. Ils vont aider le CNRS, **"largement reconnu comme un acteur majeur de la recherche européenne et mondiale"**, à être encore plus performant dans le futur et en mesure de **"atteindre son plein potentiel au bénéfice de la communauté scientifique française et mondiale, et de la société dans son ensemble"**. C'est un programme motivant auquel le CNRS va s'atteler pour les années à venir.



Antoine Petit