

SUR L'EVOLUTION DE L'ORGANISATION DU CNRS

Bernard Larrouturou

1^{er} mars 2005

Ce document interne, annoncé au début de l'année dans la lettre que Bernard Meunier et moi-même avons adressée à tous les personnels du CNRS, vise à « donner forme à la future organisation » de l'établissement. Son élaboration a fait l'objet d'un travail important de toute l'équipe de direction du CNRS.

Il se compose de trois textes complémentaires :

- Le premier texte intitulé « Combiner vision nationale et dynamiques régionales » – un titre issu du Projet écrit il y a un an avec Gérard Mégie – décrit les rôles respectifs que tiendront, dans la future organisation, les départements scientifiques et les directions inter-régionales.
- Le deuxième texte présente comment, à la suite des débats auxquels j'ai participé dans les conseils scientifiques des départements et au conseil scientifique du CNRS, je propose d'infléchir les contours des futurs départements.
- Le troisième texte concerne les évolutions des laboratoires et équipes de recherche, notamment les regroupements de laboratoires et les liens entre laboratoires et établissements de rattachement.

Consacré en totalité à des questions d'organisation, ce document paraîtra peut-être long, voire aride, aux yeux de certains lecteurs. Je souhaite cependant qu'il soit lu avec attention par les directeurs d'unités et les cadres du CNRS, ainsi que par tous ceux qui souhaiteront exprimer un point de vue sur la réforme de l'organisme, car il constitue le « dernier texte intermédiaire », nécessaire pour que – comme annoncé avec Bernard Meunier en début d'année – nous puissions **soumettre au conseil d'administration en avril la décision de mise en place de la nouvelle organisation**, avec prise d'effet fin 2005. Après une année pleine de beaucoup de travaux et de débats, la réforme du CNRS a maintenant pris forme.

* * *

Je termine ce préambule par deux remarques importantes :

- Il faut rappeler que la portée du Projet d'évolution présenté le 1^{er} mars 2004 est beaucoup plus large que les seules questions d'organisation abordées ci-dessous. Le Projet intègre aussi les réflexions sur le positionnement et les missions du CNRS au sein du dispositif de recherche national, ses partenariats avec les établissements d'enseignement supérieur, sa politique scientifique, son attractivité et sa politique de ressources humaines, ses relations européennes et internationales, l'évaluation de la recherche, les relations avec les entreprises et la société, etc. Je renvoie à l'entretien qui paraît dans le Journal du CNRS du mois de mars 2005 pour une présentation de ma vision du chemin parcouru depuis un an sur la plupart de ces sujets.
- Cependant, même si elles sont loin d'être les seules sur lesquelles nous devons mobiliser nos efforts, je tiens à souligner de nouveau pourquoi les questions liées à notre organisation revêtent aujourd'hui une grande importance. L'ambition du « Projet » est **que le CNRS soit un établissement fort** : fort d'une vision claire de ses missions, de son positionnement et de ses partenariats dans le dispositif national et européen, et fort de sa capacité à accomplir ses missions et à porter ses équipes au meilleur niveau de la compétition internationale. J'en ai l'entière conviction, **il n'est pas possible de réaliser cette ambition sans adapter notre organisation**. Adapter notre organisation est nécessaire pour clarifier les rôles des uns et des autres, pour définir une politique scientifique plus affirmée et reconnue, et pour la mettre en œuvre par une action plus cohérente au niveau des laboratoires et des régions comme au niveau national et européen. Croire que le CNRS peut réaliser cette ambition et surmonter ses lourdeurs en faisant l'économie d'une réforme de l'organisation qui est la sienne depuis plusieurs décennies, et qui lui a régulièrement valu des critiques très convergentes, serait une erreur profonde et lourde de conséquences.

I. COMBINER VISION NATIONALE ET DYNAMIQUES REGIONALES

Ce texte apporte les réponses à des questions très souvent débattues au cours des derniers mois :

- d'une part, sur les missions des directions inter-régionales et la constitution de l'équipe qui entourera le directeur inter-régional,
- et d'autre part sur les rôles respectifs des départements scientifiques et des directions inter-régionales dans les futurs processus d'élaboration des décisions d'attribution de moyens aux laboratoires. Je choisis de décrire ces processus à la fois parce qu'ils ont fait l'objet de très nombreuses questions et parce que je considère qu'ils constituent un très bon exemple de ce que sera l'articulation des rôles des départements et des directions inter-régionales.

Je suis conscient que ces réponses étaient très attendues. J'ai cependant choisi de ne pas écrire ce texte plus tôt pour pouvoir m'appuyer sur l'ensemble, très substantiel, des réflexions et des travaux menés ces derniers mois. Je pense notamment aux expérimentations de « partenariat rénové » avec cinq établissements d'enseignement supérieur, aux expérimentations de directions inter-régionales menées dans le Sud-Est et le Sud-Ouest, aux éléments recueillis au cours d'une série d'entretiens individuels avec les cadres des départements scientifiques, aux propositions du groupe de travail sur le rôle des directeurs d'unités, et aux travaux plus spécifiques menés ces dernières semaines sur les évolutions du siège du CNRS. Tous ces travaux ont apporté des enseignements importants. Plus largement, les contacts nombreux et réguliers que j'ai eus avec les directeurs d'unités, et l'ensemble des analyses sur les lourdeurs de fonctionnement du dispositif actuel, exprimées notamment dans le cadre des états généraux, ont apporté des éléments de réflexion utiles que j'ai aussi intégrés dans mes choix pour l'évolution de l'organisation du CNRS.

* * *

Il est utile de rappeler dans cette introduction deux éléments essentiels. D'une part, dans la future organisation du CNRS, **les départements scientifiques seront réunis au sein de la direction de la stratégie scientifique (DSS)** chargée de la prospective, de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique scientifique du CNRS. D'autre part, et c'est un point-clé, le directeur de la stratégie scientifique, les directeurs des départements et les directeurs inter-régionaux seront tous membres de l'équipe de direction du CNRS – que j'appelle parfois aussi « comité de direction ».

1. LES DIRECTIONS INTER-REGIONALES

1.1. Je rappelle d'abord **les principales motivations qui sous-tendent la mise en place des directions inter-régionales**. Je les expose ici avec une formulation très proche de celle du texte que j'ai présenté au conseil d'administration en juin dernier :

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

Je considère que les expérimentations de directions inter-régionales menées depuis le mois de septembre ont bien confirmé toute l'importance de ces quatre objectifs, mais je suis conscient qu'ils n'ont pas tous recueilli le même niveau d'adhésion. Les deux premiers – sur les politiques régionales, les politiques de sites, les pôles régionaux, et sur le dialogue avec les partenaires en régions – ont fait

l'objet d'une adhésion très consensuelle, voire unanime. Le troisième, sur l'interdisciplinarité, a fait aussi l'objet d'une bonne adhésion mais a attiré davantage de remarques, liées au fait que le développement de l'interdisciplinarité ne passe pas seulement par des actions « de terrain » mais nécessite aussi des orientations et des actions nationales – ce avec quoi je suis parfaitement d'accord.

En revanche, le quatrième objectif – « rapprocher la direction du CNRS des laboratoires » – a été plus diversement ressenti. Il a été très apprécié par une partie des directeurs de laboratoires des deux inter-régions expérimentales qui ont déjà pu constater que l'interaction étroite entre les directeurs inter-régionaux et les directeurs de départements, membres les uns et les autres de l'équipe de direction du CNRS, accroît l'efficacité de traitement d'un certain nombre de dossiers. Mais ce quatrième objectif a aussi soulevé de nombreuses inquiétudes, liées à la crainte d'un affaiblissement des départements scientifiques et d'une « dilution » du caractère national de la politique d'établissement du CNRS sous l'effet de décisions prises « trop près du terrain » et trop livrées aux influences locales. Comme je l'ai souvent dit, ces craintes sont en partie exagérées, et elles ne s'exprimeraient d'ailleurs pas avec la même force dans un pays où les universités seraient davantage en situation de mettre en œuvre une politique d'établissement. Cependant, je les ai bien entendues et je les prends en compte ci-dessous dans mes propositions pour la future organisation du CNRS.

Je tiens à l'affirmer de nouveau : l'objectif de la réforme de l'organisation du CNRS est *à la fois* de renforcer sa capacité à définir et à mettre en œuvre des orientations affirmées de politique d'établissement, au niveau national, *et* de renforcer sa présence en régions. J'y insiste encore : le second objectif ne va *en aucune façon* à l'encontre du premier. On le verra ci-dessous, la future organisation du CNRS va **donner aux directions inter-régionales des missions claires et complémentaires de celles de la DSS et des départements, tout en donnant à ceux-ci un rôle renforcé dans l'élaboration et la mise en œuvre de la politique scientifique de l'organisme.**

1.2. Je souhaite aussi attirer l'attention sur un autre point-clé : **la cohérence de l'action du CNRS.** Chacun le sait, le CNRS a des progrès à faire sur ce registre, par exemple pour livrer à ses partenaires *une* position claire de l'organisme sur des sujets « inter-départementaux », ou pour s'assurer que les positions prises par ses représentants en régions s'inscrivent bien dans la politique fixée par la direction nationale, et ont l'aval de celle-ci si nécessaire. Il y a ici une faiblesse importante de notre organisation et notre fonctionnement actuels.

En soi, **la mise en place des directions inter-régionales apportera un progrès majeur** sur ce point. Il m'est arrivé de résumer le rôle d'un directeur inter-régional, de façon un peu réductrice, en disant qu'il est chargé de coordonner les délégations régionales de son inter-région et, avec les délégués régionaux, de renforcer l'action du CNRS en régions, et que, de plus, il est membre de l'équipe de direction du CNRS. Ce lien considérablement renforcé entre les représentants du CNRS en régions et son équipe de direction nationale est un apport essentiel de la réforme. La mise en place des directeurs inter-régionaux va donc modifier – et très nettement améliorer – le positionnement des délégués régionaux et des délégations régionales. Leurs activités resteront bien sûr coordonnées, pour l'ensemble du CNRS, par le secrétaire général – comme le prévoit le décret-cadre du CNRS – car il est indispensable de garantir la cohérence des pratiques administratives et de la mise en œuvre de la politique de ressources humaines. Mais les délégués régionaux seront placés sous l'autorité des directeurs inter-régionaux, dont il seront les adjoints et avec qui ils seront en contact étroit et régulier : en d'autres termes, **les délégations régionales d'une inter-région seront incluses dans la direction inter-régionale**, et c'est largement à travers elles que la direction inter-régionale sera dans une relation de proximité avec les laboratoires.

1.3. Les orientations que j'avais proposées en juin pour **la composition de chaque équipe de direction inter-régionale** restent largement d'actualité. Autour de chaque directeur inter-régional, qui sera une personnalité scientifique, voici comment sera constituée l'équipe de direction inter-régionale :

- Au premier rang de cette équipe figureront **les délégués régionaux de l'inter-région, qui seront aussi « adjoints du directeur inter-régional »**. Ils continueront d'exercer leur rôle actuel de direction de l'ensemble des services de leur délégation régionale et la responsabilité

d'ordonnateur secondaire. Aux côtés du directeur inter-régional, ils seront chargés de représenter institutionnellement le CNRS dans leur circonscription – comme le prévoit le décret-cadre du CNRS.

- Le directeur inter-régional sera également entouré de quelques cadres scientifiques – entre quatre et huit selon les inter-régions – qui seront désignés comme « **conseillers du directeur inter-régional** » (CDIR).
- Enfin, l'équipe de direction inter-régionale sera complétée par un « coordinateur inter-régional », cadre administratif chargé d'assister le directeur inter-régional et de diriger son « secrétariat renforcé » – qui sera composé de deux ou trois personnes.

1.4. Aux côtés du directeur inter-régional et des délégués régionaux, et en lien avec les départements scientifiques et la DSS, **les CDIR assumeront les missions suivantes :**

- suivre un certain nombre de projets et de partenariats régionaux : montage et animation de pôles régionaux, projets de plate-formes ou d'équipements mi-lourds, contrats de plan Etat-région, etc. ;
- participer au dialogue et à la négociation des contrats quadriennaux avec un certain nombre d'universités et d'écoles partenaires ;
- assurer le « suivi opérationnel » d'un ensemble de laboratoires en cours de contrat quadriennal.

Chaque CDIR sera principalement « ancré » dans une délégation régionale de l'inter-région : la majorité des projets régionaux, des partenariats et des laboratoires qu'il suivra seront donc situés sur le territoire de la circonscription liée à cette délégation. Pour une part, ces CDIR reprendront donc le rôle qu'exerce déjà aujourd'hui, dans certaines délégations régionales, le « chargé de mission scientifique du délégué régional ». Mais ce rôle sera nettement renforcé, tout comme le rôle des délégués régionaux, du fait de leur rattachement au directeur inter-régional, personnalité scientifique et membre du comité de direction du CNRS, et des évolutions de la méthode de travail que nous utiliserons pour préparer les contrats quadriennaux avec les établissements partenaires.

* * *

Cette question du **dialogue avec les établissements d'enseignement supérieur** mérite d'être davantage développée. Pour cela, je souhaite donner ici un aperçu de l'avancement des « expérimentations de partenariat rénové » menées depuis quelques mois avec cinq établissements d'enseignement supérieur. Nous avons mis en place pour ces expérimentations une nouvelle méthode de travail afin de mener avec chacun de ces établissements un dialogue beaucoup plus approfondi :

- d'une part **en y associant davantage les directeurs de laboratoires**, beaucoup plus que nous ne le faisons habituellement pour la préparation d'un contrat quadriennal avec une université ;
- d'autre part, en désignant un « tandem » d'interlocuteurs – le délégué régional et un chargé de mission – responsable du dialogue avec l'équipe dirigeante de chaque établissement partenaire, afin **que le CNRS parle « d'une seule voix »** (et non avec autant de voix que de départements) ; bien sûr, j'ai demandé à ce « tandem » de travailler en lien étroit avec les départements scientifiques, et nous faisons le point en réunion du comité de direction, lorsque c'est nécessaire, pour bien arrêter la position du CNRS, notamment sur les sujets « inter-départementaux ».

Cette méthode – dont la mise en place a demandé quelques réglages, je ne veux pas le cacher – a été **très appréciée par les établissements partenaires** : au cours d'une réunion récente au ministère de la recherche, les présidents de ces établissements ont porté une appréciation très positive sur cette méthode de travail et sur les possibilités qu'ouvre ce dialogue plus approfondi avec le CNRS, qu'ils estiment porteur de progrès pour leur propre réflexion sur leur politique d'établissement. Même si le degré d'avancement des discussions est assez différent selon les établissements, des progrès très sensibles prennent forme concernant l'approfondissement du partenariat sur de nombreux sujets : la politique scientifique et la politique de ressources humaines, le suivi conjoint des laboratoires communs, les mandats de gestion entre établissements, la politique régionale, le renforcement du suivi du partenariat pendant la durée d'un contrat quadriennal, etc. Pour être complet, je mentionne qu'une

part importante des discussions a concerné les projets de regroupements de laboratoires, qui ont soulevé parfois de vives inquiétudes (notamment à Strasbourg où la proximité de l'échéance quadriennale a fait craindre que le CNRS ne cherche à mener de tels regroupements très rapidement, alors qu'il est indispensable de se donner le temps de la réflexion ; j'y reviens dans le troisième texte ci-dessous).

Forts de ce premier bilan positif, nous allons généraliser, dans le cadre des directions inter-régionales, la méthode mise en place dans ces cinq expérimentations pour renforcer le dialogue avec les établissements d'enseignement supérieur. Pour la préparation du contrat quadriennal entre le CNRS et un établissement d'enseignement supérieur, et pour le suivi du partenariat en cours de contrat quadriennal, **un « tandem » constitué du délégué régional concerné et d'un CDIR sera responsable du dialogue avec l'équipe dirigeante de l'établissement partenaire**. Il assumera bien sûr cette responsabilité **en lien étroit avec le directeur inter-régional**, qui s'impliquera parfois lui-même dans le dialogue avec tel ou tel établissement partenaire. Ce dialogue sera aussi mené en lien avec la DSS et les départements pour assurer la cohérence des orientations et des positions du CNRS, au niveau global des relations avec l'établissement partenaire et au niveau de chaque laboratoire.

1.5. Le rôle des CDIR va progressivement se préciser dans la suite de ce texte. Mais on voit déjà la valeur ajoutée que va apporter la mise en place des directions inter-régionales pour le dialogue avec les partenaires en régions, et pour le montage et le suivi des « projets régionaux » : **pour chaque projet important en régions, pour chaque pôle régional** (qu'il s'agisse de pôles de compétitivité, de PRES, ou d'autres encore), **il existera un interlocuteur clairement désigné au sein de l'équipe de direction inter-régionale**, investi par l'organisme d'une responsabilité claire, et ayant une légitimité forte du fait qu'il est directement placé auprès d'un membre du comité de direction. Je reviendrai plus loin sur l'articulation des directions inter-régionales et des départements, et sur le *reporting* régulier des directeurs inter-régionaux au comité de direction, indispensable pour assurer que ces actions régionales sont menées en cohérence avec les orientations nationales de l'organisme.

J'insiste aussi sur le fait que la mise en place des CDIR dans les équipes de direction inter-régionale ne vise pas du tout à reproduire en inter-régions le schéma des départements scientifiques. **Les fonctions de CDIR seront très complémentaires et différentes des fonctions de directeurs scientifiques adjoints (DSA)**. Les CDIR seront les interlocuteurs « de proximité » des directeurs d'unités sur un certain nombre de sujets – précisés ci-dessous – mais les sujets concernant directement les orientations scientifiques, la prospective, et l'évaluation quadriennale d'un laboratoire et de ses équipes continueront de faire l'objet de contacts directs entre les unités et les DSA. Par ailleurs, du fait du nombre réduit des CDIR, une très grande majorité des laboratoires auront une « proximité thématique » nettement plus grande avec « leur » DSA qu'avec « leur » CDIR.

1.6. Par ailleurs, je mentionne ici un autre sujet abordé dans la lettre de mission des deux directeurs inter-régionaux expérimentaux : les instances consultatives du CNRS en régions. La réflexion sur ce point a été moins approfondie que sur les précédents. Cependant, il en ressort clairement que, le CNRS renforçant sa capacité d'action en régions en créant les directions inter-régionales, il sera utile de mettre en place un « **conseil consultatif inter-régional** », instance de concertation de la direction inter-régionale avec des représentants des personnels sur les principaux sujets de « politique régionale » intéressant le CNRS. Nous conserverons au niveau des délégations régionales une partie des instances consultatives actuelles sur des sujets comme la formation permanente, l'hygiène et la sécurité, la restauration ou l'action sociale.

1.7. Sur un autre plan, je suis conscient que beaucoup craignent **le risque que ne se crée autour des directeurs inter-régionaux une « couche administrative supplémentaire »** – et qu'elle ne s'épaississe au cours des années. En face de ce risque, le CNRS doit se donner quelques règles claires et un dispositif de suivi efficace.

Il faut d'abord rappeler qu'il n'y aura pas de création de nouveaux services auprès du directeur inter-régional – qu'il s'agisse de services administratifs ou d'autres : services de communication, de

partenariat, etc. Les services déconcentrés du CNRS sont et resteront dans les délégations régionales, sur lesquelles devra donc nécessairement s'appuyer toute l'action du directeur inter-régional.

Il faut ensuite poser le principe suivant – adopté par de nombreuses organisations. De même que le nombre et les fonctions des membres de l'équipe de direction du CNRS doivent, à mes yeux, être fixés par le conseil d'administration de l'établissement, le nombre des membres de chaque équipe de direction inter-régionale sera fixé par le directeur général (et le même principe doit s'appliquer pour les équipes de direction des départements scientifiques et celles des autres directions du siège).

Enfin, le CNRS doit se doter de quelques « indicateurs de structure » – comme le font beaucoup d'entreprises – et les suivre régulièrement. En particulier, les indicateurs suivants seront désormais communiqués chaque année au conseil d'administration et diffusés sur l'intranet :

- ratio entre le nombre des personnes directement rattachées aux directeurs inter-régionaux (équipe de direction inter-régionale et secrétariat renforcé) et les effectifs des délégations régionales ;
- ratio entre les effectifs des délégations régionales et les effectifs des laboratoires ;
- ratio entre les effectifs du siège et les effectifs des laboratoires.

2. LES PROCESSUS D'ATTRIBUTION DE MOYENS AUX LABORATOIRES

J'en viens à la description des processus d'élaboration des décisions d'attribution de moyens aux laboratoires.

Même si l'objectif de ce texte est de préciser les rôles respectifs que joueront les départements scientifiques, au sein de la DSS, et les directions inter-régionales, je souhaite insister sur le fait qu'il ne faut pas aller trop loin dans la séparation de ces rôles. L'esprit des processus de décisions présentés plus loin pour l'attribution des moyens annuels aux laboratoires, c'est que les directeurs d'unités exprimeront leurs demandes, qui seront connues à la fois des départements scientifiques et des directions inter-régionales, et que les moyens attribués seront **arbitrés par l'équipe de direction du CNRS**. Il y a *un seul établissement CNRS, avec une équipe de direction*, qui doit savoir arrêter une position commune sur les sujets qu'elle traite (y compris ceux, nombreux, sur lesquels plusieurs membres de cette équipe ont des points de vue, tous légitimes mais éventuellement différents). Par exemple, un laboratoire rattaché à deux départements scientifiques doit recevoir *une* dotation annuelle venant du CNRS, et il ne doit certainement pas avoir le sentiment qu'il a affaire à trois guichets différents – les deux départements et sa direction inter-régionale.

Je souhaite également insister sur trois autres remarques préliminaires.

a) Dans la future organisation, les attributions des moyens aux laboratoires se déclineront selon trois processus différents liés aux trois niveaux d'échéance suivants :

- Moyens pluri-annuels
Pour mieux répondre à la demande très justifiée des directeurs de laboratoires qui souhaitent bénéficier d'une meilleure visibilité pluriannuelle sur les moyens que leurs laboratoires recevront de leurs établissements de rattachement au cours d'une période quadriennale, le CNRS va mettre en place des « contrats de laboratoires » qui expliciteront ces engagements pluri-annuels. Préparé à la suite de l'évaluation quadriennale du laboratoire et de ses équipes de recherche, le contrat d'un laboratoire repose sur les projets scientifiques du laboratoire tout en s'inscrivant dans la vision stratégique de l'organisme. A ce titre, sa préparation sera pilotée par la DSS.
- Moyens annuels
Même en s'attachant à améliorer la visibilité pluriannuelle des laboratoires sur les moyens qu'il leur accordera durant une période quadriennale, le CNRS restera dans une situation où d'importantes décisions d'attribution de moyens humains et financiers sont prises annuellement – en cohérence avec les engagements pluriannuels de l'établissement mais sans

être toutes préemptées par ces derniers. L'élaboration de ces décisions fera intervenir à la fois les départements scientifiques et les directions inter-régionales.

- Moyens infra-annuels

Une petite partie des moyens alloués aux unités fait aujourd'hui l'objet de décisions prises en cours d'année par les départements ou d'ajustements décidés par les délégations régionales, pour subvenir à des besoins qu'il n'a pas été possible d'anticiper. On est ici dans un domaine de petites interventions qui sont pleinement du registre de « l'opérationnel » et non du « stratégique » : dans la future organisation, ces décisions seront donc prises par les directions inter-régionales, dans une proximité avec les laboratoires qui permettra une meilleure réactivité.

b) Une autre idée importante, dans les choix que je retiens pour la future organisation, est de recentrer les départements scientifiques sur leur rôle stratégique. **Les départements scientifiques auront un poids fort dans les décisions annuelles d'attribution de moyens aux laboratoires – sensiblement plus que ce que je prévoyais dans mon texte de juin 2004** – mais leur confier un rôle fort dans l'élaboration des décisions n'implique en aucune façon qu'ils doivent être ceux qui notifient des crédits, encore moins ceux qui les gèrent : ces activités reviendront aux délégations régionales.

c) Enfin, puisque la réforme nous conduit à « remettre à plat » une partie de nos méthodes de travail, je souhaite insister sur la très grande attention qu'il faut porter au fait que, sur des sujets aussi importants que les attributions de moyens aux laboratoires, nous ayons **des processus de travail clairs et transparents, connus et respectés de tous**. C'est la garantie d'un travail plus performant qu'aujourd'hui. C'est essentiel aussi pour assurer que chacun est traité de façon juste et transparente – notamment pour garantir que les demandes de moyens d'un laboratoire ayant un directeur jeune, ou nouvellement venu dans notre établissement ou notre pays, soient aussi bien prises en compte que celles de tous ses collègues plus au fait du fonctionnement et des rouages de l'organisme.

2.1. Moyens pluri-annuels

Les engagements pluri-annuels de moyens du CNRS vis-à-vis d'un laboratoire seront explicités dans le « contrat de laboratoire », qui s'inscrira au cœur de la relation entre un laboratoire et la direction du CNRS.

Il faut replacer le contrat de laboratoire dans la démarche complète de l'évaluation quadriennale d'un laboratoire et de ses équipes de recherche, en incluant toute sa préparation et ses conséquences :

- demander à un laboratoire et à ses équipes de préparer pour leur évaluation quadriennale non seulement un rapport sur les travaux menés et les résultats acquis depuis 4 ans, mais aussi un projet décrivant leurs propositions et leurs objectifs pour les 4 prochaines années ;
- en amont de l'évaluation, identifier explicitement (par écrit) les questions et réflexions des départements scientifiques sur l'évolution du laboratoire et de ses équipes, dans le cadre de la stratégie de l'organisme, afin de les partager avec le laboratoire, avec le comité d'évaluation et les sections du Comité national ;
- disposer de recommandations claires du comité d'évaluation et des sections du Comité national sur tous ces éléments ;
- sur cette base, en aval de l'évaluation, écrire – voire négocier, entre le laboratoire et la direction du CNRS – le contrat de laboratoire qui reprend les principaux objectifs du laboratoire et de ses équipes pour la période à venir et les engagements de moyens de la direction de l'organisme (et si possible, des établissements partenaires) ; au sein de la direction du CNRS, cette « négociation » sera conduite par un DSA, en lien avec la DSS et les autres départements concernés le cas échéant, et en lien avec la direction inter-régionale.

Le contrat de laboratoire est donc **le point de rencontre entre, d'une part, la démarche de propositions et d'initiatives des chercheurs et des équipes de recherche**, qu'il doit permettre de renforcer en leur donnant un cadre explicite et en les inscrivant en regard d'engagements de moyens, **et d'autre part les orientations stratégiques de l'organisme**. Il doit être aussi la concrétisation des

conséquences de l'évaluation, s'appuyant sur les recommandations du comité d'évaluation et des sections du Comité national. Enfin, en donnant au laboratoire une visibilité pluriannuelle, la plus complète possible, sur les moyens que lui apportera le CNRS, il renforce la capacité du directeur d'unité à jouer son rôle d'animation scientifique en lien avec les responsables d'équipes et avec les instances internes du laboratoire.

Je termine cette évocation des contrats de laboratoires en insistant sur trois aspects importants :

- Je souhaite que le CNRS s'engage résolument dans cette démarche de mise en place des contrats de laboratoires et fasse tous ses efforts pour rendre aussi substantiels que possible les engagements pluriannuels de moyens qu'il y prendra – avec, selon les cas, des engagements de fléchages de postes de chercheurs en campagne de mobilité ou en campagne de concours, une garantie de remplacement de certains ITA donc les compétences sont essentielles, un montant « plancher » pour la dotation de fonctionnement et de petit équipement du laboratoire, voire une indication sur l'évolution de cette dotation en cours de contrat, etc. Ceci deviendra donc un rôle important des départements scientifiques, au sein de la DSS. Il faut cependant rester conscient que, même si – comme je l'espère – la loi sur la recherche en préparation donne à l'organisme lui-même une visibilité sur l'évolution de ses moyens, il ne sera pas possible d'inscrire dans le contrat d'un laboratoire des engagements concernant *la totalité* des moyens qu'y allouera le CNRS.
- La démarche de mise en place des contrats de laboratoires sera nécessairement progressive : nous allons la mettre en place en 2005, de façon expérimentale, pour un petit nombre de laboratoires rattachés à des établissements de la vague D de contractualisation, avec l'objectif de conduire une première généralisation, en 2006, pour une bonne partie des laboratoires de la vague A.
- L'objectif est, bien sûr, que toute la démarche de préparation de l'évaluation, puis de préparation du contrat de laboratoire, puisse être menée en commun avec la direction des autres établissements de rattachement du laboratoire, pour parvenir à un contrat liant le laboratoire à tous ses établissements de rattachement. Cela pourra être le cas, sans tarder, pour quelques établissements avec lesquels le CNRS entretient des relations privilégiées – typiquement, dans le cadre des « partenariats rénovés » qui sont en cours de discussion – mais il faut être conscient que la capacité à mener toute cette démarche conjointement avec les établissements partenaires se développera nécessairement, elle aussi, de façon inégale et progressive. Du fait de la nécessité d'interagir avec les établissements d'enseignement supérieur partenaires, la préparation des contrats de laboratoires fera donc aussi intervenir les directions inter-régionales, porteuses du dialogue avec ces établissements – la DSS et les départements gardant en la matière le rôle « prescripteur » essentiel.

2.2. Moyens infra-annuels

Rompant avec l'ordre qui pourrait apparaître comme logique, j'aborde maintenant, à l'autre extrême, l'échelle de temps la plus courte, et les questions touchant aux attributions de moyens aux laboratoires en cours d'année.

Parce que l'esprit général de l'ensemble de la démarche exposée ici repose sur la responsabilisation des directeurs de laboratoires, dans le cadre de leur contrat de laboratoire et de leur budget annuel, **il faut réserver aux attributions de moyens infra-annuels un caractère exceptionnel**, strictement limité à des circonstances qui n'ont pas pu être anticipées à l'occasion de l'élaboration de la décision fixant la dotation annuelle des laboratoires. Je pense par exemple aux financements d'opérations ponctuelles non prévues sur des bâtiments ou des équipements (suite à un sinistre par exemple) – qui font déjà partie, dans certains cas, des « ajustements de gestion » décidés par les délégations régionales. Je pense aussi au financement de quelques mois de vacances ou d'un accueil pour remplacer une personne jouant un rôle-clé et dont le départ n'était pas prévu.

Comme je l'ai écrit, on est ici pleinement dans le domaine de l'opérationnel et du « suivi de proximité » des laboratoires, et pas du tout dans le domaine de la mise en œuvre de la politique

scientifique. Dans la future organisation, ces décisions seront donc prises par les directions inter-régionales. En particulier, ce sont les directions inter-régionales – et plus les départements – qui gèreront une petite enveloppe de crédits de personnels pour le financement de CDD-relais de courte durée. Outre **une meilleure réactivité** liée à la proximité des laboratoires, ce choix offre aussi l'avantage d'alléger les départements de ces préoccupations de gestion.

2.3. Moyens annuels

J'en viens à la description de la démarche de travail que nous adopterons, dans la nouvelle organisation, pour l'élaboration des décisions annuelles d'attribution de moyens aux laboratoires. Même en accroissant le poids des engagements pluri-annuels inscrits dans les contrats de laboratoires, ces décisions annuelles garderont une très grande importance dans l'activité du CNRS, vu la prégnance du principe de l'annualité budgétaire, le rythme annuel des campagnes de mobilité et de recrutement, etc.

Je tiens à ce que la réforme soit l'occasion de **donner aux laboratoires une place plus grande qu'aujourd'hui dans la démarche budgétaire annuelle**. La préparation des décisions annuelles d'attribution de moyens aux laboratoires pour l'année N s'appuiera donc sur (et commencera par) un entretien annuel avec chaque directeur de laboratoire, au mois de septembre de l'année N-1. Cet entretien permettra à chaque laboratoire d'explicitier ses demandes pour l'année à venir, en les mettant en regard de ses objectifs, de ses projets scientifiques – ceux qui sont inscrits dans le contrat de laboratoire ou ceux qui ont pris forme en cours de période quadriennale – et en indiquant ses priorités. Les demandes de chaque laboratoire, avec les « expressions de besoin » et de priorité, seront transmises intégralement aux départements scientifiques concernés et à la direction inter-régionale.

La généralisation de ces « **entretiens annuels objectifs moyens** » avec les directeurs de laboratoires – qui ne se pratiquent qu'en très petit nombre aujourd'hui – aura de nombreux avantages. Elle redonnera un rôle fort aux laboratoires, en amont des décisions d'allocation de moyens prises par la direction du CNRS, alors que le processus de travail actuel sur les décisions budgétaires est très *top-down*. Ces entretiens permettront d'améliorer l'adéquation des décisions d'attribution de moyens aux besoins des laboratoires – en s'inscrivant bien sûr dans le cadre pluriannuel explicité par le contrat de laboratoire. Ils permettront aussi d'avoir une vision globale et unifiée des besoins et des demandes au niveau de chaque laboratoire, alors que nos méthodes de travail actuelles nous conduisent souvent à analyser dans des processus très séparés les différents types de moyens (les chercheurs, les ITA, les accueils, les crédits de fonctionnement et petit équipement, les équipements mi-lourds, etc.).

Cet entretien annuel avec le directeur de laboratoire (et quelques uns de ses collaborateurs, le cas échéant) sera conduit par la direction inter-régionale – le plus souvent, par le CDIR concerné en lien étroit avec la délégation régionale ; le DSA concerné, informé très en amont de la date de l'entretien, pourra y participer s'il le souhaite. Mon choix, ici, est donc d'ouvrir la possibilité d'une interaction directe avec les départements scientifiques lors de cet entretien annuel, mais « d'ancrer » principalement cet entretien dans la relation de proximité avec la direction inter-régionale. Ce choix apparaîtra comme naturel à ceux qui ont déjà pratiqué ce type d'entretien. L'entretien permet, certes, de remettre à jour la vision des projets scientifiques en regard desquels le laboratoire exprime ses demandes de moyens, mais, sauf dans les cas de réorientations majeures, l'essentiel a vocation à être déjà identifié dans le contrat de laboratoire. Sur d'autres plans, plus opérationnels, les entretiens doivent permettre non seulement d'identifier les besoins du laboratoire, mais aussi d'aider le directeur d'unité – par exemple sur des questions d'organisation interne, de mutualisations possibles avec d'autres laboratoires – et de placer la demande de crédits du laboratoire en regard de la réalité de ses dépenses au cours de l'exercice précédent ou de l'exercice en cours, et en regard de ses ressources propres réalisées et attendues. L'apport du CDIR et des services de la délégation régionale (services financiers et RH notamment) pour conseiller et aider le directeur de laboratoire doit trouver ici toute sa place. De plus, l'entretien annuel objectifs-moyens a pour objectif de donner une visibilité sur l'ensemble des moyens du laboratoire, issus de tous ses établissements de rattachement ; les universités et les autres établissements partenaires ont donc vocation à y être associés lorsque ce sera

possible, et ceci est une raison supplémentaire « d'ancrer » préférentiellement cet entretien dans la dimension « locale » plutôt que nationale¹.

On voit ici apparaître une responsabilité claire du CDIR : pour les laboratoires qui lui seront rattachés, **le CDIR sera, au sein de la direction du CNRS, l'interlocuteur du directeur de laboratoire concernant ses demandes annuelles** et ses éventuelles demandes de moyens infra-annuelles. Je rappelle à ce propos que les demandes annuelles d'un laboratoire, explicitées à l'issue de l'entretien objectifs-moyens, seront intégralement transmises à la DSS, et je précise qu'il n'est pas exclu, bien sûr, que le DSA ait un contact direct avec le directeur d'unité sur tel ou tel point précis au cours de l'instruction des demandes d'un laboratoire. Mais il est très souhaitable de se donner un principe clair, fixant pour tous les directeurs d'unités un interlocuteur bien identifié sur ces sujets.

* * *

Après les entretiens avec les directeurs de laboratoires, en septembre N-1, commence l'élaboration des décisions annuelles d'attribution de moyens. L'objectif est que, ayant amélioré sa capacité à rassembler l'ensemble des demandes des laboratoires en amont du processus, le CNRS soit en mesure de prendre toutes ces décisions annuelles (pour tous les types de moyens énumérés ci-dessous) entre octobre et décembre N-1.

Pour préciser davantage ce que seront le rôle des directions inter-régionales et le rôle de la DSS et des départements scientifiques dans l'élaboration de ces décisions, je passe maintenant en revue les principaux types de moyens à répartir chaque année.

- Postes de chercheurs permanents.
A l'issue des entretiens objectifs-moyens, chaque direction inter-régionale adressera à la DSS une liste de propositions de fléchages vers des laboratoires de l'inter-région pour la campagne de mobilité interne de chercheurs, et une liste de propositions de fléchages et de « coloriages » pour la campagne de concours de recrutements de chercheurs. La DSS et les départements scientifiques (et les instituts nationaux) prépareront ensuite, avec la DRH, l'affichage de la campagne de mobilité interne et l'arrêté d'ouverture de concours de recrutements de chercheurs, en tenant compte de ces propositions et en s'inscrivant dans le cadre des orientations stratégiques du CNRS. Comme c'est déjà le cas, l'arrêté d'ouverture de concours fera, *in fine*, l'objet d'une validation en comité de direction avant consultation des instances statutaires.
- Postes d'ingénieurs, techniciens et administratifs.
La mise en place des entretiens objectifs-moyens va nous permettre de réaliser un progrès, que je sais très attendu par les laboratoires. Disposant au 1^{er} octobre N-1 des demandes des laboratoires, le CNRS doit se donner comme objectif **que les besoins prioritaires en ITA soient pourvus dans un délai de 12 mois** – en enchaînant campagne de mobilité interne et campagne de concours externes en 12 mois. Pour cela, la campagne Noemi sera ouverte dès le mois d'octobre² N-1 (avec affichage de fonctions proposées pour des mobilités ayant vocation à prendre effet au 1^{er} septembre N), et la préparation de la campagne de concours externe commencera en janvier N, en intégrant les résultats déjà arbitrés de la campagne Noemi – les concours se déroulant au printemps de l'année N pour des recrutements au 1^{er} septembre ou au 1^{er} octobre.

Comme ci-dessus pour les postes de chercheurs, les directions inter-régionales adresseront à la DSS et à la DRH début octobre, à l'issue des entretiens objectifs-moyens, une liste de propositions d'affichages de postes ITA dans des laboratoires de l'inter-région pour la campagne Noemi, en précisant leur appréciation des niveaux de priorités. La DSS, les

¹ Comme pour les contrats de laboratoires, il faut préciser que la généralisation des entretiens annuels objectifs-moyens » sera, bien sûr, progressive. L'objectif de court terme est de pouvoir proposer cet entretien dès septembre 2005 pour une bonne partie des laboratoires des deux inter-régions « expérimentales » du Sud-Est et du Sud-Ouest.

² Les postes d'ITA ayant fait l'objet d'un engagement du CNRS dans le cadre d'un contrat de laboratoire pourront même être ouverts à la mobilité en septembre dès l'entretien objectifs-moyens.

départements scientifiques et les instituts nationaux prépareront ensuite, avec la DRH, l’affichage de la campagne de mobilité interne, puis, à partir de janvier, l’arrêté d’ouverture de concours externes, qui fera l’objet d’une validation en comité de direction.

- Dotation de fonctionnement et de petit équipement³.

Comme les campagnes de recrutement de personnels titulaires, les décisions d’attribution aux laboratoires de leur dotation annuelle de fonctionnement et de petit équipement sont précédées chaque année par une décision de répartition des moyens entre grands domaines scientifiques, qui est un des actes majeurs par lesquels se met en œuvre la politique scientifique du CNRS. Elles doivent donc s’inscrire pleinement dans cette politique scientifique. C’est pourquoi je choisis de garder, pour les préparer, la méthode que nous avons appliquée cette année pour les laboratoires des deux inter-régions expérimentales : la DSS préparera une première proposition d’attributions des dotations des laboratoires, en s’appuyant sur les contrats de laboratoires et sur les demandes des directeurs d’unités ; elle les transmettra aux directions inter-régionales qui exprimeront un avis et proposeront éventuellement des ajustements, puis elle préparera une proposition finalisée qui sera validée en comité de direction.

- Equipements mi-lourds.

Pour les équipements mi-lourds, qui jouent souvent un rôle structurant dans le dispositif national, la méthode de travail sera essentiellement la même que celle que je viens de décrire pour les dotations des laboratoires, l’avis des directions inter-régionales permettant de bien prendre en compte les aspects liés aux dynamiques locales ou régionales. Il faut souligner que, bien souvent, de telles décisions d’investissement auront fait l’objet d’un « pré-arbitrage » en comité de direction pour bien les placer dans une perspective pluri-annuelle et que, dans bien des cas, les directions inter-régionales auront joué en amont un rôle important pour « monter » ces projets d’équipements structurants avec le soutien des collectivités locales.

- Accueils de personnels non permanents.

Je ne souhaite pas entrer ici dans les détails concernant les différents types d’accueil de personnels non permanents (doctorants, post-doctorants, accueils en délégation, en CDD sur crédits, sur postes rouges, etc.) en raison de la diversité et de la complexité des procédures.

Pour ces accueils, mon objectif est d’aller, pour l’essentiel, vers une déconcentration plus grande et une meilleure responsabilisation des laboratoires⁴. Mais il reste des difficultés certaines pour progresser dans cette direction, liées notamment à un manque de souplesse du point de vue administratif, qui rend impossible de globaliser une dotation qui permettrait à un laboratoire de financer des accueils temporaires sans avoir à distinguer a priori entre les différents types d’accueils. Par ailleurs, la mise en place des directions inter-régionales doit nous permettre, sur ces sujets, de renforcer nos partenariats avec les collectivités locales qui sont bien souvent prêtes à appuyer notre action en matière d’accueils, ainsi qu’avec les universités. Je ne vais pas cependant jusqu’à proposer que tous les « postes d’accueil » soient répartis dans les inter-régions, car ils sont aussi des éléments importants de mise en œuvre de certaines actions nationales (comme les programmes conduits par les départements et les instituts nationaux). Nous évoluerons donc progressivement vers une plus grande

³ Je crois important que nous ne désignons pas cette dotation sous le terme de « crédits récurrents », qui traduit trop l’idée d’une reconduction pure et simple d’année en année. La dotation d’un laboratoire doit inclure une partie récurrente mais elle a vocation aussi, au-delà de cette valeur « plancher » garantie par le contrat de laboratoire, à varier pour tenir compte des projets scientifiques du laboratoire et des orientations stratégiques du CNRS.

⁴ Je prends un exemple, dont j’ai parlé à plusieurs reprises dans des réunions de directeurs d’unités. Si le CNRS disposait d’un nombre de « postes » de post-doctorants sur crédits d’Etat sensiblement supérieur au nombre de ses laboratoires, je proposerais que ces « postes » fassent partie des moyens pluri-annuels accordés aux laboratoires – en les inscrivant dans les contrats de laboratoires – avec quelques règles (comme l’interdiction de recruter en post-doctorant une personne ayant préparé sa thèse sur place) et en spécifiant que l’utilisation de ces « postes » (l’intérêt des projets proposés aux post-doctorants, la qualité des post-doctorants que le laboratoire aura su attirer, les débouchés qu’auront trouvés les post-doctorants après leur séjour au laboratoire) sera examinée lors de la prochaine évaluation quadriennale. Malheureusement, le petit nombre actuel des « postes » de post-doctorants sur crédits d’Etat dont dispose le CNRS rend impossible à court terme d’adopter cette démarche, qui reste à mes yeux un bon objectif.

déconcentration pour une bonne partie de ces accueils, mais je ne suis pas en mesure ici de fixer des modalités précises.

Je termine ici cette description – qui est incomplète puisqu'elle n'inclut pas les très grands équipements, les programmes et les projets des instituts nationaux, peu impactés par la mise en place des directions inter-régionales, ni les investissements immobiliers qui le seront davantage. On voit ici ce que j'avais annoncé plus haut : les départements scientifiques garderont un poids fort dans les décisions annuelles d'allocation des moyens du CNRS. On voit aussi que la mise en place des directions inter-régionales et le travail en équipe au sein du comité de direction du CNRS permettront à l'organisme d'être en situation de **beaucoup mieux prendre en compte, dans toutes ces décisions, les aspects territoriaux.**

3. L'ARTICULATION ENTRE DIRECTIONS INTER-REGIONALES ET DEPARTEMENTS

Même si elle a été un peu longue, cette description des futurs processus de travail pour l'attribution des moyens aux laboratoires est utile pour répondre aux nombreuses questions qui ont porté sur ce sujet spécifique, mais aussi pour bien illustrer le rôle « stratégique » et de « pilotage national » de la DSS et des départements, et le rôle « opérationnel » des directions inter-régionales. Je complète ce texte avec quelques commentaires supplémentaires sur le rôle des départements scientifiques, et sur l'articulation entre directions inter-régionales et DSS.

3.1. Je le rappelle encore une fois, avec l'espoir que les pages précédentes ont convaincu le lecteur que la réforme n'aura absolument pas pour effet de régionaliser le CNRS. L'un des objectifs-clés de la réforme est de **renforcer la capacité du CNRS à développer une vision stratégique nationale**, ouverte sur l'Europe et l'international, et à **mettre en œuvre de façon plus explicite et affirmée ses orientations de politique scientifique.**

Cet objectif est aujourd'hui d'une très grande actualité. Ai-je besoin de rappeler combien, à tort ou à raison – et avec des nuances sensibles selon les domaines scientifiques – le CNRS est régulièrement critiqué sur ce registre ? Au moment où se met en place une agence nationale de financement de la recherche, la démonstration par le CNRS de sa capacité à élaborer une politique scientifique plus clairement affirmée, en cohérence avec les orientations de la politique nationale, sera déterminante pour la reconnaissance de son rôle essentiel dans le dispositif national de recherche, aux côtés des établissements d'enseignement supérieur et de l'agence.

Je ne reprends pas ici en détail les missions des départements et de la DSS, qui ont été décrites dans le texte cosigné en décembre avec Bernard Meunier. Dans la construction de la DSS et l'évolution du rôle des départements, l'objectif essentiel est d'élaborer et de mettre en œuvre *une* stratégie plus forte et plus claire, à l'échelle de l'ensemble de l'établissement – et pas seulement département par département, même si cette vision stratégique doit bien sûr se décliner dans chaque domaine scientifique. **Allégés des activités opérationnelles et de gestion, centrés sur le pilotage scientifique et investis d'un rôle plus prospectif et stratégique, les départements scientifiques réunis au sein de la DSS verront leur rôle renforcé.** Ils auront une responsabilité plus affirmée dans *l'explicitation* des orientations de politique d'établissement, tant au niveau global que dans leur déclinaison via les contrats de laboratoires. On l'a vu, ils conserveront un poids fort dans les décisions d'attribution de moyens, au travers desquelles sont mises en œuvre les orientations de la politique scientifique.

Cette vision de la DSS et des départements est sous-tendue par des options d'organisation qui visent à **décloisonner les départements pour favoriser l'interdisciplinarité** via :

- le travail collégial de l'équipe de direction de la DSS, qui réunira autour du directeur de la stratégie scientifique les directeurs des départements et des instituts nationaux, ainsi que le directeur de l'information scientifique et technique et le secrétaire général de la DSS ;
- un travail plus collégial également entre les DSA, à travers la mise en place d'une réunion mensuelle de tous les DSA et DS avec le DSS ;

- la mutualisation au sein de la DSS de l'ensemble des activités d'appui et de support au pilotage – comme la mise en œuvre des programmes interdisciplinaires, la production des indicateurs de suivi de la politique scientifique et la programmation des très grands équipements – qui seront désormais menées *avec* les départements, alors qu'elles étaient pour une bonne part menées à côté des départements dans la direction des études et programmes (l'actuelle DEP, qui s'est longtemps appelée direction de la stratégie et des programmes).

Comme je l'ai écrit plus haut, les départements conserveront un lien direct avec les laboratoires sur les questions scientifiques. La réflexion prospective, l'élaboration des orientations de politique scientifique et leur mise en œuvre doivent être menées en étant « en prise » avec les laboratoires : **le DSA sera, au sein de la direction du CNRS, l'interlocuteur du directeur de laboratoire sur les sujets concernant les orientations scientifiques ainsi que sur tous ceux qui sont liés à l'évaluation quadriennale des laboratoires et des équipes de recherche.**

Pour illustrer cette présentation de l'évolution des rôles des départements, je donne en Annexe 1 une version encore provisoire du descriptif des missions d'un DSA au sein de la DSS, ainsi qu'un descriptif des missions des délégués régionaux et des CDIR dans la future organisation. On observera, à la lecture de cette annexe, que les rôles des DSA et des CDIR sont clairement différents et complémentaires : **les CDIR ne reproduiront pas en régions les rôles des DSA.**

3.2. L'articulation entre les directions inter-régionales et la DSS est évidemment indispensable, car les activités « opérationnelles » menées en régions doivent s'inscrire dans le cadre des orientations définies nationalement.

La réussite de la réforme reposera donc largement sur la qualité de l'interaction entre tous les cadres mentionnés plus haut, situés en régions (directeur inter-régional, délégué régional et CDIR) et au siège (DSS, DS et DSA). Elle reposera tout particulièrement sur la qualité du travail de l'équipe de direction du CNRS, qui va passer d'une structure « verticale » liée aux départements à une organisation « matricielle » puisque, autour du directeur général, elle regroupera notamment le directeur de la stratégie scientifique, les directeurs des départements scientifiques et les directeurs inter-régionaux. La qualité des échanges d'information et du travail collégial et la clarté des arbitrages réalisés au sein de cette équipe seront donc essentiels. Dans cette optique, il faut noter que, à la faveur des deux expérimentations de directions inter-régionales, l'équipe de direction a déjà modifié ses méthodes de travail sur deux points importants :

- en ménageant dans ses réunions hebdomadaires une période systématiquement réservée aux échanges entre directeurs inter-régionaux et directeurs de départements sur les « projets régionaux en cours » ;
- et en mettant en place un *reporting* écrit hebdomadaire de chacun de ses membres à l'ensemble de l'équipe, permettant **une visibilité partagée sur tous les sujets importants.**

Sur ce registre du partage de l'information, un autre point crucial concerne la mise à disposition d'un système d'information interne qui permette de partager entre les différents acteurs au siège et en régions la visibilité sur la programmation pluriannuelle et le suivi des activités. Le chantier de l'évolution du système d'information, déjà engagé, est un enjeu majeur pour la réussite de la réforme et, au-delà, pour la cohérence et la cohésion de l'action du CNRS.

II. LES EVOLUTIONS DES DEPARTEMENTS SCIENTIFIQUES

Dans le texte intitulé « Sur la direction de la stratégie scientifique » de décembre 2004, rédigé avec Bernard Meunier, nous avons proposé l'évolution des huit départements scientifiques actuels du CNRS vers cinq départements :

- Sciences chimiques et sciences pour l'ingénieur,
- Sciences mathématiques, physiques et sciences et technologies de l'information et de la communication,
- Sciences de l'univers et de l'environnement,
- Sciences du vivant,
- Sciences de l'homme et de la société.

Nous écrivions aussi que la constitution de ces nouveaux départements s'effectuera, pour une part, en regroupant certains des départements actuels, mais qu'elle devra aussi être l'occasion de regarder au cas par cas à quel(s) nouveau(x) département(s) sera rattaché chaque laboratoire.

Depuis la diffusion de ce texte, cette proposition a fait l'objet de nombreux débats au sein du CNRS, et au-delà. J'ai participé moi-même à une réunion de chaque conseil scientifique de département où cette évolution a été discutée ; elle a aussi été débattue au sein du conseil scientifique du CNRS, en présence de la plupart des présidents des conseils scientifiques de département.

A la suite de tous ces échanges, je reviens ci-dessous sur ce sujet.

1. COMMENTAIRES GENERAUX

Un reproche a plusieurs fois été exprimé : le texte sur la direction de la stratégie scientifique (DSS) ne mentionne pas l'importance que le CNRS accorde aux applications de la recherche et aux relations industrielles. J'admets ce reproche : il aurait été bon de rappeler que notre réflexion sur l'évolution des départements s'inscrit pleinement dans la vision de la science proposée dans le « Projet pour le CNRS », où il est écrit que l'organisme doit « inscrire son activité dans le continuum formation-recherche-innovation, en affirmant **une vision positive et moderne des relations entre sciences et technologies, entre recherche publique et entreprises, entre science et société** ».

Probablement parce que le texte sur la DSS n'était pas explicite sur ce sujet, j'ai entendu, dans les débats sur l'évolution vers cinq départements, beaucoup de commentaires sur les différences entre les recherches menées en lien avec les entreprises, notamment au sein du département SPI, et les recherches menées dans d'autres départements ; ou, plus largement, sur les différences, voire l'opposition, qui existeraient entre, d'une part, les recherches qui visent à « comprendre pour concevoir de nouveaux procédés ou de nouveaux systèmes » ou à « comprendre pour agir », et d'autre part les recherches qui visent à « observer » ou à « comprendre pour expliquer ». Certes, de telles différences existent. Mais, ayant pratiqué moi-même l'une et l'autre de ces démarches de recherches, je souhaite insister sur le fait qu'il ne s'agit surtout pas de les opposer, ni de les séparer. Toutes ces démarches de recherche ont pleinement leur place au CNRS, et elles ont vocation à interagir l'une avec l'autre dans presque tous les domaines de la science d'aujourd'hui, nettement plus que dans celle d'hier¹.

En particulier, je ne partage pas la vision selon laquelle un certain type de recherches, inspirées de problématiques plus concrètes ou plus appliquées, plus aptes à donner lieu à des transferts vers les entreprises et la société, devrait être l'apanage d'un département particulier. Une telle option avait prévalu en 1975 pour la création du département SPI, et ce choix a été bénéfique pour améliorer la capacité du CNRS à dialoguer avec les entreprises et à développer cette « *vision positive des relations entre recherche publique et entreprises* » mentionnée plus haut. Mais considérer qu'il faut faire évoluer aujourd'hui les départements en choisissant de confier à l'un des nouveaux départements la

¹ Dans des domaines comme l'environnement ou le vivant, une part croissante des recherches vise désormais à « agir » (pour soigner, guérir, préserver, etc.) et pas seulement à « observer ».

mission spécifique d'interagir avec les écoles d'ingénieurs et les entreprises – comme on me l'a proposé – serait à mes yeux une erreur profonde, d'autant plus que ce choix signifierait plus ou moins, a contrario, que les autres départements seraient uniquement dédiés à la recherche fondamentale. Au contraire, je crois important **que cette culture d'ouverture vers les applications de la recherche soit présente dans chaque département**, accompagnée de la capacité à combiner les différentes démarches que je mentionnais plus haut.

* * *

Dans tous les débats où ce sujet a été abordé, l'objectif de **mieux se mobiliser sur les problématiques liées à l'environnement**, proposé dans le texte sur la DSS, a été souligné comme **un enjeu majeur**. Mais les avis différaient parfois sur la meilleure façon d'organiser nos efforts dans ce domaine si vaste et pluridisciplinaire. Certains estiment que ce domaine de l'environnement devrait faire l'objet de programmes interdisciplinaires plutôt que d'un département ; mais de tels programmes existent déjà – et pourront bien sûr continuer d'exister si le CNRS crée un département dédié à l'environnement – et la création d'un tel département ouvre des possibilités supplémentaires d'animation et de mobilisation de nos recherches dans ce domaine. Par ailleurs, plusieurs voix se sont élevées pour souligner que les recherches sur l'environnement couvrent une problématique beaucoup plus large que celle de l'actuel département SDU, et ne pouvaient donc pas « être rattachées à SDU ». Je suis d'accord avec ce point de vue : le sens du département « Sciences de l'univers et de l'environnement » proposé en décembre n'était pas de « rattacher l'environnement à SDU », mais bien de créer un département dédié à l'ensemble du domaine de l'environnement en y incluant les sciences de l'univers (l'ensemble des recherches concernant la planète terre, l'océan, l'atmosphère et les milieux naturels, à l'évidence ; mais aussi, par « continuité », les recherches concernant l'espace et l'astronomie).

* * *

Sur un autre plan, beaucoup des commentaires entendus à propos du texte sur la DSS me laissent penser que leurs auteurs analysent les liens entre laboratoires et départements à la seule lumière du rôle actuel de *leur* département. C'est pourquoi je veux souligner que les départements actuels sont déjà dans des situations très diverses. Certains sont très ciblés et exercent un pilotage national fort – notamment dans les domaines des deux instituts nationaux, IN2P3 et INSU. Mais plusieurs départements – comme SPM, SDV, SHS – ont déjà aujourd'hui un spectre large et englobent, d'une certaine façon, plusieurs communautés scientifiques dont le rattachement à un même département favorise les interactions sans pour autant les « imbriquer » aussi étroitement qu'on le constate dans les départements plus ciblés. Proposer **des départements au spectre assez large** ne revient donc pas à dénaturer la notion de département scientifique, comme je l'ai parfois entendu.

Il faut aussi garder à l'esprit que la nature et la force du lien entre les unités et les départements, déjà variables aujourd'hui selon les départements – va évoluer sous l'impact de la mise en place des directions inter-régionales (voir plus haut) et du fait que **certaines unités seront désormais rattachées à plusieurs départements**. Je n'ai d'ailleurs entendu que des commentaires positifs sur cette possibilité de « multi-rattachement ». En explicitant que les futurs départements correspondront à des domaines scientifiques larges, ayant les uns avec les autres des intersections et non des frontières, cette possibilité apportera un assouplissement utile – en complément de nos autres « outils » (programmes, instituts nationaux, mise en place des directions inter-régionales, etc.) – pour favoriser des recherches interdisciplinaires et pour décloisonner nos dispositifs d'animation scientifique et de réflexions prospectives.

* * *

Je souhaite aussi revenir sur d'autres commentaires entendus à propos des départements.

- En lien avec la volonté exprimée ci-dessus de viser un certain « mélange des cultures » au sein de chaque département, j'ai plusieurs fois entendu la crainte que ceci soit voué à l'échec, et que, dans chaque département, « la culture dominante » s'impose, et impose en particulier ses critères d'évaluation. Cette remarque est très importante, et nous devons vraiment la garder présente à l'esprit. Si – pour mentionner une inquiétude qui a été exprimée avec force – le rattachement de la « communauté SPI » à un département dans lequel elle serait minoritaire

conduisait à voir les laboratoires et les chercheurs de cette communauté évalués progressivement à l'aune de critères exclusivement « académiques », les progrès réalisés par cette communauté pour développer un meilleur dialogue et une plus grande connivence avec le monde des entreprises seraient inévitablement remis en question. Cette remarque ne me conduit pas à proposer de garder le département SPI dans ses contours actuels, mais à insister de nouveau sur l'importance que j'attache à expliciter les critères d'évaluation, en lien avec la stratégie de l'établissement, et sur l'importance de **la diversité des critères d'évaluation** pour l'ensemble du CNRS et pour chaque département. Ce point mérite la plus grande vigilance.

- J'ai aussi entendu des craintes liées au fait que l'évolution vers des départements aux spectres plus larges conduirait à « diluer » la politique scientifique du CNRS. Je voudrais rassurer sur ce point : le CNRS a déjà montré qu'il sait mener une politique concernant une discipline au sein d'un département, sans avoir besoin que cette discipline constitue un département à elle seule². Cette capacité à **mettre en œuvre des priorités de politique scientifique explicites et relativement ciblées** n'est donc pas directement liée au choix du « découpage » en départements³. Il faut le rappeler aussi : Bernard Meunier et moi avons proposé, dans le texte de décembre sur la DSS, que le suivi de la répartition des moyens du CNRS soit désormais mené selon une « grille » en neuf disciplines ou groupes de disciplines (mathématiques ; physique nucléaire et des hautes énergies ; physique ; sciences chimiques ; sciences pour l'ingénieur ; sciences et technologies de l'information et de la communication ; sciences de l'univers ; sciences du vivant ; sciences de l'homme et de la société) : les décisions d'attribution de moyens humains et financiers seront donc prises à l'avenir selon une « grille » aussi fine qu'aujourd'hui.
- J'ai également entendu plusieurs remarques liées au fait que le changement de huit vers cinq départements serait interprété dans le monde entier comme un message d'inflexion de la politique scientifique du CNRS, voire comme une marque de désintérêt pour tel ou tel domaine scientifique. Certes, le rayonnement du CNRS est tel que ses décisions et la vision scientifique qu'elles traduisent ont un retentissement certain. Mais je voudrais cependant relativiser ces craintes, et inviter les uns et les autres à savoir relativiser l'importance du découpage en départements. Nous avons trop l'habitude de communiquer vers l'extérieur en parlant de notre propre organisation et de nos propres structures (en l'occurrence, des départements scientifiques) plutôt qu'en parlant de nos recherches, de leurs objectifs et de nos résultats. Par comparaison, je voudrais souligner que beaucoup d'établissements ou d'entreprises ont un site web qui présente leurs activités sans mettre en avant leur organisation interne. De même, **le CNRS doit présenter avant tout les grands domaines scientifiques dans lequel il est présent**⁴, ainsi que les orientations et les priorités de sa politique scientifique, et secondairement – seulement secondairement, pour les personnes qui recherchent un interlocuteur au sein de la direction du CNRS – présenter son organisation en départements.

² Je cite deux exemples, liés à la campagne 2005 de recrutements de chercheurs. Le fait que la répartition entre les départements des postes ouverts aux concours tient compte d'une « prime à la mobilité externe » conduit, au sein du département SPM, à ouvrir nettement plus de postes en mathématiques qu'en physique. De même, le fait qu'un nombre de postes beaucoup plus élevé est attribué au titre de la priorité « information, communication et connaissance » qu'au titre de la priorité « nanosciences, nanotechnologies et nanomatériaux » a conduit le département STIC à ouvrir relativement beaucoup plus de postes dans les concours liés à la section 07 que dans ceux liés à la section 08.

³ Je pourrais mentionner ici le document *Powerpoint* de décembre 2004 sur les orientations de la politique scientifique du CNRS : la réflexion sur les 13 thèmes « candidats priorités » qui y sont proposés n'est liée ni aux contours des départements actuels ni à ceux des futurs départements.

⁴ On peut remarquer – et ceci ne doit rien au hasard – que le document *Powerpoint* de décembre 2004 sur les orientations de la politique scientifique du CNRS est bien organisé ainsi, suivant les neuf domaines dans lequel le CNRS est présent (selon la « grille fine » évoquée plus haut) et non suivant les cinq futurs départements.

2. DEUX PROPOSITIONS

Une fois apportés ces commentaires et ces éléments de réponse aux remarques entendues ces trois derniers mois, je présente ci-dessous comment je propose d'infléchir la proposition d'évolution vers cinq départements présentée en décembre.

Je vais en fait **présenter deux schémas différents**. J'insiste sur le fait que, dans un schéma comme dans l'autre, il sera possible de rattacher un laboratoire à plusieurs départements.

* * *

Le premier schéma est le suivant, avec cinq départements :

- **Chimie ;**
- **Homme et société ;**
- **Mathématiques, physique, informatique et ingénierie ;**
- **Planète et environnement ;**
- **Vivant.**

Ce schéma n'est pas très éloigné de celui proposé en décembre mais il me paraît meilleur en regard des remarques que j'ai entendues ces dernières semaines. Dans ce schéma :

- Dans l'énoncé du troisième département, le mot « ingénierie » recouvre une bonne part des activités d'ingénierie des actuels départements SPI et STIC (notamment les domaines du « *mechanical engineering* » et de « *l'electrical engineering* »). Ce département englobe aussi la physique nucléaire et corpusculaire, ainsi que l'astronomie et l'astrophysique – il s'agit d'une modification par rapport à la proposition initiale d'un département « univers et environnement », justifiée par la proximité plus grande du domaine astronomie-astrophysique avec la physique qu'avec l'ensemble du domaine de l'environnement.
- Le quatrième département est directement lié à l'objectif – je devrais dire : au défi – déjà mentionné : mieux mobiliser nos compétences et nos atouts, que ne possède aucun autre établissement, dans le domaine très pluridisciplinaire des recherches sur l'environnement. La liste des thèmes présents au sein de ce département inclura des mots-clés comme milieux naturels (océan, atmosphère, surfaces continentales, observation, télédétection), planète terre, écologie et bio-diversité, pollution, eau, technologies pour l'environnement et remédiation, etc⁵.
- Dans ce schéma, l'IN2P3 est lié au département « Mathématiques, physique, informatique et ingénierie », et l'INSU est lié aux départements « Mathématiques, physique, informatique et ingénierie » et « Planète et environnement » pour continuer à assumer toute sa mission de pilotage national « multi-organismes », qui englobe à la fois l'astronomie et l'astrophysique et les domaines de l'observation et des sciences de la planète. Je rappelle à ce sujet ce que nous avons écrit dans le texte de décembre sur la DSS : **les deux instituts nationaux recevront des départements une délégation claire pour jouer un rôle majeur dans les décisions d'attribution des moyens humains et financiers du CNRS liés à la réalisation de leurs actions**, et conserveront ainsi une forte capacité de pilotage.

* * *

Je présente également une autre proposition.

A l'occasion du débat du conseil scientifique sur l'évolution des départements, au début de ce mois, la présidente du conseil scientifique, Elisabeth Dubois-Violette, a proposé le découpage suivant en cinq départements :

⁵ Après une discussion approfondie avec l'ensemble des directeurs scientifiques et après avoir examiné les différentes variantes proposées ces dernières semaines autour du thème « environnement », je choisis donc de proposer un département « Planète et environnement » (et non « Environnement et univers » ou « Environnement » seul), ce qui me paraît le plus pertinent au plan scientifique.

- Sciences mathématiques, de la matière et de l'univers ;
- Sciences du vivant ;
- Sciences de l'homme et de la société ;
- Environnement ;
- Ingénierie.

Cette proposition s'appuie fortement sur l'idée d'avoir des unités rattachées à deux départements (typiquement : à l'un des trois premiers départements et à l'un des deux derniers, plus « transversaux »). Elle est intéressante mais la taille vraiment considérable du premier département de cette liste la rend très déséquilibrée. C'est pourquoi, tout en restant dans cette perspective, je propose une variante avec 6 départements :

- **Chimie ;**
- **Homme et société ;**
- **Ingénierie ;**
- **Mathématiques, physique, informatique ;**
- **Planète et environnement ;**
- **Vivant.**

Il faut souligner que le mot « ingénierie » est à prendre ici dans un sens nettement plus large que dans le schéma précédent. Le département « Ingénierie » a vocation à regrouper toutes les « *engineering sciences* », avec l'idée de pouvoir, sur un certain nombre de sujets, embrasser l'ensemble d'une problématique « de systèmes »⁶, ce qui représente bien souvent une difficulté dans nos collaborations avec de grands industriels.

* * *

Il n'existe aucun découpage en départements qui soit dépourvu d'inconvénients, mais ces deux schémas sont l'un et l'autre intéressants. La différence essentielle est liée au « grand département Ingénierie » du deuxième schéma. Pour éviter le risque évoqué plus haut de considérer qu'un département est « consacré aux relations industrielles » et que les autres sont dédiés à la recherche fondamentale, une part importante des unités de ce département « Ingénierie » ont vocation à être aussi rattachées à un autre département : les unités rattachées à plusieurs départements seront donc très nombreuses dans ce schéma, avec, à mes yeux, le risque de rendre plus complexes et moins lisibles nos processus d'attribution de moyens. Ce schéma à six départements conduit aussi à augmenter le nombre de départements scientifiques (et donc de membres du comité de direction du CNRS), ce que je ne vois pas comme un avantage.

Je ne propose pas de choisir dès maintenant entre ces deux schémas, mais de les examiner plus en détail : pour chacun de ces deux schémas, je vais demander aux directeurs scientifiques d'**examiner à quel(s) futur(s) département(s) sera rattaché chaque laboratoire**. Disposant courant mars d'une version plus précise de ces deux schémas, je serai ensuite en mesure de choisir et de proposer une décision de modification des départements au conseil d'administration en avril, après avis du conseil scientifique.

⁶ Voir à ce sujet (sur l'intranet) le texte rédigé par le conseil scientifique de département de SPI.

III. LES EVOLUTIONS DES LABORATOIRES

Concernant les laboratoires de recherche, le Projet d'évolution du CNRS prévoit des évolutions sur deux registres, liées d'une part à la taille des laboratoires et à la meilleure identification des équipes de recherche, et d'autre part à la nature des liens entre les laboratoires et leurs établissements de rattachement. Je crois utile de revenir ici sur ces deux sujets.

1. LES REGROUPEMENTS DE LABORATOIRES

Le Projet d'évolution du CNRS a clairement donné une impulsion en faveur de regroupements de laboratoires, fondée sur le constat que le CNRS a aujourd'hui un nombre extrêmement élevé de laboratoires, de tailles trop diverses et surtout trop petites, ce qui rend son dispositif très dilué et émietté, comme aucun autre établissement et aucune entreprise de taille comparable.

Les motivations pour évoluer dans cette direction méritent d'être rappelées :

- **l'atteinte d'une taille critique** permettant aux laboratoires d'être plus visibles à l'échelle européenne et internationale, et donc plus attractifs ;
- des raisons d'organisation, à l'échelle globale du CNRS – comme je l'ai écrit ci-dessus – et à l'échelle des laboratoires, pour mutualiser les activités de support à la recherche et, dans certains cas, pour regrouper des équipes autour d'équipements ou de plates-formes ;
- des raisons touchant à la vie scientifique de l'établissement, pour **éviter le cloisonnement scientifique**, parfois poussé à l'extrême dans un dispositif très émietté, et favoriser le renouvellement des idées : je crois beaucoup plus à la possibilité de favoriser **l'autonomie des jeunes chercheurs** et l'émergence de nouveaux sujets via la création d'une équipe nouvelle dans un laboratoire grand et solide plutôt que via la création d'un nouveau petit laboratoire dans une organisation émiettée ;
- et enfin des raisons liées à **l'évaluation des laboratoires et des équipes de recherche** ; dans un dispositif morcelé en petits laboratoires, il est difficile de réunir pour chaque laboratoire un comité d'évaluation du meilleur niveau international : la capacité à attirer des scientifiques du meilleur niveau international dans le comité d'évaluation d'un laboratoire dépend de sa qualité, mais aussi de sa taille.

Il faut rappeler aussi que cette orientation s'accompagne d'**une attention plus grande portée aux équipes de recherche**. Sans exclure les structures de « niveau supérieur » comme les fédérations de laboratoires – en les réservant aux cas où elles sont réellement utiles, de façon pérenne ou pour favoriser une transition – le modèle souhaité pour l'organisation de la recherche repose sur des laboratoires de taille importante, regroupant plusieurs dizaines de chercheurs ou enseignants-chercheurs permanents (accompagnés d'ingénieurs, techniciens, administratifs, doctorants, post-doctorants, etc.) et constitués de plusieurs équipes bien identifiées et visibles, qui sont les « cellules de base » dans lesquelles s'effectue la recherche. Ceci signifie notamment que **l'évaluation quadriennale du laboratoire doit inclure l'évaluation de chacune des équipes** qui le composent.

Je voudrais aussi insister sur le fait qu'il ne s'agit en aucune façon de chercher un quelconque gigantisme : la plupart des regroupements de laboratoires mis en oeuvre ces derniers mois ont été des opérations de regroupement de trois à cinq laboratoires existants pour former un ensemble ayant typiquement une centaine de chercheurs et enseignants-chercheurs – et certainement pas une taille triple ou quadruple, qui risquerait d'engendrer d'autres types d'inconvénients. J'ai toujours souligné qu'il n'y a pas de taille idéale pour les laboratoires au CNRS, et qu'il ne doit y avoir aucune norme en la matière, d'autant plus qu'il faut admettre des différences selon les domaines scientifiques. Le CNRS a une politique générale clairement affirmée pour aller vers des regroupements de laboratoires, mais chaque possibilité de regroupement de laboratoires doit être examinée avec soin, **au cas par cas**, et doit correspondre à un véritable projet scientifique¹.

¹ Il faut préciser aussi que cette politique de regroupements de laboratoires ne doit certainement pas avoir pour effet d'empêcher toute création de nouveau laboratoire.

Enfin, je souligne une question de méthode, particulièrement importante car ces sujets sont sensibles. Aucune décision concernant des regroupements de laboratoires ne sera prise sans **prendre le temps d'une concertation approfondie avec les établissements partenaires**, à l'occasion de la préparation du contrat quadriennal (ou lors des expérimentations de « partenariat rénové »), **en y associant étroitement les directeurs d'unités**. Bien sûr, les instances internes (conseil de laboratoire) ou externes au laboratoire (sections du Comité national d'évaluation) doivent systématiquement être consultées.

2. LES LIENS ENTRE LABORATOIRES ET ETABLISSEMENTS

La plupart des laboratoires de recherche français ont **un nombre élevé d'établissements de rattachement** (souvent trois, voire quatre, cinq ou plus encore). Je considère que ceci conduit à **un dispositif très peu lisible**, à un manque de réactivité, à **de grandes lourdeurs de gestion**, et à de grandes faiblesses dans le « pilotage » des laboratoires – et donc dans la politique scientifique des établissements – car le nombre élevé d'établissements « pilotes » conduit souvent, de fait, à une absence de pilotage, d'autant plus que la faiblesse des systèmes d'information prive tous les partenaires d'une vision consolidée des moyens apportés à l'unité. De plus, au moins en région parisienne, ce problème risque d'empirer à la faveur des efforts qui sont faits pour réaliser des regroupements d'unités et mettre en place des laboratoires de meilleure taille critique.

Par rapport à cette situation, le CNRS propose que, parmi les établissements apportant des moyens humains et financiers dans un laboratoire, soient identifiés les établissements qui jouent un rôle de « pilote », et que, **sauf exception motivée, un laboratoire ait au plus deux établissements « pilotes »** (typiquement, un établissement d'enseignement supérieur et un seul organisme national). Il faut noter que les situations où les établissements contribuant à un laboratoire laissent à une partie d'entre eux un rôle de « pilote » existent déjà : c'est le cas pour la plupart des UPR, laboratoires dits « unités propres » du CNRS, auxquels les universités apportent des moyens mais qui sont « pilotés » par le seul CNRS. Le texte du « Projet pour le CNRS » propose qu'existe la situation symétrique, avec des unités universitaires dans lesquelles le CNRS apportera des moyens sans y jouer un rôle de « pilote » – typiquement, dans les cas où l'apport du CNRS est très minoritaire. On pourrait décrire une telle situation en affichant l'unité comme un **« laboratoire commun aux établissements A et B, lié aux établissements C, D et E »**. Ceci signifie que A et B sont les établissements « pilotes », qui suivent les activités du laboratoire et ont vocation à se concerter annuellement à propos de leur politique commune concernant ce laboratoire, tandis que les autres établissements (C, D et E) ont vocation à participer aux discussions à l'occasion de la contractualisation et à s'engager sur les moyens qu'ils apporteront au laboratoire tout au long du contrat, mais laissent à A et B le « pilotage » et le suivi en cours de contrat.

Cette idée me paraît de nature à **apporter une clarification et une simplification** dans le dispositif de recherche français, et à **contribuer au développement des universités** qui assumeront progressivement la fonction de « pilotage » de laboratoires de qualité, évalués positivement et bénéficiant d'un apport (et d'un engagement) de moyens de la part du CNRS ou d'autres organismes². Le CNRS a commencé à discuter la possibilité de mettre en place ces évolutions avec les cinq établissements partenaires des expérimentations de « partenariat rénové », ainsi qu'avec la direction de l'INSERM dans le domaine des sciences du vivant.

Enfin, dans un objectif de simplification administrative, le CNRS souhaite également proposer aux établissements partenaires d'évoluer vers une situation où, parmi les établissements « pilotes », un seul établissement gère les crédits du laboratoire, en bénéficiant de conventions de **« mandats de gestion »** de la part des autres établissements.

Ici encore, il faut souligner que la mise en œuvre de ces orientations devra faire l'objet, dans chaque cas, de discussions approfondies avec les établissements partenaires et avec les unités.

² L'annexe 2 présente de façon un peu plus précise ces différents types de liens entre le CNRS et les laboratoires.

ANNEXE 1

MISSIONS D'UN DIRECTEUR SCIENTIFIQUE ADJOINT (DSA), D'UN DELEGUE REGIONAL, ADJOINT DU DIRECTEUR INTER-REGIONAL, ET D'UN CONSEILLER DU DIRECTEUR INTER-REGIONAL (CDIR)

Version provisoire

1. MISSIONS D'UN DIRECTEUR SCIENTIFIQUE ADJOINT

Au sein de la DSS et auprès du directeur de département scientifique, le DSA contribue à l'élaboration de la politique scientifique du CNRS, dans un domaine scientifique donné, et à sa mise en œuvre en lien avec les laboratoires et les directions inter-régionales. Ses missions sont les suivantes :

- Animer la réflexion prospective dans un domaine scientifique donné, en lien avec l'ensemble des départements et les laboratoires concernés, et en interaction avec d'autres établissements nationaux, européens et internationaux :
 - identifier les nœuds de connaissance de demain,
 - animer la veille scientifique dans un périmètre scientifique donné,
 - identifier les thématiques de recherche porteuses pour répondre aux enjeux sociaux et économiques.
- Contribuer à l'élaboration de la politique scientifique du CNRS
 - contribuer à la définition des objectifs scientifiques du (ou des) département(s) scientifique(s) dont il relève, en y englobant les dimensions liées aux relations européennes et internationales, aux relations industrielles et au transfert technologique, et à la communication scientifique,
 - contribuer à la définition des programmes et projets nationaux, européens et internationaux, et à leur mise en œuvre.
- Participer à la mise en œuvre de la politique scientifique du CNRS
 - assurer le dialogue entre la direction du CNRS et les instances d'évaluation dans son domaine de compétence, et assumer la part qui revient à la direction du CNRS dans la préparation et la mise en œuvre de l'évaluation quadriennale des laboratoires,
 - en accord avec la DSS et en lien avec les directions inter-régionales concernées, négocier les engagements du CNRS dans les contrats des laboratoires de son domaine scientifique,
 - prendre part aux décisions annuelles d'allocations de moyens humains et financiers aux laboratoires,
 - favoriser le développement de recherches interdisciplinaires, en lien avec d'autres DSA et avec les directions inter-régionales,
 - suivre la mise en œuvre des objectifs scientifiques du (ou des) département(s) dont il relève,
 - contribuer, en lien avec la direction inter-régionale concernée, à élaborer les positions du CNRS en vue de la négociation d'un partenariat avec un établissement d'enseignement supérieur,
 - en tant que de besoin, apporter son expertise auprès des directions inter-régionales et formuler un avis sur les « grands projets régionaux » concernant son domaine de compétence,
 - assurer des contacts réguliers avec l'agence nationale de la recherche,
 - participer à la mise en place et au suivi de programmes et projets nationaux, européens et internationaux,
 - assurer des contacts réguliers avec ses « homologues » d'autres pays européens et de la commission européenne,
 - représenter le CNRS dans des instances nationales, européennes et internationales ayant trait à son périmètre de compétence.
- Mobiliser les experts scientifiques ad hoc et apporter son expertise personnelle à la DSS, notamment pour le développement de l'IST, la mise en place de réseaux de compétence scientifique et technique, etc.

2. MISSIONS D'UN DELEGUE REGIONAL

Adjoint du directeur inter-régional, le délégué régional assume la responsabilité des services déconcentrés du CNRS dans sa délégation, en appui aux laboratoires situés dans sa circonscription. Il assure, aux côtés du directeur inter-régional, la représentation institutionnelle du CNRS auprès des partenaires locaux et des collectivités locales. Dans ce cadre, il exerce également les missions suivantes :

- Assumer la responsabilité des actes de gestion du personnel et des ressources humaines
- Assumer la responsabilité d'ordonnateur secondaire des dépenses et recettes
- Représenter le CNRS dans les instances institutionnelles locales (conseils d'administration, comités de suivi, etc.)
- Assumer la co-responsabilité de la négociation et du suivi des contrats quadriennaux avec les établissements d'enseignement supérieur, en lien avec la DSS
- Contribuer au montage et au suivi des projets régionaux (CPER, équipements mi-lourds, plates-formes technologiques, pôles,...)
- Contribuer à optimiser, en liaison avec les autres délégations régionales de l'inter-région, le fonctionnement de l'équipe de direction inter-régionale et des interactions entre délégations

Les délégués régionaux sont coordonnés, au plan fonctionnel, par le secrétaire général du CNRS.

3. MISSIONS D'UN CONSEILLER DU DIRECTEUR INTER-REGIONAL

Membre de l'équipe de direction inter-régionale, le CDIR participe à la mise en œuvre de la politique scientifique du CNRS, au montage de « projets régionaux », au suivi et au soutien des laboratoires. Il travaille en étroite collaboration avec les services des délégations régionales. Il interagit avec les DSA concernés sur toutes les questions qui relèvent de la mise en œuvre de la politique scientifique du CNRS, au cours de rendez-vous réguliers d'échanges d'information et chaque fois qu'une action conjointe l'exige. Il exerce en particulier les missions suivantes :

- Assumer la responsabilité du montage et du suivi de projets régionaux (CPER, pôles, plates-formes technologiques, équipement mi-lourds,...)
- Assumer la co-responsabilité de la négociation et du suivi des contrats quadriennaux avec les établissements d'enseignement supérieur, en lien avec la DSS
- Assurer la représentation du CNRS dans les instances scientifiques locales et régionales
- Favoriser le développement de recherches interdisciplinaires, en lien avec DSS
- Suivre un groupe de laboratoires (majoritairement localisé dans la circonscription d'une délégation régionale, avec un spectre scientifique large) :
 - suivre l'exécution du contrat de laboratoire,
 - en lien avec la délégation régionale, conduire les entretiens annuels objectifs-moyens avec les directeurs de laboratoires,
 - assumer la responsabilité d'être, au sein de la direction du CNRS, l'interlocuteur des directeurs d'unités pour les demandes de moyens annuelles ou infra-annuelles, et pour les questions liées aux partenariats avec les établissements partenaires et les collectivités locales.

ANNEXE 2

EVOLUTION DES LIENS ENTRE LE CNRS ET LES LABORATOIRES

Version provisoire

Dans l'esprit des propositions exposées ci-dessus, ce texte présente la vision du CNRS sur les différents types de rattachement avec les laboratoires de recherche.

A) Laboratoire propre

Dans ce laboratoire, le CNRS a vocation à être l'employeur majoritaire, ou au moins un employeur d'une part substantielle des chercheurs, ingénieurs et personnels administratifs et techniques. Il « pilote » et gère l'unité. Les recherches qui y sont réalisées portent sur des thèmes importants pour le CNRS et, souvent, sur des thèmes qu'il considère comme prioritaires. Ce laboratoire peut être lié à des établissements partenaires, notamment universités ou écoles, par des conventions de partenariat qui portent sur l'hébergement d'enseignants-chercheurs, de doctorants, etc. La nomination du directeur, les décisions de création, restructuration, fermeture, relèvent (comme aujourd'hui) du CNRS. Le directeur du laboratoire rend compte au CNRS. La gestion financière et la gestion de l'infrastructure sont du ressort du CNRS.

B) Laboratoire commun

Le CNRS est un employeur significatif pour le laboratoire : la proportion existante des agents CNRS, et/ou sa perspective d'évolution¹, amènent le CNRS à souhaiter « co-piloter » ce laboratoire et à lui allouer des moyens dans le cadre d'un contrat de partenariat avec des établissements partenaires, qui a vocation à inclure :

- des réflexions partagées concernant la politique scientifique, l'élaboration de priorités et d'objectifs communs, l'harmonisation des recrutements, etc ;
- les modalités du « pilotage » partagé du laboratoire commun, reposant sur le renforcement du rôle du directeur d'unité et sur un suivi annuel réalisé conjointement.

La nomination du directeur, les décisions de création, restructuration, fermeture sont décidées par le CNRS et l'établissement partenaire. Le directeur rend compte aux établissements « pilotes ». La gestion du laboratoire a vocation à être réalisée par l'un des établissements « pilotes » grâce à une délégation de gestion.

Les actuels laboratoires mixtes entre le CNRS et un partenaire industriel ont bien sûr vocation à entrer dans cette « catégorie » des laboratoires communs faisant l'objet d'un suivi annuel et d'un « copilotage » par les deux partenaires.

C) Laboratoire d'un (ou plusieurs) autre(s) établissement(s) lié au CNRS

Le CNRS, employeur d'une proportion faible des personnels du laboratoire, considère que la bonne qualité scientifique de l'unité justifie qu'il continue d'y apporter des moyens, mais estime que son apport au pilotage de l'unité n'a pas de véritable valeur ajoutée. Un (ou plusieurs) autre(s) établissement(s) de rattachement – université, école, autre organisme national – est (sont) en charge du « pilotage » de l'unité, et a fortiori de son suivi annuel et de sa gestion.

L'évaluation du laboratoire et de ses équipes est effectuée selon le même processus que celle des laboratoires propres ou communs : examen par un comité d'évaluation et examen par le Comité national. En accord avec les établissements partenaires et dans le cadre d'une convention de collaboration, le CNRS alloue des moyens humains et financiers à l'unité, en les « fléchant » éventuellement vers un ou des projets au sein du laboratoire. Le CNRS n'assure pas de suivi annuel des activités du laboratoire. Le soutien du CNRS en « dotation de base » du laboratoire est fixé pour toute la période de contractualisation. Le CNRS n'affecte pas dans ce laboratoire de personnel permanent nouvellement recruté mais, dans le cadre de la politique du CNRS en faveur de la mobilité, le laboratoire pourra proposer chaque année des fonctions à afficher pour les campagnes de mobilité

¹ La volonté affirmée par le CNRS – en accord avec les établissements partenaires – d'accroître nettement sa participation dans un laboratoire (où il est initialement très peu présent) peut tout à fait constituer une raison pour choisir que le CNRS soit « co-pilote » du laboratoire.

interne de chercheurs et d'ITA. Les carrières des personnels CNRS affectés dans le laboratoire continuent bien sûr d'être suivies par le CNRS de la même façon que pour les personnels affectés dans des laboratoires propres ou des laboratoires communs.

Le « statut » de laboratoire « lié au CNRS » exprime donc la confiance que le CNRS a dans la capacité de l'établissement partenaire (ou des établissements partenaires) à assurer le pilotage du laboratoire ; la différence avec les laboratoires communs ne repose aucunement sur la qualité scientifique de l'unité, ni sur l'existence d'un engagement de moyens de la part du CNRS.