

DEUX ANNEES DE MOBILISATION INTENSE POUR RENOVER LE CNRS

Le CNRS a précisé ses objectifs en 2004

- Mener des recherches fondamentales au meilleur niveau mondial dans tous les grands domaines scientifiques,
- Développer l'interdisciplinarité,
- Favoriser l'autonomie des jeunes chercheurs, l'émergence de nouveaux thèmes de recherche et de nouveaux leaders scientifiques, la prise de risque,
- Approfondir ses partenariats avec les établissements d'enseignement supérieur, accroître ses actions de formation doctorale et post-doctorale,
- Amplifier les partenariats avec des entreprises innovantes, améliorer la qualité et l'efficacité de ses actions de transfert technologique,
- S'impliquer fortement dans la construction de l'espace européen de la recherche,
- Participer à l'émergence et au développement de pôles régionaux visibles et attractifs à l'échelle européenne et mondiale,
- Développer son attractivité et sa politique de ressources humaines : attirer les meilleurs chercheurs français, européens ou étrangers, recruter des professionnels du meilleur niveau dans l'ensemble des métiers d'accompagnement de la recherche, favoriser la mobilité vers les établissements d'enseignement supérieur et l'industrie, etc.,
- Renforcer la communication scientifique vers les jeunes et les citoyens, et vers les décideurs publics,
- Rénover son organisation interne, pour renforcer sa politique scientifique en « décloisonnant la science », accroître sa présence en régions auprès des partenaires et des laboratoires, et mieux responsabiliser tous les acteurs de l'établissement.

Politique scientifique

- **Une politique scientifique plus affirmée**
 - Des objectifs clairs, énoncés par écrit et systématiquement diffusés à tous les laboratoires.
 - A côté des départements scientifiques disciplinaires (dont le nombre est réduit à quatre), création de deux départements « transverses » correspondant à deux grands objectifs de la politique scientifique du CNRS : « Ingénierie » et « Environnement et développement durable ». Dans ce dernier domaine, une nouvelle dynamique interdisciplinaire est déjà sensible.
 - Des choix plus affirmés : entre 2002 et 2006, les crédits des départements scientifiques diminuent de 7 % à 5 % dans les domaines non prioritaires (physique, chimie) et, à l'opposé, augmentent de 23 % dans le domaine des sciences de la vie.
 - Une priorité nettement renforcée pour les meilleures équipes. Dans chaque domaine scientifique, le « budget par chercheur » varie dans un rapport de 1 à 4 entre les laboratoires les moins bien évalués et les meilleurs laboratoires (très peu d'organismes font autant de différences en fonction de la qualité des équipes).
 - Pour la préparation du Plan stratégique 2006-2010, un travail de fond sur les objectifs et les priorités scientifiques, avec des débats dans tous les conseils scientifiques de département.

- **Une vision scientifique globale, un travail collégial des départements scientifiques**
 - Réflexion collégiale des directeurs de départements sur tous les choix structurants : très grandes infrastructures, programmes interdisciplinaires, contribution du CNRS pour la préparation de la programmation 2006 de l'ANR, pôles régionaux, etc.
 - Elaboration collégiale des positions du CNRS sur les nouvelles opportunités (labels Carnot, appel à mutualisation des actions de transfert technologique, PRES, participation à des programmes européens), donnant lieu à des documents écrits diffusés aux cadres de l'organisme.
 - En cours : élaboration d'un programme de « colloques de prospective » pour les deux prochaines années.

- **Décloisonner l'organisation pour développer l'interdisciplinarité**
 - 45 % des laboratoires sont aujourd'hui rattachés à plusieurs départements scientifiques (auparavant, une règle interne imposait que chaque laboratoire, et même chaque chercheur, soit rattaché à un seul département).
 - Mais un seul directeur scientifique adjoint assure le suivi scientifique du laboratoire pour le compte de l'ensemble des départements concernés : chaque laboratoire a ainsi un seul interlocuteur au sein de la direction scientifique générale.
 - Un renforcement sensible des domaines « aux interfaces des disciplines », par exemple : chimie pour le vivant, sciences de l'environnement, cognition, etc.

Une réforme au service des laboratoires

- **Une direction plus proche des laboratoires**
 - Transparence des décisions et orientations de la direction générale : envoi régulier d'informations à tous les directeurs de laboratoires pour présenter les orientations et les objectifs du CNRS, rencontres semestrielles entre la direction générale et les directeurs de laboratoires.
 - Responsabilisation accrue des directeurs de laboratoires qui sont associés à la préparation des contrats quadriennaux entre le CNRS et les universités, et qui sont sollicités sur les recrutements et les promotions.

- **Un fonctionnement des laboratoires clarifié**
 - Chaque année, présentation des demandes budgétaires de chaque directeur de laboratoire en regard des objectifs de son unité.
 - Participation des représentants des établissements partenaires lors des entretiens annuels objectifs-moyens avec le directeur de laboratoire.
 - Dotations annuelles des laboratoires attribuées dès janvier (alors qu'elles étaient attribuées en mars ou avril) et motivées par écrit.
 - Raccourcissement du cycle de préparation des campagnes de mobilité et de recrutement d'ITA (ingénieurs, techniciens et administratifs) pour répondre de façon plus réactive aux besoins prioritaires.
 - Démarrage de la mise en place des « contrats de laboratoire » pour expliciter les objectifs à quatre ans et donner aux laboratoires une visibilité sur l'évolution de leurs moyens.

- **Les recrutements de chercheurs permanents**
 - Des campagnes de recrutement appuyées sur des priorités de politique scientifique plus ciblées.
 - Une progression très sensible du recrutement d'européens et d'étrangers (presque un quart des recrutements) dans tous les domaines scientifiques – y compris dans le domaine des sciences de l'homme et de la société où cette ouverture internationale constitue une nouveauté importante.
 - Des critères et des indicateurs affichés publiquement (sur l'équilibre hommes/femmes, sur les « post-doc » à l'étranger, sur les affectations dans le laboratoire de préparation de la thèse, etc.).
 - Pour les recrutements seniors (directeurs de recherche) : triplement en deux ans du nombre des candidats externes, triplement du nombre de seniors européens ou étrangers recrutés.
 - Les jurys d'admission des concours, présidés par la direction du CNRS, jouent pleinement leur rôle (au lieu de simplement entériner les résultats des jurys d'admissibilité).

- **L'évaluation**
 - Rédaction et diffusion d'un texte de référence décrivant les critères d'évaluation des chercheurs pour les recrutements et les promotions.
 - En cours : rédaction d'un texte analogue décrivant les critères d'évaluation des laboratoires (diffusé sous forme *draft* en janvier 2006).
 - Rédaction et diffusion d'un texte de référence sur « Ethique et évaluation » (rédigé par le comité d'éthique du CNRS).
 - Mise en chantier d'une réflexion sur les bonnes pratiques et la déontologie de l'évaluation.

- **Une nouvelle politique en matière d'IST (information scientifique et technique)**
 - Un abonnement unique pour les universités et organismes français aux revues scientifiques de l'éditeur Elsevier.
 - Développement d'une politique d'archives ouvertes, en s'appuyant pour toutes les disciplines sur l'outil HAL des physiciens.
 - Mise en place de l'outil *Web of Science* pour l'accès aux publications scientifiques et le traitement bibliométrique.
 - Mise en place du centre de ressources documentaires européen ADONIS dans le domaine des sciences de l'homme et de la société.
 - En cours : début janvier 2006, la direction du CNRS a arrêté des orientations pour la signature des articles publiés dans les revues scientifiques afin de rendre plus lisible l'affiliation des laboratoires et d'accroître la visibilité des universités françaises.

Voir aussi :

- **Relations renouvelées avec les universités**

(voir fiche « Partenariats »)

- **Des simplifications administratives concrètes**

(voir fiche « Management et fonctionnement de l'établissement »)

Partenariats

➤ **Relations renouvelées avec les universités**

- En 2005, des expérimentations de « partenariats renouvelés » très positives : échanges plus approfondis et plus stratégiques auxquels sont associés les directeurs de laboratoires, identification d'éléments de politique scientifique partagés, concertation sur la politique de recrutement, regroupements de laboratoires (souvent interdisciplinaires), expérimentations de « mandat de gestion » pour les unités mixtes (les crédits sont gérés par un seul établissement).
- A partir de 2006, un dialogue de proximité porté par les directions interrégionales.
- Dans la plupart des domaines scientifiques, une vraie dynamique de regroupements de laboratoires pour décloisonner la science, rendre les laboratoires plus visibles et mieux mutualiser les moyens.

➤ **Relations avec les entreprises**

- En 2005, le CNRS est au premier rang des institutions publiques pour le dépôt de brevets en France, derrière six grands groupes industriels.
- Depuis deux ans, un renforcement du dialogue stratégique avec des grands groupes industriels, illustré par la signature de huit accords-cadres.
- Création d'une filiale (I2T.SA) pour accroître le transfert des innovations issues de la recherche publique vers le marché pharmaceutique.
- Développement d'un « répertoire des compétences des laboratoires » mis en correspondance avec le portefeuille des brevets du CNRS.
- Professionnalisation de la gestion du portefeuille des brevets et des dossiers d'innovation. Le délai moyen de traitement d'une déclaration d'invention, supérieur à 100 jours en 2002, est passé à 35 jours en 2005. La filiale FIST.SA, spécialisée dans le transfert et le courtage de technologies, a obtenu en 2005 la certification ISO 9001.

➤ **Relations européennes et internationales**

- Le CNRS est « champion d'Europe du 6^{ème} PCRD » en nombre de projets et en volume financier, grâce à une mobilisation importante depuis 2002, et grâce au soutien spécifique par des « ingénieurs Europe ».
- Développement d'un partenariat renforcé avec la société Max-Planck (MPG) : actions communes en matière d'IST et de communication scientifique, élaboration d'une proposition de création d'un institut commun CNRS-MPG.
- Signature avec le commissaire européen chargé de la recherche de la « Charte européenne du chercheur ».
- Fort développement des relations avec l'Asie : en 2006, le financement des collaborations avec l'Asie dans le budget de la direction des relations européennes et internationales dépasse pour la première fois le financement des collaborations avec l'Amérique.

➤ **Relations avec la société et communication scientifique**

- Mise en place d'une cellule support aux expertises institutionnelles du CNRS.
- Doublement en deux ans du nombre de clubs CNRS- Jeunes.
- Diffusion externe du Journal du CNRS (politiques, industriels, start-ups, journalistes, universités et grandes écoles...) et création de *CNRS Magazine* en anglais.
- Multiplication par deux entre 2003 et 2005 des conférences, des dossiers et des voyages de presse.
- Lancement des collections de brochures scientifiques « Focus », de la collection « Métiers » et de la collection « Talents ».

Management et fonctionnement de l'établissement

➤ Développement de la politique de ressources humaines

- Une réflexion très approfondie, avec des groupes de travail et avec les organisations syndicales, sur les aspects essentiels de la politique de ressources humaines : parcours professionnels, management, politique d'accueil et débouchés, mobilités, évaluation des ITA (ingénieurs, techniciens et administratifs).
- Un accroissement régulier et soutenu de l'effort de formation permanente.
- Ouverture européenne de la politique de ressources humaines, via l'accroissement des recrutements de scientifiques non français et l'adhésion à la Charte européenne du chercheur.
- A l'occasion de la réforme, renouvellement et rajeunissement important des cadres de l'établissement.
- En cours : travaux pour expliciter les critères et simplifier les procédures d'attribution des primes.

➤ Des simplifications administratives concrètes

- Un *Protocole de modernisation de la gestion administrative comptable et financière* pour alléger les actes de gestion et assouplir les règles.
- Des propositions précises issues de groupes de travail, pour simplifier la vie des laboratoires et pour responsabiliser les directeurs d'unités.
- Un programme de modernisation administrative ciblé sur des mesures concrètes :
 - Recrutement des personnels non permanents facilité et simplifié : unification des procédures, contrats types, harmonisation des barèmes de rémunération.
 - Remboursement accéléré des frais de missions.
 - Expérimentation d'indemnisation des frais de mission « aux frais réels ».
 - Déploiement progressif de dispositifs d'achat offrant plus de souplesse pour les achats courants des laboratoires, l'achat des billets électroniques en ligne, le règlement des frais d'inscription aux colloques, etc.

➤ Une situation budgétaire assainie

- Une analyse détaillée de la crise budgétaire et de ses origines.
- Une construction budgétaire beaucoup plus transparente.
- Une diminution nette des effectifs et des crédits de l'administration. En 2006, les crédits dits « de l'administration » (siège, directions interrégionales et délégations régionales) sont inférieurs de 20 % à ce qu'ils étaient en 2002.