

Mise en place de la nouvelle organisation du CNRS

Depuis un an, un travail très important a été accompli au sein du CNRS sur de très nombreux aspects du Projet d'évolution proposé en mars 2004 par le président Gérard Mégie et le directeur général Bernard Larrouturou : la politique scientifique du CNRS, les relations avec les établissements d'enseignement supérieur, l'évaluation de la recherche, les évolutions des laboratoires, les relations européennes et internationales, la politique de ressources humaines, etc.

En particulier, un travail approfondi a été réalisé sur le projet de réforme de l'organisation interne de l'établissement, avec une concertation très nourrie au sein de l'établissement, des débats nombreux au sein des instances consultatives et des instances de direction, avec les personnels et leurs organisations représentatives, avec les acteurs de la communauté scientifique, les établissements partenaires et les ministères. Tous ces échanges ont contribué à infléchir et enrichir très sensiblement le projet de réforme. Le conseil d'administration du CNRS a été étroitement associé à ce travail.

*On trouvera ci-dessous **le texte approuvé par le conseil d'administration sur le projet de réforme**. Ce texte avait été préparé par l'équipe de direction du CNRS avec le président Bernard Meunier. Il a été amendé et approuvé par le comité technique paritaire le 9 mai (avec 15 voix pour et 5 voix contre), puis amendé et approuvé par le conseil scientifique le 13 mai (avec 11 voix pour, 2 voix contre et 5 abstentions), et enfin amendé et approuvé par le conseil d'administration le 19 mai (avec 13 voix pour, 5 voix contre et 2 bulletins blancs, un administrateur n'ayant pas pris part au vote).*

1. LES PRINCIPAUX ENJEUX

La première phrase du Projet l'affirmait : « *pour mieux accomplir ses missions et pour construire son avenir avec ambition, le CNRS doit évoluer* ». Bernard Meunier l'a aussi écrit récemment : le but du projet de réforme est « *d'impulser au sein de l'établissement une dynamique du changement, tournée vers la Science et ayant pour objectif d'améliorer le fonctionnement et la qualité de l'organisme, afin de faire face aux principaux enjeux auxquels le CNRS est confronté à l'échelle internationale, européenne, nationale et régionale* ».

Il est utile, au début de ce texte, de rappeler rapidement ces principaux enjeux :

- **Le CNRS doit être d'abord et avant tout un « vrai établissement », réalisateur de recherches**, employeur de personnels de recherche, producteur de connaissances et d'inventions au meilleur niveau mondial. Fort de son ouverture et de ses partenariats en France, en Europe et dans le monde, il doit accroître ses activités en matière de prospective scientifique, tout particulièrement en relation avec l'émergence de l'Agence Nationale de la Recherche. Il doit renforcer sa capacité à **élaborer et mettre en œuvre une politique scientifique lisible et mobilisatrice**, amplifier son attractivité et développer sa politique de ressources humaines pour l'ensemble de ses personnels, permanents (chercheurs et ITA) et non permanents. Il doit aussi améliorer son fonctionnement interne, en accroître l'efficacité, la clarté et la transparence, et simplifier et assouplir le fonctionnement des laboratoires.
- Le CNRS doit porter une vision large et ambitieuse du rôle que joue la recherche scientifique dans la société actuelle, et **inscrire son activité dans le continuum formation-recherche-innovation**. Tout en restant fortement impliqué dans la **recherche fondamentale**, qui doit rester le socle de son activité, le CNRS doit contribuer à la **formation par la recherche**, en partenariat avec les universités et écoles et au profit de l'ensemble des activités de la nation ; il doit aussi **contribuer au rapprochement entre recherche publique et recherche privée**, essentiel pour l'avenir des entreprises et des emplois en France et en Europe, et **transférer connaissances, expertises, compétences et technologies vers l'ensemble de la société**.
- Des recherches *interdisciplinaires* sont au cœur de la plupart des grandes révolutions qu'ont apportées la science et la technologie durant les vingt dernières années et au centre des grandes questions de la recherche scientifique des prochaines décennies. Parce qu'il est présent dans tous les grands domaines scientifiques et parce qu'il n'est pas assujéti par les

cloisonnements disciplinaires qu'imposent parfois les filières de formation, le CNRS se doit, plus encore que d'autres établissements, de réussir à mobiliser ses compétences pour **apporter des contributions du meilleur niveau mondial à la résolution des grandes questions interdisciplinaires de la science des prochaines décennies.**

- **Favoriser l'autonomie des jeunes chercheurs**, créer des conditions favorables pour l'émergence de nouvelles idées, voire de nouvelles disciplines, favoriser et récompenser la prise de risque, améliorer sa réactivité pour **développer de nouvelles directions de recherche**, seul ou en lien avec ses partenaires français et européens : ces objectifs représentent un défi pour tout établissement de recherche, surtout lorsqu'il a atteint l'âge de la maturité. Le CNRS et tous ses responsables doivent donc y être particulièrement attentifs.
- La recherche française n'aura un bel avenir que si le dispositif national évolue dans le sens de **renforcer la capacité des établissements d'enseignement supérieur à être des acteurs forts sur la scène européenne et internationale**, capables de définir et de mettre en œuvre leur politique scientifique et de jouer un rôle fort dans la constitution des pôles régionaux. **Le CNRS doit construire sa réflexion stratégique en intégrant pleinement cette perspective de développement des universités**, et il doit s'attacher à favoriser ce développement en amplifiant son dialogue stratégique avec ses principaux partenaires de l'enseignement supérieur. Sur un plan différent, les relations du CNRS avec les autres organismes de recherche doivent aussi être renforcées pour accroître la cohérence et la force du dispositif national.
- L'Europe est l'espace où se construit l'avenir de la recherche française. C'est clairement à l'échelle de l'Union européenne et du continent entier, et non à celle de l'hexagone, que se joue la place de la recherche française dans la compétition mondiale, où l'Amérique du Nord occupe le devant de la scène et où l'Asie rattrape son retard avec une dynamique extraordinaire. La construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche est l'une des facettes les plus importantes de la construction de l'Europe, sur le plan des échanges de personnes et sur le plan du partage des idées et des cultures : y participer est une grande chance et un grand devoir pour les chercheurs de ce début de siècle. Premier organisme de recherche publique en Europe par la taille, le CNRS se doit de **jouer un rôle moteur dans la construction de l'espace européen de la recherche.**
- Le poids des régions est une autre évolution majeure du paysage de la recherche française et européenne. Pour une part, l'Europe sera « l'Europe des régions ». **Constituer des pôles d'excellence régionaux, visibles à l'échelle européenne et mondiale, et attractifs** à la fois pour les étudiants les plus brillants, les scientifiques les plus renommés et les entreprises innovantes les plus dynamiques, est un objectif majeur pour l'évolution de l'organisation du dispositif national de recherche. Le CNRS doit participer davantage, avec ses partenaires, aux réflexions menées dans les régions françaises sur le développement des activités de recherche et d'innovation, en y apportant sa vision nationale, européenne et internationale.

2. LA FUTURE ORGANISATION DU CNRS

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. Le CNRS ne peut réaliser cette ambition sans réformer l'organisation qui est la sienne depuis plusieurs décennies, en veillant à clarifier son fonctionnement interne et à simplifier le fonctionnement des laboratoires.

La réforme de l'organisation interne du CNRS mûrie depuis le printemps 2004 et approuvée par le conseil d'administration repose principalement sur trois grandes mesures :

- une nouvelle organisation en **six départements scientifiques**, quatre départements thématiques et deux « départements transverses » (voir annexe) ;
- la mise en place d'une **direction scientifique générale**, regroupant les départements scientifiques et les deux instituts nationaux ;
- la mise en place de **cinq directions inter-régionales.**

Ces mesures s'inscrivent pleinement dans la perspective des grands enjeux rappelés ci-dessus :

- Le passage des huit départements scientifiques actuels à quatre départements regroupant les principales disciplines présentes au sein du CNRS est, en soi, un premier facteur de **décloisonnement** de la vie scientifique de l'établissement. De plus, le regroupement de l'ensemble des départements et instituts nationaux au sein de la direction scientifique générale permettra un travail plus collégial des départements scientifiques, une vision mieux partagée sur l'ensemble des grands enjeux scientifiques et des grandes opérations structurantes menées par le CNRS, et sur les actions interdépartementales. La direction scientifique générale aura aussi pour mission de porter une attention particulière à la situation des **laboratoires de recherche rattachés à plusieurs départements scientifiques** – il est estimé qu'environ 30 % des laboratoires sont potentiellement dans cette situation. La création de deux départements scientifiques transverses constitue une nouveauté, et vise à **mieux mobiliser et structurer les compétences du CNRS sur deux grands objectifs très pluridisciplinaires : l'environnement et le développement durable d'une part, l'ingénierie d'autre part** (voir annexe). Enfin, la présence en régions de directeurs inter-régionaux qui seront des scientifiques de renom et membres du comité de direction vise également à favoriser l'interdisciplinarité « sur le terrain ». Toutes ces mesures permettront au CNRS de **mieux développer l'interdisciplinarité** – un des grands objectifs vers lequel il progresse depuis longtemps avec une difficulté certaine.
- La création des directions inter-régionales permettra au CNRS de **renforcer le dialogue avec les universités et l'ensemble de ses partenaires en régions**, et de mieux **contribuer à l'ensemble des éléments de dynamique régionale** qui concernent ses laboratoires : les pôles régionaux et les politiques de site, les actions menées en régions en matière d'infrastructures pour la recherche, les actions transfrontalières (le cas échéant) et les actions européennes et internationales élaborées en régions, etc. La présence des directeurs inter-régionaux au sein du comité de direction du CNRS, aux côtés des directeurs de départements, leur permettra de jouer efficacement un rôle de relais entre les laboratoires et la direction nationale du CNRS.
- Chargées d'un rôle opérationnel, les directions inter-régionales agiront dans le cadre de la politique nationale du CNRS et en lien avec les départements scientifiques. La complémentarité entre directions inter-régionales et départements scientifiques permettra à ces derniers de renforcer leur démarche stratégique, avec l'objectif de **développer les activités du CNRS en matière de prospective scientifique** et d'**explicitier davantage les orientations de sa politique scientifique** dans l'espace européen de la recherche.

En complément de ces trois grandes mesures, il était aussi proposé au conseil d'administration de **renforcer le rôle des instances consultatives** comprenant des représentants des personnels : elles seront consultées sur les grands enjeux de l'action des départements scientifiques comme de celle des directions inter-régionales. Par ailleurs, le CNRS doit poursuivre ses efforts sur les questions concernant les évolutions des laboratoires, l'accroissement de l'attention qu'il porte aux équipes de recherche au sein des laboratoires, de façon à favoriser l'émergence de jeunes leaders scientifiques et de nouveaux thèmes de recherche, et les simplifications administratives. Ces actions seront poursuivies dans l'esprit de **responsabilisation des directeurs de laboratoires** et de renforcement du dialogue au sein des conseils de laboratoires, que le CNRS avait affirmé dans son Projet d'établissement de 2002.

3. LA DELIBERATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Ayant pris connaissance de l'avis du comité technique paritaire réuni le 9 mai 2005, et de l'avis du conseil scientifique réuni le 13 mai 2005, et dans le cadre du décret n° 82-993 du 24 novembre 1982 modifié portant organisation et fonctionnement du CNRS, le conseil d'administration approuve les principes énoncés ci-dessous pour l'évolution de l'organisation de l'établissement.

L'organisation des départements scientifiques du CNRS sera modifiée pour mettre en place un schéma comprenant **six départements scientifiques** – dont deux « départements transverses » – consacrés aux grands domaines suivants :

- Mathématiques, informatique, physique, planète et univers,
- Chimie,
- Vivant,
- Homme et société,
- Environnement et développement durable,
- Ingénierie,

et les **deux instituts nationaux** dédiés au pilotage national de projets et programmes dans leur domaine d'activité :

- Institut national de physique nucléaire et de physique des particules (IN2P3),
- Institut national des sciences de l'univers (INSU).

Ces deux instituts nationaux seront reliés au département « Mathématiques, informatique, physique, planète et univers » (MIPPU).

Du point de vue formel, en application du décret n° 84-667 du 17 juillet 1984 modifié relatif à l'IN2P3, il sera constitué en correspondance de l'IN2P3 un département de physique nucléaire et physique des particules au sein du département MIPPU. De même, en application du décret n° 85-218 du 13 février 1985 créant l'INSU, il sera constitué en correspondance de l'INSU un département des sciences de la planète et de l'univers au sein du département MIPPU. Dans la présentation de son organisation en départements et instituts nationaux, le CNRS adoptera cependant la présentation en six départements et deux instituts évoquée ci-dessus.

La décision d'organisation n° 910491SJUR du 1^{er} octobre 1991 sera modifiée de manière à permettre le rattachement d'une unité de recherche à plusieurs départements scientifiques.

Un bilan de l'action de chacun des départements et instituts nationaux sera présenté au conseil scientifique et au conseil d'administration après quatre années d'activité.

Le CNRS mettra en place auprès du président et du directeur général une **mission de la stratégie et de la prospective**.

Elle aura pour missions :

- d'impulser la prospective scientifique de l'établissement, en coordination notamment avec le conseil d'administration, le directeur général, la direction scientifique générale, les départements scientifiques et instituts nationaux, le conseil scientifique de l'établissement et les conseils scientifiques de département ;
- d'apporter son concours au président pour l'animation et la coordination de la réflexion conduisant à la définition de la politique générale du CNRS, proposée à l'approbation du conseil d'administration ;
- de préparer la mise en place du comité d'évaluation externe, selon le décret organique du CNRS modifié en 2000, et d'apporter un appui à ses travaux.

Pour exercer ses missions, la mission de la stratégie et de la prospective pourra faire appel, en tant que de besoin, à toutes les structures du CNRS, notamment à la direction scientifique générale. Elle pourra également faire appel à des personnalités extérieures au CNRS.

Le responsable de la mission de la stratégie et de la prospective sera une personnalité du monde scientifique et technologique nommée par le directeur général sur proposition du président.

Une réunion associant le président, le directeur général, le responsable de la mission de la stratégie et de la prospective, le directeur scientifique général et les directeurs des départements scientifiques et instituts nationaux sera consacrée, au moins quatre fois par an, à la prospective et à l'élaboration de la politique scientifique du CNRS, en s'appuyant sur un partage d'informations concernant sa mise en œuvre. Cette réunion sera préparée par le responsable de la mission de la stratégie et de la prospective, en lien avec le président et le directeur général. Cette réunion pourra être étendue, en tant que de besoin, à tout ou partie du comité de direction et, plus largement, à des membres du conseil d'administration, au président du conseil scientifique et à des personnalités extérieures, françaises et européennes.

Le CNRS mettra en place auprès du directeur général une **direction scientifique générale** regroupant les départements scientifiques et instituts nationaux.

Les principales missions de la direction scientifique générale concernent :

- la prospective scientifique, en lien avec la mission de la stratégie et de la prospective,
- la mise en œuvre de la politique scientifique du CNRS,
- le suivi de l'évaluation de la recherche et le dialogue avec les instances d'évaluation, et le suivi des orientations scientifiques des laboratoires,
- les coopérations scientifiques et les opérations structurantes nationales, européennes et internationales,
- la coordination des départements scientifiques et les actions communes à plusieurs départements, en vue de développer les recherches interdisciplinaires et l'émergence de nouveaux domaines de recherche,
- la politique du CNRS en matière d'information scientifique et technique.

Le directeur scientifique général sera une personnalité du monde scientifique et technologique nommée par le directeur général sur avis conforme du président. Il assistera aux réunions du conseil scientifique et pourra être invité aux réunions du bureau du conseil scientifique.

Le conseil scientifique de département attaché à chaque département scientifique sera consulté sur la politique du département en matière de répartition des moyens entre disciplines scientifiques, de création et de suppression d'unités, de formation par la recherche, de relations européennes et internationales, de relations industrielles, et en matière de communication scientifique. Il sera associé aux réflexions de la direction du département en matière de prospective scientifique et d'élaboration de la stratégie scientifique du CNRS.

La composition et le nombre de membres de l'équipe de la direction de chaque département scientifique seront fixés par décision du directeur général après consultation du directeur de département. Ses membres seront nommés par le directeur général sur proposition du directeur du département scientifique.

Le directeur général établira avant la fin de l'année 2005 une « grille de suivi pluriannuel de la répartition des moyens du CNRS par disciplines ou groupes de disciplines » permettant au conseil d'administration d'approuver chaque année la répartition des moyens budgétaires par départements et par groupes de disciplines, dans le cadre des dispositions du nouveau cadre budgétaire et comptable des EPST.

* * *

Le CNRS mettra en place **cinq directeurs inter-régionaux** Ile-de-France, Nord-Est, Nord-Ouest, Sud-Est et Sud-Ouest. L'équipe de chaque direction inter-régionale, très resserrée, comprendra notamment les délégués régionaux de l'inter-région, adjoints du directeur inter-régional. Le directeur inter-régional et les délégués régionaux représenteront le CNRS en région.

Les directeurs inter-régionaux seront des personnalités du monde scientifique et technologique nommées par le directeur général.

Les membres de l'équipe de la direction inter-régionale exerceront leurs missions dans le cadre de la politique nationale du CNRS, en lien avec la direction scientifique générale et les départements scientifiques. Leurs principales missions concerneront le dialogue avec les partenaires du CNRS en régions, notamment les universités et écoles et les collectivités locales, le montage et le suivi de pôles et de projets régionaux, le soutien au développement de l'interdisciplinarité, et le suivi des laboratoires en ce qui concerne les aspects opérationnels régionaux.

Les délégués régionaux conserveront leur responsabilité de direction des services de la délégation régionale et leur rôle d'ordonnateur secondaire.

La composition et le nombre de membres de l'équipe de chaque direction inter-régionale seront fixés par décision du directeur général. Ses membres seront nommés par le directeur général sur proposition du directeur inter-régional. Les délégués régionaux seront nommés par le directeur général sur proposition du directeur inter-régional et après avis du secrétaire général. Le nombre des membres des équipes des directions inter-régionales fera l'objet d'un suivi annuel par le conseil d'administration.

Une instance consultative comprenant des représentants des personnels des unités de l'inter-région sera mise en place auprès de chaque direction inter-régionale. Elle se réunira au moins trois fois par an et sera consultée sur les principaux sujets concernant la politique et l'action du CNRS dans l'inter-région.

* * *

Autour du directeur général, les fonctions suivantes seront présentes au **comité de direction** du CNRS :

- directeur scientifique général,
- secrétaire général,
- directeur des ressources humaines,
- directeurs de département scientifique,
- directeurs inter-régionaux,
- directeur des relations européennes et internationales,
- directeur des relations industrielles et du transfert technologique,
- directeur de la communication.

Les directeurs des deux instituts nationaux seront membres de l'équipe de la direction scientifique générale. Ils seront aussi membres invités du comité de direction du CNRS, et conserveront délégation en matière de politique scientifique et d'attribution de moyens dans leurs domaines de compétences.

Le responsable de la mission de la stratégie et de la prospective sera invité aux réunions du comité de direction concernant la prospective et l'élaboration de la politique générale de l'établissement.

Le directeur général mettra en place un processus d'attribution des moyens annuels aux laboratoires dans lequel les arbitrages du comité de direction s'appuieront sur des propositions de la direction scientifique générale et des départements scientifiques et instituts nationaux, élaborées en consultant les directions inter-régionales.

* * *

Le directeur général mènera les travaux pour mettre en place la nouvelle organisation de l'établissement en poursuivant la concertation avec les personnels de l'établissement, les instances consultatives et les organisations syndicales représentatives, avec l'objectif que cette nouvelle organisation soit pleinement opérationnelle au 1^{er} janvier 2006. Les décisions d'organisation détaillées seront fixées par le directeur général après consultation des instances statutaires, et communiquées au conseil d'administration.

Au cours des prochaines années, le directeur général accompagnera la présentation du rapport d'activité annuel devant le conseil d'administration par la présentation d'un rapport spécifique sur le fonctionnement de la nouvelle organisation de l'organisme.

ANNEXE

EVOLUTION DES DEPARTEMENTS SCIENTIFIQUES

Le débat sur la mise en place d'un nouveau schéma d'organisation des départements scientifiques du CNRS est ouvert depuis de nombreux mois. Une première proposition avec cinq départements a été présentée début décembre 2004, et débattue dans toutes les instances scientifiques nationales du CNRS (conseil scientifique du CNRS et conseils scientifiques des départements). A la suite de ces échanges, le texte du 1^{er} mars 2005 proposait une alternative, avec un schéma à cinq départements et un autre à six départements. De nombreux débats ont eu lieu sur cette base au mois de mars et début avril, jusqu'à la réunion du conseil scientifique qui a formulé le 8 avril plusieurs recommandations. Ces débats, de très bonne qualité, ont contribué à faire émerger au sein des instances scientifiques nationales du CNRS **une vision mieux partagée du rôle des départements et des missions de la future direction scientifique générale**. Des membres du comité de direction du CNRS ont participé à tous ces débats, en étant très attentifs aux analyses présentées et aux difficultés que les schémas présentés en décembre ou mars étaient susceptibles de soulever.

Les débats de ces dernières semaines ont principalement mis en lumière trois points, concernant :

- la possibilité de **rattachement des laboratoires à plusieurs départements**, qui recueille un accord très général, et sur laquelle le comité de direction a commencé à travailler pour mettre en place les meilleures façons de gérer les situations de multi-rattachement, afin d'en faire un atout pour les unités concernées sans alourdir leur travail ;
- le domaine de l'**environnement**, avec – là aussi – un accord très général pour que le CNRS prenne une initiative forte dans ce domaine, mais aussi avec des difficultés à cerner la meilleure façon de procéder, les solutions proposées en décembre (avec un département « univers et environnement ») et en mars (avec un département « planète et environnement ») soulevant l'une et l'autre des difficultés ;
- le domaine de l'**ingénierie**, pour lequel l'idée de créer un département regroupant les activités de recherche relevant des « *engineering sciences* », déjà présente dans le texte du 1^{er} mars, a fait l'objet d'une recommandation pratiquement unanime du conseil scientifique.

* * *

A l'issue de tous ces échanges, le comité de direction du CNRS a élaboré un nouveau schéma d'organisation des départements scientifiques. Ce schéma comprend six départements scientifiques, dont deux « départements transverses », consacrés aux grands domaines suivants :

- **Mathématiques, informatique, physique, planète et univers**
auquel seront reliés l'IN2P3 et l'INSU
- **Chimie**
- **Vivant**
- **Homme et société**
- **Environnement et développement durable**
- **Ingénierie**

On le voit, les quatre premiers départements sont essentiellement « disciplinaires », et sont assez « traditionnels » par rapport aux départements actuels et à ce que l'on trouve dans d'autres pays. Le département « Mathématiques, informatique, physique, planète et univers » a vocation à regrouper toutes les sciences dites « dures » à part les sciences chimiques ; la création de ce département est donc en soi un facteur de décloisonnement en regard de la situation actuelle. Il faut noter aussi que la création de ce grand département permet d'éviter de « découper » l'actuel département SDU comme le prévoient les deux schémas du texte du 1^{er} mars. Pour aller plus loin, on aurait pu penser à créer seulement trois départements « disciplinaires » en regroupant la chimie avec les autres sciences « dures » (retrouvant ainsi le schéma à trois départements qu'utilise la *Max-Planck Gesellschaft*) mais

ce département aurait eu une taille considérablement plus élevée que chacun des autres départements, ce qui aurait soulevé des difficultés.

Les deux instituts nationaux, IN2P3 et INSU, resteront présents dans ce schéma des futurs départements et au sein de la direction scientifique générale. Reliés au département « Mathématiques, informatique, physique, planète et univers », ils bénéficieront d'une délégation importante pour accomplir leurs missions de pilotage national, et être en situation de jouer un rôle majeur dans les décisions d'attribution des moyens humains et financiers du CNRS dans leurs domaines.

* * *

Une nouveauté majeure de cette nouvelle organisation en départements scientifiques concerne les deux « départements transverses ». La création de ces deux départements scientifiques « transverses » est à placer en regard de deux objectifs forts de la politique scientifique du CNRS : **renforcer son action et mieux mobiliser ses compétences dans les deux grands domaines très pluridisciplinaires que sont l'environnement et le développement durable d'une part, l'ingénierie d'autre part**. Ces deux départements transverses ont en commun de couvrir un domaine large, car presque toutes les disciplines sont susceptibles de leur apporter une contribution.

La notion de « départements transverses » reste pour une part à préciser. Elle permet de construire une prospective et une stratégie et de mieux structurer la recherche du CNRS dans ces domaines, et de faciliter les relations avec les autres acteurs de la recherche. **Une très grande partie des laboratoires rattachés à chacun de ces deux départements seront aussi rattachés à l'un des quatre départements « thématiques »** ; les deux départements transverses interagiront donc étroitement avec les quatre départements « disciplinaires ». Ils pourront également impulser des travaux au-delà des laboratoires qui leur seront rattachés, au travers de démarches incitatives.

Au-delà de ces points communs, il est clair que les deux départements transverses ne sont **pas tout à fait de la même nature** et ne relèvent pas exactement de la même approche. Le premier, « Environnement et développement durable », correspond à un très vaste domaine, riche de sujets de recherches interdisciplinaires et lourd de grands enjeux pour l'avenir de nos sociétés, et dans lequel le CNRS est très bien placé pour apporter des contributions majeures. L'autre, « Ingénierie », ne correspond pas, à proprement parler, à un domaine de recherche, mais il relève plutôt d'une démarche scientifique spécifique, située au carrefour entre science et technologie, entre recherche fondamentale et innovation, nécessitant bien souvent de combiner les approches de plusieurs disciplines pour embrasser une problématique de systèmes complexes.

Malgré cette différence d'approche, il a cependant paru intéressant d'utiliser dans les deux cas cet outil nouveau appelé « département transverse ». Dans les deux cas, la volonté du CNRS d'amplifier son action pourra ainsi s'appuyer sur l'ensemble des moyens d'action qui sont ceux d'un département – en matière d'animation scientifique, de prospective, de relations avec les laboratoires, d'attribution de moyens, etc. – et pas seulement sur la mise en place de programmes. Les départements transverses seront donc **de vrais départements**. De plus, créer non pas un mais deux départements transverses paraît intéressant, pour avoir une vraie chance de leur donner « plein droit de cité » en face des départements disciplinaires.

* * *

Globalement, la nouvelle organisation en départements est donc **moins cloisonnée – et moins figée** – grâce à la création d'un département regroupant une grande partie des sciences « dures », à la création des deux départements transverses, et à la possibilité de rattachement d'un laboratoire à plusieurs départements. Le choix de cette nouvelle organisation est porteur de **deux « messages » forts en matière de politique scientifique**, et il tient largement compte des recommandations des conseils scientifiques des départements et du conseil scientifique du CNRS.