

La réforme du CNRS

Le « *Projet pour le CNRS* » élaboré par Gérard Mégie et Bernard Larrouturou en mars 2004 est porté par une conviction : **pour être un établissement fort et construire son avenir avec ambition, le CNRS doit évoluer.**

Cette évolution implique pour l'établissement de :

- **clarifier ses missions et son positionnement dans le dispositif de recherche français et européen,**
- **rendre plus affirmées et plus lisibles sa stratégie d'établissement et les priorités de sa politique scientifique,**
- **mettre en oeuvre les évolutions nécessaires de son organisation.**

Depuis un an, ce *Projet* a fait l'objet de multiples débats et concertations au sein de l'établissement, et avec les partenaires.

La réforme de l'organisation du CNRS, approuvée par le conseil d'administration le 19 mai 2005, intègre les grands objectifs du *Projet*. Elle permettra au CNRS d'améliorer sa capacité à élaborer et à mettre en œuvre une politique scientifique plus explicite et plus affirmée, de mieux développer l'interdisciplinarité, d'amplifier son ouverture européenne et de renforcer sa présence dans les régions, auprès des établissements partenaires et des laboratoires.

Les grands enjeux de la réforme

- **Le CNRS doit être avant tout un établissement de recherche, porteur d'une politique d'établissement affirmée, employeur de personnels de recherche, producteur de connaissance et d'inventions au meilleur niveau mondial.**

Fort de ses partenariats en France, en Europe et dans le monde, le CNRS doit accroître ses activités en matière de prospective scientifique. 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. Il doit aussi améliorer son fonctionnement interne, en accroître l'efficacité, et simplifier le fonctionnement des laboratoires.

- **Le CNRS doit pleinement inscrire son activité dans le continuum formation-recherche-innovation.**

Les débats opposant la recherche fondamentale et l'innovation technologique sont dépassés. Ils doivent s'effacer devant une vision positive et moderne des relations entre sciences et technologies, entre recherche publique et entreprises, entre science et société. Tout en restant **fortement impliqué dans la recherche fondamentale**, qui doit rester le socle de son activité, le CNRS doit 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.**

- **Encore plus d'interdisciplinarité**

Les recherches interdisciplinaires sont au cœur de la plupart des grandes révolutions récentes qu'ont apportées la science et la technologie, et au centre des grandes questions scientifiques actuelles. Fort de sa présence dans tous les grands domaines scientifiques, le CNRS doit réussir à mieux mobiliser ses compétences pour **contribuer à la résolution des grandes questions interdisciplinaires de la science des prochaines décennies.**

- **Favoriser l'autonomie des jeunes chercheurs**

Il s'agit de créer des conditions favorables à l'émergence de nouvelles idées et de nouvelles équipes, voire de nouvelles disciplines : encourager et récompenser la prise de risque, améliorer la réactivité du CNRS pour **développer de nouvelles voies de recherche** avec ses partenaires français et européens.

- **Le CNRS doit renforcer le dialogue avec les universités et les écoles, et s'attacher à favoriser leur développement**

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 s'attacher à favoriser ce développement en amplifiant son dialogue stratégique avec ses principaux partenaires de l'enseignement supérieur.

- **L'Europe est l'espace où se joue 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, sur le plan des échanges de personnes et sur le plan du partage des idées et des cultures. Le CNRS, premier organisme de recherche publique en Europe par la taille, doit **jouer un rôle moteur dans la construction de l'espace européen de la recherche**.

- **Les dynamiques régionales et les pôles régionaux : un fort potentiel pour le développement de la recherche**

Le poids des régions est une évolution importante du paysage de la recherche française et européenne. Pour une part, l'Europe sera « l'Europe des régions ». La construction de **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, est un objectif majeur. Le CNRS doit participer davantage, avec ses partenaires, aux réflexions menées dans les régions sur le développement des activités de recherche et d'innovation, en y apportant sa vision nationale, européenne et internationale.

Une nouvelle organisation au service de ces enjeux

Le contexte dans lequel s'inscrit l'action du CNRS a profondément changé depuis une vingtaine d'années. Adapter son organisation – qui a très peu évolué depuis plusieurs décennies – est aujourd'hui indispensable pour clarifier les rôles des uns et des autres, développer l'interdisciplinarité, définir une politique scientifique plus affirmée et reconnue, et la mettre en œuvre par une action plus cohérente au niveau des laboratoires, des régions et au niveau national et européen.

La nouvelle organisation de l'établissement repose essentiellement sur :

- **6 départements scientifiques dont 2 départements transverses**
- **Une direction scientifique générale** – DSG – qui regroupe les départements scientifiques et les instituts nationaux
- Une **mission de la stratégie et de la prospective**, auprès du président et du directeur général, chargée d'impulser les réflexions prospectives et de coordonner la réflexion sur l'élaboration de la politique générale de l'organisme.
- **5 directions interrégionales** : Ile-de-France, Nord-Est, Nord-Ouest, Sud-Est et Sud-Ouest. Le directeur interrégional est membre du comité de direction du CNRS. Avec les délégués régionaux de l'interrégion, qui sont ses adjoints, il représente le CNRS en région.

Ces 4 mesures ont été approuvées par le conseil d'administration du CNRS le 19 mai 2005.

Pourquoi une organisation en 6 départements scientifiques ?

Les objectifs sont de :

- **développer l'interdisciplinarité en décloisonnant davantage,**
- **renforcer la politique scientifique,**
- **stimuler l'émergence de nouveaux axes de recherche.**

6 départements scientifiques, dont 2 « départements transverses », seront mis en place, consacrés aux grands domaines suivants :

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

Les deux instituts nationaux, **IN2P3 (Institut national de physique nucléaire et de physique des particules)** et **INSU (Institut national des sciences de l'Univers)**, seront reliés au département « Mathématiques, informatique, physique, planète et univers ».

Le passage **des 8 départements scientifiques actuels à 4 départements « thématiques »** regroupant les principales disciplines présentes au sein du CNRS est un facteur de **décloisonnement** de la vie scientifique.

La création de **2 départements scientifiques « transverses »** vise à renforcer l'action du CNRS dans deux domaines très pluridisciplinaires :

- **« Environnement et développement durable »**

C'est un domaine porteur de grands enjeux pour l'avenir de nos sociétés, et dans lequel le CNRS est très bien placé pour apporter des contributions majeures.

- **« Ingénierie »**

Ce domaine, situé au carrefour entre science et technologie, entre recherche fondamentale et innovation, nécessite bien souvent de combiner les apports de plusieurs disciplines pour embrasser une problématique de systèmes complexes.

L'autre nouveauté de cette organisation est la possibilité de **rattachement des laboratoires à plusieurs départements**. Notamment, une très grande partie des laboratoires rattachés à l'un des deux départements « transverses » seront aussi rattachés à l'un des quatre départements « thématiques ».

Pourquoi la mise en place d'une direction scientifique générale ?

La création de l'agence nationale de la recherche – ANR - dans le dispositif national de recherche est une réelle avancée pour la recherche, et contribue à clarifier les missions du CNRS. Mais l'agence ne doit pas être le seul moyen de mettre en œuvre des orientations de politique scientifique et des priorités : le CNRS **doit renforcer sa capacité à élaborer une politique scientifique plus clairement affirmée**, en lien avec les orientations de la politique nationale et les attentes de la société, **et à la mettre en œuvre**.

Le CNRS est présent dans tous les grands domaines scientifiques, sans pour autant couvrir la totalité du spectre de la recherche scientifique. Il doit savoir **choisir des thèmes prioritaires** dans lesquels il accroît particulièrement son action, en fonction de sa vision du monde scientifique, technologique, économique et social et en fonction de ses compétences et de celles des acteurs qui l'entourent.

La direction scientifique générale – DSG – sera chargée, auprès du directeur général, de contribuer à l'élaboration de la politique scientifique du CNRS, et de la mettre en œuvre. Elle regroupe et coordonne les départements scientifiques et les instituts nationaux. Elle aura également pour mission de mettre en œuvre des actions structurantes à caractère national, en particulier pour les très grands équipements scientifiques, les actions incitatives, et les grands projets nationaux.

La DSG utilisera des outils – indicateurs de production, d'évaluation et de benchmarking international – permettant un suivi précis des activités des laboratoires et des équipes de recherche. Elle sera aussi en charge de renforcer la stratégie du CNRS **dans le domaine de l'information scientifique et technique**, en s'attachant à moderniser la production et la diffusion électroniques des résultats de la recherche.

Pourquoi la création des 5 directions interrégionales ?

L'objectif est de renforcer la capacité du CNRS à participer aux dynamiques régionales en matière de recherche et d'innovation, en renforçant les liens avec les établissements partenaires et les collectivités locales, et en cohérence avec la politique nationale de l'établissement.

- pour contribuer aux réflexions locales afin de favoriser l'émergence de pôles d'excellence et l'élaboration de « **politiques de sites** » ;
- pour **amplifier et améliorer le dialogue avec les principaux partenaires** : universités et écoles, collectivités locales, entreprises ;
- pour **développer l'interdisciplinarité « sur le terrain »** en facilitant l'émergence de laboratoires ou de projets interdisciplinaires ;
- pour renforcer le lien **entre les directeurs de laboratoires et la direction nationale**.

Les directions interrégionales **agiront dans le cadre de la politique nationale** du CNRS et en **lien avec la direction scientifique générale** afin de renforcer la cohérence de la démarche de l'organisme. Le directeur interrégional, personnalité scientifique, est **membre de l'équipe de direction du CNRS**.

De nombreux autres « chantiers »

La réforme approuvée par le conseil d'administration et présentée ci-dessus ne représente qu'un aspect, essentiel, de l'évolution de l'établissement. De nombreux « chantiers » ont été menés depuis un an, portant sur des aspects aussi variés que :

- **la politique scientifique**

Un document élaboré à l'automne 2004 présente les principaux objectifs du CNRS dans chacun des grands domaines scientifiques, et propose une liste de thèmes « candidats » à être retenus comme les thèmes prioritaires dans lesquels le CNRS accentuera son action au cours des prochaines années :

- modélisation du vivant
- cerveau, perception, cognition
- biodiversité et anthropie
- médicaments et technologies de la santé
- santé et société
- grandes masses de données
- systèmes embarqués
- impacts des changements climatiques
- énergies pour le développement durable
- ressources en eau
- nanosciences et nanotechnologies
- astroparticules
- crises des sociétés contemporaines

Le travail sur ces objectifs et cette liste de thèmes sera poursuivi au cours des prochains mois au sein de l'organisme et en lien avec les établissements partenaires, en vue de proposer au conseil d'administration de fixer les orientations de la politique scientifique de l'organisme pour la période 2006-2010.

- **la rénovation du partenariat avec les universités et écoles**

5 expérimentations visant à mettre en place un partenariat rénové avec les universités ou écoles ont été lancées depuis l'automne 2004, et seront très prochainement conclues. Elles ont permis de mettre en place une relation renforcée pour définir en commun des éléments de politique scientifique, de politique de recrutement, et pour le suivi conjoint des laboratoires, etc.

- **l'attractivité et la politique de ressources humaines**

Plusieurs groupes de travail rendront en juin 2005 leurs propositions pour développer l'attractivité et la politique des ressources humaines du CNRS, notamment sur des sujets comme

- image et attractivité du CNRS,
- parcours professionnels,
- mobilités,
- politique d'accueil et débouchés professionnels,
- management partagé des ressources humaines.

Une nouvelle organisation de la direction des ressources humaines sera mise en place au second semestre 2005, pour permettre de développer et renforcer la politique des ressources humaines du CNRS.

- **les relations européennes et internationales**

Le colloque organisé par le CNRS en juillet 2004 a été l'occasion de préciser les principaux objectifs qu'il se fixe pour renforcer ses relations européennes :

- intégrer pleinement la dimension européenne dans le développement de sa politique d'attractivité et de ressources humaines
- accroître sa participation au sixième PCRDT de la commission européenne et contribuer à l'élaboration et à la réalisation du septième PCRDT
- développer les initiatives européennes en matière de communication scientifique, de formation et de traitement de l'information scientifique et technique
- développer fortement le partenariat avec des organismes européens proches du CNRS, comme la société Max-Planck en Allemagne

Une réflexion analogue est en cours pour définir les priorités du CNRS en matière de relations internationales hors Europe.

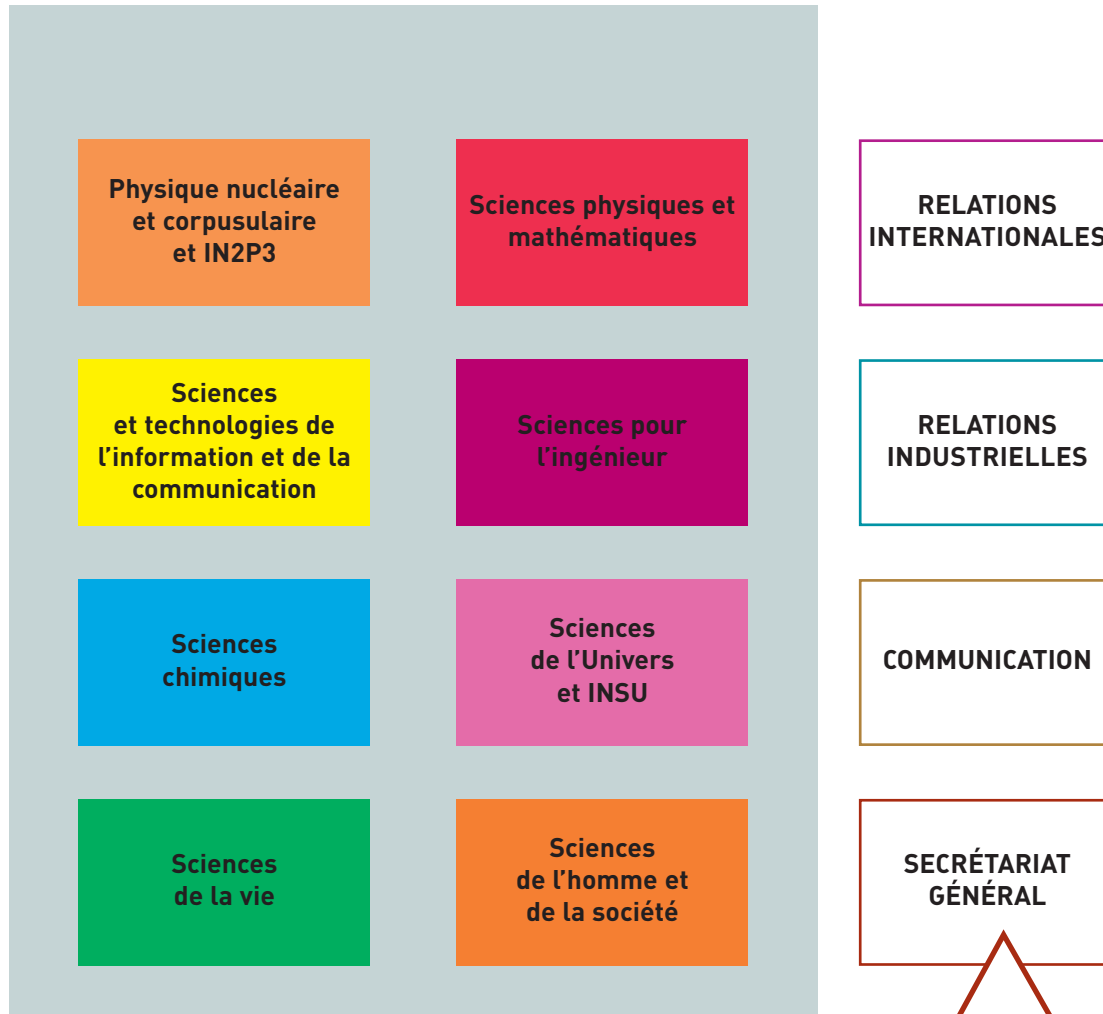
- **l'évaluation de la recherche**

Un texte rédigé à l'été 2004, au moment du renouvellement des sections du Comité national de la recherche scientifique, précise la vision de la direction du CNRS sur les critères d'évaluation des chercheurs, à l'occasion de leurs candidatures aux concours et aux promotions. Un travail visant à établir un « code des bonnes pratiques » est en cours au sein de la conférence des présidents de sections du Comité national, avec l'aide du comité d'éthique du CNRS et en lien avec la direction de l'organisme. Au-delà, les travaux visant à préciser la politique du CNRS concernant l'évaluation des laboratoires et équipes de recherche, et à prendre en compte les adaptations du dispositif d'évaluation inscrites dans la future loi sur la recherche, seront poursuivis au cours des prochains mois.

D'autres « chantiers » concernent les relations du CNRS avec les entreprises, ses actions en matière de communication scientifique vers le public, ses activités en matière d'expertise, etc. L'ensemble de ces travaux se poursuivent dans le cadre de la préparation du **nouveau Plan stratégique du CNRS**, qui sera proposé à l'approbation du conseil d'administration **début 2006**.

ORGANISATION ACTUELLE

DIRECTION GÉNÉRALE



DR₁

DR₂

DR₃

.....

DR₁₉

19 DÉLÉGATIONS RÉGIONALES (DR)

ORGANISATION FUTURE

DIRECTION GÉNÉRALE

DIRECTION SCIENTIFIQUE GÉNÉRALE

**ENVIRONNEMENT
ET DÉVELOPPEMENT
DURABLE**

INGÉNIERIE

**Mathématiques, informatique,
physique, planète et Univers,
INSU, IN2P3**

Chimie

Vivant

Homme et société

**RELATIONS
EUROPÉENNES ET
INTERNATIONALES**

**RELATIONS
INDUSTRIELLES ET
TRANSFERT
TECHNOLOGIQUE**

COMMUNICATION

**SECRÉTARIAT
GÉNÉRAL**

**DIR
Ile-de-
France**

- DR 01
- DR 02
- DR 03
- DR 04
- DR 05
- DR 16

**DIR
Nord-Est**

- DR 06
- DR 10

**DIR
Nord-Ouest**

- DR 08
- DR 17
- DR 18
- DR 19

**DIR
Sud-Est**

- DR 07
- DR 11
- DR 12
- DR 20

**DIR
Sud-Ouest**

- DR 13
- DR 14
- DR 15

DIR : Directions interrégionales
DR : Délégations régionales

LES 5 INTER-RÉGIONS DU CNRS



-  DIR Ile-de-France
-  DIR Nord-Est
-  DIR Nord-Ouest
-  DIR Sud-Est
-  DIR Sud-Ouest