

CONCERTATION

# Le CNRS en mouvement

Un an après la présentation du « Projet pour le CNRS », Bernard Larroutou, directeur général, fait le point sur l'évolution du CNRS.

**Le « Projet pour le CNRS », diffusé par Gérard Mégie et vous-même le 1<sup>er</sup> mars 2004, commence par une affirmation : « Pour mieux accomplir ses missions et pour construire son avenir avec ambition, le CNRS doit évoluer. » Un an après, où en sommes-nous ?**

**Bernard Larroutou :** Cette année a été singulière pour l'ensemble de la recherche française : même si de nombreux aspects du Projet ne sont pas directement liés aux questions plus larges qui sont débattues aujourd'hui dans le cadre de la préparation du projet de loi sur la recherche, le contexte extérieur a évidemment beaucoup pesé. La diffusion du Projet a coïncidé avec le sommet de la crise, et l'année écoulée a été remplie de réflexions nombreuses et intéressantes sur les nécessaires évolutions de notre dispositif de recherche, notamment au sein des états généraux. Les principales difficultés sont bien identifiées mais – les événements récents le montrent – la crise de confiance de la recherche française n'est pas encore surmontée. Cependant, bien que cette période soit difficile pour tous les acteurs, les personnels du CNRS et des établissements partenaires ont été nombreux à se mobiliser pour contribuer aux réflexions et aux travaux liés au Projet : aujourd'hui, la nouvelle dynamique est visible sur de nombreux aspects.

**Le Projet évoque la nécessité de clarifier le rôle et les missions du CNRS dans le dispositif national...**

**B. L. :** Oui, il affirme que le CNRS n'a pas pour mission de piloter l'ensemble du dispositif de recherche national, qu'il est d'abord un employeur de personnels de recherche – nous aurions pu dire : un opérateur – et non une agence et qu'il doit résolument se placer dans la perspective du développement des universités, la seule qui soit porteuse d'un avenir et d'un positionnement clairs pour le dispositif de recherche national dans le concert européen et international. Un an après, ces affirmations sont plus importantes encore. Comme nous l'avons écrit récemment avec le président Bernard Meunier, la création d'une agence nationale de la recherche est un événement qui ne se produira qu'une fois dans l'histoire du CNRS : c'est donc une occasion particulière pour clarifier ses missions. Sans qu'elle puisse se transposer à l'identique, l'exemple de la

situation allemande où existent côte à côte un organisme généraliste proche du CNRS (la Max Planck Gesellschaft) et une agence nationale (la Deutsche Forschungsgemeinschaft) doit inspirer nos réflexions à ce sujet.

**Les relations entre le CNRS et les universités ont-elles évolué depuis un an ?**

**B. L. :** Nous avons jeté les bases de cette évolution grâce aux cinq « expérimentations de partenariat rénové » lancées à l'automne avec l'École des hautes études en sciences sociales, l'université de Bretagne occidentale, l'université François Rabelais à Tours, l'université Louis Pasteur à Strasbourg et l'université de Rennes-I. Nous avons mis en place une nouvelle méthode de travail pour mener avec chacun de ces établissements un dialogue beaucoup plus approfondi, en y associant davantage les directeurs de laboratoires. Pour ces expérimentations, afin que le CNRS parle « d'une seule voix » – et non avec autant de voix que de départements – j'ai désigné un tandem d'interlocuteurs (le délégué régional et un chargé de mission) responsables du dialogue avec l'équipe dirigeante de chaque établissement partenaire. Cette méthode, dont la mise en place a demandé quelques réglages, a été très appréciée par les établissements partenaires. Leurs présidents portent une appréciation très positive 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. Nous allons dans les prochaines semaines généraliser cette méthode en l'appliquant à la préparation des contrats quadriennaux de la « vague A »<sup>1</sup>.

**Sur quels registres ces « partenariats rénovés » ont-ils permis de réels progrès ?**

**B. L. :** Une part importante des discussions a concerné les questions de structure, notamment les projets de regroupements de laboratoires : ces questions ont soulevé quelques inquiétudes, car certains ont craint que le CNRS ne cherche à mener de tels regroupements tambour battant, alors qu'il est indispensable de se donner le temps de la réflexion, en y associant les laboratoires. Nous progressons aussi sur de nombreux autres sujets : la politique scientifique et la politique de ressources humaines, le suivi

conjoint des laboratoires communs, les délégations de gestion entre établissements, la politique régionale, le renforcement du suivi du partenariat pendant la durée d'un contrat quadriennal, etc.

**Le Projet contient également des propositions fortes concernant l'évaluation de la recherche...**

**B. L. :** Nous progressons aussi dans ce domaine, en interne et en externe. Le renouvellement des sections du Comité national a été l'occasion d'écrire un document clarifiant la vision de la direction du CNRS sur les critères d'évaluation des chercheurs ; il reste à écrire, en 2005, un texte analogue sur les critères d'évaluation des laboratoires et des équipes de recherche. Un travail est engagé, avec la conférence des présidents de sections du Comité national et avec l'aide du comité d'éthique du CNRS, pour rédiger un « code des bonnes pratiques » de l'évaluation de la recherche.

**Qu'en est-il des projets d'évolution du Comité national ?**

**B. L. :** L'idée d'aller vers une instance commune pour l'évaluation des laboratoires et des équipes de recherche des universités et du CNRS – probablement aussi de l'Inserm – a bien fait son chemin. Cette idée fait aujourd'hui l'objet d'un large consensus et j'ai très bon espoir que le gouvernement la retiendra dans le projet de loi sur la recherche. Cette évolution est à mes yeux essentielle non seulement pour « tirer vers le haut » l'ensemble des laboratoires de recherche français, mais aussi pour clarifier les relations entre le CNRS et les établissements d'enseignement supérieur. Si l'on veut développer les universités, il est indispensable de pouvoir reconnaître qu'un laboratoire universitaire est au tout meilleur niveau national sans nécessairement qu'il soit commun avec le CNRS!

**Venons-en à d'autres grands sujets de la politique d'établissement du CNRS : l'Europe et l'international...**

**B. L. :** Concernant notre ouverture européenne, nous avons bien progressé en 2004 : en témoignent notre participation au sixième PCRD





© K. Orvidas/Getty Images

de la Commission européenne – notamment aux réseaux d'excellence et projets intégrés<sup>2</sup>, qui retiennent tout notre intérêt – et l'ouverture croissante de notre recrutement à des chercheurs européens. Le colloque de réflexion sur l'espace européen de la recherche que nous avons organisé a permis d'affirmer les principaux objectifs du CNRS en Europe pour les prochaines années et de commencer à les mettre en œuvre, par exemple en jetant les bases d'un partenariat renforcé avec la Max Planck Gesellschaft.

Nous avons aussi travaillé ces derniers mois sur la stratégie du CNRS pour ses relations internationales au-delà de l'Europe, et nous allons écrire prochainement nos principaux objectifs en la matière. Bernard Meunier et moi-même partageons à ce sujet une conviction forte : dans les prochaines années, le premier objectif du CNRS en matière de coopérations internationales, hors Europe, doit être le renforcement de nos relations avec l'Asie, et notamment avec la Chine. La communauté scientifique française est loin d'avoir pris la mesure du formidable développement scientifique et technologique de ce pays.

### **Le Projet affirme aussi que le CNRS doit renforcer et clarifier sa politique scientifique...**

**B. L. :** Ce sujet, sur lequel le CNRS est régulièrement critiqué, est particulièrement d'actualité. Je considère comme très positif que notre pays crée une agence de financement de la recherche – ce qui implique de définir des modalités claires et bien comprises par la communauté scientifique et de se placer dans la perspective de l'émergence, à moyen terme, d'une agence européenne. Mais l'agence ne peut et ne doit pas être le seul moyen, dans le dispositif national de recherche, de mettre en œuvre des orientations de politique scientifique et des priorités. Les organismes doivent renforcer leur 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 ils doivent avoir les moyens de la mettre en œuvre.

Sur ce sujet, nous avons fait des progrès sensibles depuis un an. L'équipe de direction a élaboré un document explicitant sa vision des principaux objectifs du CNRS dans chacun des grands domaines de la science d'aujourd'hui et proposant une liste de 13 thèmes prioritaires bien

ciblés. Ce document est actuellement débattu au sein de l'établissement et fait l'objet d'une concertation avec les organismes et établissements partenaires. Notre budget 2005 a aussi permis de mettre en œuvre des priorités<sup>3</sup> plus affirmées que par le passé et d'accroître, dans chaque domaine scientifique, les différences que nous faisons en faveur des laboratoires qui se situent au meilleur niveau international.

### **Les relations avec les entreprises ont-elles aussi fait l'objet d'une relance ?**

**B. L. :** Les relations du CNRS avec les entreprises ont vraiment progressé dans les dernières années, et l'appel récent aux projets de pôles de compétitivité a été l'occasion d'approfondir les réflexions stratégiques avec plusieurs partenaires industriels. Le Projet souligne combien il est important que le CNRS et ses personnels aient une vision positive et ouverte des relations avec les entreprises et la société, et ceci porte sur de très nombreux aspects : les débouchés des docteurs et la mobilité des chercheurs et ingénieurs, l'expertise et le consulting, les relations contractuelles, le transfert de technologie, les créations d'entreprises, etc. ►►

►► Cependant, pour diverses raisons – notamment parce qu’il est difficile de mener de front tous les chantiers importants – nous avons moins travaillé que je ne l’aurais souhaité sur ces sujets qui me tiennent à cœur. Nous allons lancer dans les prochaines semaines un groupe de travail avec des partenaires industriels pour voir comment dynamiser les relations du CNRS avec le monde des entreprises.

### Venons-en à la réforme de l’organisation interne du CNRS, proposée dans le Projet. Elle a fait couler beaucoup d’encre...

**B. L.** : Le premier sujet d’organisation abordé dans le Projet concerne les laboratoires – dont la petite taille limite souvent la visibilité à l’échelle européenne et contribue à cloisonner les recherches – et la nécessité, au sein de laboratoires en moyenne plus gros, d’identifier clairement les équipes,

cellules de base dans lesquelles se fait la recherche, et qui doivent permettre de

favoriser l’émergence de nouveaux thèmes et de jeunes leaders.

Je l’ai dit, ces questions concernant les évolutions et les regroupements des laboratoires sont sensibles, mais le Projet a donné sur ce point une impulsion importante, comprise par une grande partie de la communauté scientifique.

### Et qu’en est-il des directions interrégionales et de l’évolution des départements scientifiques ?

**B. L.** : L’évolution du rôle des départements scientifiques – vers un rôle plus prospectif, scientifique et stra-

tégique, et moins opérationnel et gestionnaire – et la mise en place des directions interrégionales pour amplifier la présence du CNRS en région, améliorer le dialogue avec les établissements partenaires, contribuer à l’émergence de pôles régionaux et accroître la réactivité de l’organisme, ont effectivement été un sujet de travail majeur au cours des derniers mois. Ici aussi, nous avons procédé par expérimentation, avec le lancement en septembre de deux directions interrégionales expérimentales, dans le Sud-Ouest et le Sud-Est.

### Aujourd’hui, quel premier bilan tirez-vous de ces expérimentations ?

**B. L.** : Comme celles de partenariat rénové, les deux expérimentations de directions interrégionales ont confirmé la pertinence du Projet. De très nombreux partenaires du CNRS m’ont dit leur satisfaction du dialogue renforcé que permet la présence en région d’un membre de l’équipe de direction du CNRS. Pour assurer un lien étroit entre les directeurs interrégionaux (DIR) expérimentaux et les directeurs de départements, nous avons mis en place au sein de l’équipe de direction un *reporting* très régulier des uns et des autres, et nous en avons déjà vu les bénéfices en matière de réactivité sur un certain nombre de dossiers. C’est une nouvelle manière de travailler qui se met en place, enrichie par cette présence « sur le terrain ». Ces expérimentations ont aussi permis d’apporter des précisions pour définir cette future organisation et les évolutions des principaux processus de travail de l’organisme. En m’appuyant sur les propositions des deux DIR expérimentaux, j’ai écrit récemment un texte qui précise les rôles respectifs des directions interrégionales et des départements scientifiques.

Ceux-ci vont conserver un rôle fort dans la définition et la mise en œuvre de la politique scientifique de l’organisme. Je l’ai souvent dit, et beaucoup l’ont maintenant bien compris : il ne s’agit pas de régionaliser le CNRS !

### La réforme semble donc prête...

**B. L.** : En effet. Depuis un an, nous avons beaucoup écouté, beaucoup travaillé, pris le temps d’analyser en détail les nombreuses questions que posait cette réforme en profondeur de l’organisme pour affiner et adapter les propositions, et nous avons maintenant une vision claire de la future organisation du CNRS. J’ai le sentiment que, au-delà des inquiétudes que suscite inévitablement un changement de cette ampleur, l’adhésion aux propositions de réforme est allée croissant au cours des derniers mois. J’effectuerai, en mars, une nouvelle tournée de rencontres en régions avec les directeurs de laboratoires – la troisième depuis le 1<sup>er</sup> mars 2004 – afin d’avoir un échange avec eux sur tous ces éléments et de procéder ensuite, si nécessaire, aux derniers ajustements.

Avec cette tournée, je considère effectivement que la phase de préparation de la réforme va s’achever : à partir d’avril, je serai en situation de proposer à Bernard Meunier et au conseil d’administration que vienne le temps de la décision. Oui, un an après le Projet, le CNRS est engagé dans une dynamique nouvelle et il est prêt à mettre en place sa nouvelle organisation.

Propos recueillis par  
la rédaction

1. Première vague de contractualisation entre le CNRS, les établissements d’enseignement supérieur et le ministère de l’Éducation nationale, de l’Enseignement supérieur et de la Recherche.
2. Voir *Le journal du CNRS*, n° 177, octobre 2004, p.32.
3. Voir *Le journal du CNRS*, n° 181, février 2005, p. 36.

