

# À propos de la réforme de la recherche<sup>(1)</sup>

## Table des matières

1. Introduction.....	1
2. Missions.....	2
3. Pilotage et autonomie du scientifique par rapport au politique.....	3
4. Placer la recherche au coeur de la formation.....	4
4.1. Établissements d'enseignement supérieur de recherche.....	5
4.2. Les organismes de recherche et les UMR.....	7
5. Le laboratoire.....	8
5.1. La situation actuelle.....	8
5.2. Financements de la recherche des laboratoires.....	9
5.2.1. Équilibres des financements.....	9
5.2.2. Fonctionnement de l'ANR.....	9
5.3. Action pluriannuelle. Gestion des laboratoires.....	10
5.4. Mandat de gestion, simplification des tutelles.....	13
6. Valorisation.....	14
7. Réforme du CNRS et instituts.....	14
7.1. Les instituts.....	15
7.1.1. Principes généraux.....	15
7.1.2. Organisation des instituts.....	16
7.2. Emploi scientifique.....	18
7.2.1. Principes généraux.....	19
7.2.2. Dispositif.....	19
7.2.3. Chaires CNRS et universités/écoles, mobilité.....	20
7.3. Encourager les meilleurs scientifiques.....	21
7.4. Instances, du CNRS notamment.....	22
7.4.1. Évolutions possibles au CNRS.....	22
7.4.2. Articulation comité national du CNRS/AERES.....	23

## 1. Introduction

Depuis la crise de la recherche de l'année 2004, le paysage de la recherche a subi d'importants changements. Une nouvelle réforme (loi LRU) a vu le jour il y aura bientôt un an (loi du 10 août 2007). Les grandes lignes d'une politique de recherche pour la nation ont alors été définies dans le discours du président de la République du 28 janvier et reprises ultérieurement, notamment par la lettre de mission adressée à la présidente du CNRS le 27 février dernier.

Ces grandes lignes ont suscité débats, interrogations et inquiétudes dans la communauté scientifique comme l'a rappelé la réunion du 4 mars des directeurs d'unités et d'instances scientifiques. Les

---

<sup>(1)</sup> Ce texte est un texte de synthèse rédigé par un groupe de rédaction composé de la délégation de directeurs d'unités, à savoir M. Bellet, J. Bockaert, B. Chaudret, P.-L. Curien, A. Fontaine, Y. Langevin, E. Lallier-Vergès, Y. Laszlo et de P. Blache, G. Boetsch, E. Dubois-Violette, C. Jeandel, L. Mémer, A. Milon, R. Mosseri, F.-A. Wollman.

directeurs d'unités de recherche, en tant qu'acteurs de la recherche sur le terrain, sont au confluent des organismes et des établissements d'enseignement supérieur. À partir de leur expérience pratique des premiers effets du nouveau dispositif de recherche dans le pays, ils souhaitent adopter une démarche pragmatique qui, sans rejeter les dispositions annoncées par les pouvoirs publics, les inscrit dans une évolution des laboratoires qui s'appuie résolument sur les atouts de la recherche française

Ce texte ne prétend certainement pas aborder la problématique en toute exhaustivité, mais veut donner une vision cohérente, du point de vue du laboratoire, de la recherche et de ses liens étroits avec l'enseignement supérieur. Ainsi, les aspects concernant le laboratoire par exemple ont été développés en détail tandis que des points cruciaux, comme le rôle des PRES par exemple, n'ont été qu'esquissés. La place du CNRS dans la réforme, notamment vu le caractère public de la lettre de mission du 27 février, explique l'attention particulière que lui porte ce texte.

Nous rappelons d'abord les principes suivants qui ont guidé nos réflexions.

## 2. Missions

-Les scientifiques ont la mission fondamentale de faire reculer les limites de la connaissance, source des ruptures épistémologiques et porteuse des avancées technologiques de demain.

-Il appartient aux autorités politiques (nous entendons ici la représentation nationale au parlement –Assemblée Nationale et Sénat- et le pouvoir exécutif –Présidence de la République et Gouvernement-), de déterminer le montant de l'effort budgétaire national en faveur de la recherche et, en concertation avec les scientifiques et leurs tutelles<sup>(2)</sup>, de définir certains grands axes stratégiques de recherche qui méritent d'être particulièrement soutenus de par leur impact sur la société.

-La concertation avec les scientifiques pour la définition précise des axes stratégiques qui seront dégagés par le pouvoir politique est fondamentale pour limiter le risque de mettre en avant des thèmes vraisemblablement sans avenir scientifique ou mal définis.

---

<sup>(2)</sup>En Allemagne par exemple, la « DFG advises parliaments and public authorities on questions relating to science and research. It contributes its scientific expertise to political and social discourse by advising and accompanying the political decision-making processes. »

**Proposition 1.** — *Instaurer une procédure transparente de consultation des organismes de recherche et des établissements d'enseignement supérieur et de recherche par le Haut Conseil de la science et de la technologie qui conseillera la puissance publique, dont l'Office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologiques, dans la définition précise de thématiques stratégiques. Les recommandations doivent être publiques. Le Haut Conseil doit pouvoir en outre faire librement des recommandations sans avoir été interrogé par la puissance publique.*

Les scientifiques ont donc pour double mission d'une part de développer une recherche pour répondre aux questions de société dégagées par la puissance publique, d'autre part faire reculer les limites de la connaissance.

### 3. Pilotage et autonomie du scientifique par rapport au politique.

Les découvertes ne se décrètent pas. Si le soutien aux grands programmes stratégiques ressort de décisions gouvernementales, la créativité au sein de ces champs requiert l'autonomie du chercheur et de la recherche par rapport au pouvoir politique. Rappelons que le principe d'indépendance des chercheurs et des enseignants-chercheurs a valeur constitutionnelle : décision du conseil constitutionnel du 20 janvier 1984, article L952-2 du code de l'éducation. Cette autonomie nécessaire à la créativité est naturellement également nécessaire pour la recherche hors thèmes stratégiques, fondamentale ou finalisée. Les grands pays ont bien compris qu'une recherche « libre » et autonome est indispensable.

Au Royaume-Uni, l'agence de science et technologie STFC se définit ainsi :

« independent, non-departmental public body » et une « science driven organisation ».

Aux États-Unis, la mission de la NSF est :

« to promote the progress of science. [...] Its board is composed of 24 part-time members, selected on the basis of their eminence in basic, medical, or social sciences » et « establishes the overall policies of the foundation ».

La NIH quant à elle explique :

« The NIH seeks advice from many sources when setting research priorities : the scientific community (individual researchers and professional societies), patient organizations and voluntary health associations, institute and Center Advisory Councils, the Congress and the Administration, the Advisory Committee to the NIH director (ACD, 20 scientists) ».

En Allemagne, la société de recherche DFG est très indépendante :

« DFG is the central self-governing organization of science in Germany. Its central scientific decision-making body is the Senate, with 39 scientific members from all disciplines. »

La société Max-Planck également :

« The Max-Planck Society an independent, non-profit research organization[... ] Members of the Max Planck Society convene in the General Meeting, the principle governing body. During this meeting, decisions are made on amendments to the Society’s statutes, and members are elected to the senate. The Senate is the central decision-making and supervisory body. Senate members are chosen from important areas in society and science and are thus able to support research policy decisions with a broad background ».

***Principe 1 (Principe d’autonomie).*** —

- Niveau politique : grandes priorités, dotations budgétaires
- Niveau scientifique : priorités thématiques, détermination et mise en oeuvre de la stratégie scientifique, évaluation

La nomination des responsables de grands organismes scientifiques doit être transparente et fondée sur des bases scientifiques indiscutables.

***Proposition 2.*** — *Les responsables des grands organismes de recherche et des agences devraient être nommés en conseil des ministres sur proposition du ministère de la recherche et de l’enseignement supérieur, après leur audition par un comité composé de membres désignés par les Académies concernées, le Haut Conseil de la science et de la technologie et l’Office parlementaire d’évaluation des choix scientifiques et technologiques qui donne ou non un avis favorable à ces propositions.*

L’autonomie, source de créativité, actuellement garantie aux enseignants chercheurs par une loi de valeur constitutionnelle, ne doit pas être mise à mal par la loi LRU au motif que l’employeur de fait sinon de droit deviendrait l’université.

#### **4. Placer la recherche au coeur de la formation.**

Avant d’aller plus loin, insistons sur l’importance de maintenir un enseignement supérieur dispensé pour l’essentiel par des enseignants-chercheurs. Outre le déficit considérable de chercheurs que causerait un recours massif aux postes de PRAG par exemple, au détriment de postes d’enseignants-chercheurs, il entraînerait surtout une déconnexion de l’enseignement et de la recherche, ce qui visiblement serait une erreur grave (et irait d’ailleurs à l’encontre du but recherché par la puissance publique, à savoir « placer la recherche au coeur de l’université »).

**4.1. Établissements d'enseignement supérieur de recherche.** — Une des conséquences prévisibles de la loi LRU est l'émergence de pôles universitaires de taille européenne ou mondiale, véritables opérateurs de recherche implantés au coeur d'une région (nous parlerons d'opérateurs universitaires faute de mieux). Des regroupements d'université ont déjà lieu, d'autres suivront. Très vraisemblablement environ une dizaine d'universités seulement a vocation à acquérir ce statut, une vingtaine si l'on se place dans une perspective européenne<sup>(3)</sup>.

La question du devenir des universités de taille moyenne est une question importante qui dépasse le cadre de ce texte et que nous n'aborderons pas ici (organisation en réseau autour de grands pôles de type PRES notamment, université avec « niches de recherche », formations type college américain...?). Quelques chiffres donnent une idée du chemin à parcourir avant que des pôles universitaires aient les moyens des meilleures universités mondiales.

	Budget (consolidé)	Année	Endowment	Intérêts	Étudiants	Personnels
Oxford	840 M€	2006	6000 M€	180 M€	18000	8600
Cambridge	904 M€	2006	5400 M€	164 M€	18000	8200
Harvard	2000 M€	2007	24000 M€	720 M€	20000	13000
Illinois	2600 M€	2007	5000 M€	150 M€	69000	24000
ParisXI	450 M€	2008	0	0	27000	6300

L'émergence de pôles universitaires de taille mondiale ne verra le jour qu'avec un investissement massif de moyens et prendra du temps. La coopération entre les opérateurs de recherche nationaux et les universités est indispensable à cette émergence. Transformer les organismes uniquement en agence de moyens en leur faisant perdre leur rôle d'opérateur serait une erreur qui aurait un impact négatif durable sur la compétitivité des laboratoires et la capacité des universités à développer leur politique de recherche.

Mais bien entendu, une spécificité majeure du système français réside dans le grand nombre de grandes écoles de taille et de missions très diverses. La sélection des étudiants fait leur force. Elle leur permet, au moins en sciences dures, d'attirer la majorité des bons étudiants. En revanche, la place de la recherche dans un bon nombre de ces écoles est modeste ce qui handicape lourdement la formation par la recherche pourtant indispensable si l'on espère maintenir, voire accroître notre compétitivité tant intellectuelle qu'économique. Cette place de la recherche insuffisante est également un handicap pour augmenter le flux de doctorants scientifiques qui doivent alimenter la recherche publique ou privée.

<sup>(3)</sup>Nous n'aborderons pas ici la pertinence de ces regroupements qui dépasse le cadre de ce texte : nous ne faisons que dégager des effets prévisibles

**Proposition 3.** — *Les recrutements d'enseignants-chercheurs dans les écoles doivent avoir une meilleure publicité à destination des autres établissements d'enseignement supérieur et/ou de recherche, français ou étrangers, afin de permettre au mieux le recrutement de scientifiques de haut niveau.*

Mais elle est aussi la source d'un obstacle culturel qui empêche que les docteurs puissent trouver naturellement, comme chez nos homologues étrangers, leur place dans une entreprise. La faiblesse de la recherche privée en France constatée à raison par le gouvernement ne se résorbera pas uniquement par des mesures fiscales incitatives, mais par un essaimage de chercheurs dans l'entreprise (par exemple via des unités mixtes de recherche CNRS, université, industrie. L'unité mixte de physique CNRS/Thalès en est un bel exemple). Pour ce faire, il est impératif qu'un grand nombre de futurs cadres dirigeants aient été en contact durant leur formation avec la recherche, au sein de laboratoires. C'est la condition *sine qua non* pour que les cadres dirigeants des entreprises puissent réagir et percevoir les enjeux d'une percée scientifique.

**Proposition 4.** — *Conditionner le titre d'ingénieur à l'obtention d'un Master. Inciter les ingénieurs des écoles à compléter leur formation par la recherche par la préparation d'un doctorat notamment. Reconnaître et valoriser le doctorat auprès des entreprises dans les conventions collectives.*

**Proposition 5.** — *Consacrer une partie de l'enveloppe crédit d'impôts recherche pour les entreprises à des mesures incitatives pour favoriser l'emploi des docteurs en entreprise.*

Plus généralement, les universités et écoles doivent rapidement se rapprocher plus fortement afin d'accroître la place de la recherche dans les écoles et permettre à l'université d'attirer suffisamment d'étudiants à fort potentiel indispensables à son développement. Les établissements d'enseignement supérieur et de recherche doivent également avoir les moyens d'attirer des étudiants, en particulier étrangers, au niveau Master et doctorat grâce à un nombre suffisant d'allocations. Il en va de la compétitivité de nos laboratoires.

**Proposition 6.** — *Développer et revaloriser les financements bourses au niveau Master, ainsi que les allocations ou contrats de doctorat, post-doctorat.*

**4.2. Les organismes de recherche et les UMR.** — Les organismes de recherche nationaux structurent la recherche française grâce à leurs réseaux de laboratoires. Leur dimension, leur richesse humaine et leur expérience scientifique leur permettent de penser la stratégie à court et long terme, de coordonner la distribution de moyens sur le territoire national, d'organiser des réseaux nationaux ou internationaux. Ils sont à même de par leur étendue thématique de réagir rapidement aux thématiques émergentes et de favoriser la recherche aux interfaces des disciplines, la pluridisciplinarité. Les grands organismes, CNRS notamment, assurent le développement de très grands équipements hors d'atteinte même d'un PRES (calcul intensif, plateformes technologiques, télescopes...). Nous mettons en garde contre l'erreur qui consisterait à transformer les organismes, CNRS notamment, en agences de moyens privant la recherche française de ses piliers indispensables. Cette erreur aurait des conséquences néfastes sur le long terme, qui coûterait à la recherche française un retard considérable.

La percolation entre le monde de la recherche et de l'enseignement supérieur se réalise principalement grâce aux UMR, le plus souvent ayant au moins une tutelle nationale EPST (CNRS, INSERM...) ou EPIC tels que (CEA, IFREMER...) et une tutelle locale<sup>(4)</sup> (le plus souvent université ou grande école, voire PRES à terme). Les apports spécifiques des acteurs nationaux/locaux sont résumés par le tableau suivant.

Opérateur national (CNRS, INSERM...)	Opérateur de l'enseignement supérieur (université, grande école)
politique de recherche nationale en partenariat avec l'université (quadriennal)	lien enseignement-recherche : la mission de l'université : « Élaborer et transmettre la connaissance ».
garant de la recherche fondamentale à long terme	renouvellement des générations de chercheurs (thésards, post-docs)
capable de coordonner, fédérer et organiser les efforts de recherche	formation par la recherche en particulier pour et avec les entreprises
réseau de laboratoires assurant une visibilité au niveau international.	ancrage régional favorise les liens avec les collectivités locales, les industriels...
réseau de plates-formes technologiques où se côtoient chercheurs, industrie et PME	plateforme multidisciplinaire universitaire régionale

<sup>(4)</sup>Cette terminologie est là faute de mieux.

Le laboratoire n'est pas qu'une collection d'équipes : il mutualise les moyens et les idées. Il permet la transmission du savoir et des compétences. Il permet d'organiser et de coordonner les efforts de recherche et de pousser les jeunes (doctorants, post-doctorants, jeunes chercheurs) à mener des recherches originales en leur donnant soutien logistique et scientifique.

**Principe 2.** — Le laboratoire, notamment l'UMR avec au minimum ses deux tutelles scientifiques, nationale et locale, est au coeur du dispositif, au carrefour de l'enseignement supérieur et de la recherche. Les laboratoires sont évalués sur des critères d'excellence scientifique et non de taille. La politique de mixité avec les universités/écoles ou industries doit être poursuivie et accentuée.

## 5. Le laboratoire

Le laboratoire est le lieu où s'effectue la recherche. Il doit permettre de concilier la nécessité de se rassembler sur des thématiques importantes et la liberté à laisser aux jeunes chercheurs de s'épanouir et de pousser au mieux ses meilleures équipes.

*Le laboratoire doit mettre à la disposition des chercheurs les moyens de travailler ce qui comprend au minimum : des locaux adaptés aux recherches menées ; des machines, moyens d'élaboration, de caractérisation ou de calcul au meilleur niveau international et veiller à la mise à niveau régulière des appareils ; une structure permettant l'échange scientifique et la mobilité thématique et inter-équipes ; une vie scientifique basée entre autres sur une bibliothèque digne de ce nom et un programme de séminaires doté de moyens ; un soutien de base permettant les recherches à très haut risque non finançables par les agences de moyens mais précurseurs des grandes thématiques à venir ; la possibilité d'une intervention du laboratoire pour soutenir des projets innovants.*

Notons que l'émergence prévisible de pôles universitaires de recherche de grande taille risque d'isoler des très bons laboratoires, UMR notamment, dans des universités de taille plus modeste. Il est indispensable que ces laboratoires aient les moyens de travailler. Il faut en particulier donner aux réseaux de laboratoires type GDR des moyens pour permettre à ces laboratoires de développer leur potentiel. Au niveau des universités, les politiques de recherche en réseau des PRES doivent permettre à ces laboratoires de développer leur recherche.

**5.1. La situation actuelle.** — La réalité actuelle est très loin de celle décrite ci-dessus. Le soutien de base, outre l'infrastructure, ne permet que de couvrir des dépenses incompressibles liées au maintien de l'activité scientifique telles que les dépenses de fonctionnement des appareils et entretien des laboratoires. La direction d'un laboratoire n'a aucun levier pour lancer une thématique scientifique. Ceci ne permet que rarement aux jeunes chercheurs de s'épanouir.

**Proposition 7.** — *Les unités de recherche dont l'évaluation quadriennale démontre qu'elles sont les plus compétitives au niveau international, sont dotées d'un soutien de base renforcé, qui permet à leur direction de soutenir à leur meilleur niveau les programmes de recherche les plus performants.*

**5.2. Financements de la recherche des laboratoires.**— L'ANR a été créée pour combler une lacune du système de recherche français : la faiblesse du financement sur projet. Mais son poids dans les financements et son fonctionnement sont à revoir en profondeur.

*5.2.1. Équilibres des financements.* — La montée en puissance de l'ANR est programmée par la LOPR (voir la proposition 25 *infra*). La part de l'ANR dans le financement de la recherche est notamment illustrée par le tableau suivant.

ANR	955M€	2008
ANR	1200M€	2012
CNRS	3100M€	2008
INSERM	612M€	2008

Ce tableau est trompeur : le CNRS distribue la plus grande part de son budget en salaires et seulement<sup>(5)</sup> de l'ordre de 150M€ au titre de la dotation de base des laboratoires ce qui représente environ trois fois moins de ce que verse l'ANR hors salaires. Les laboratoires ont besoin à la fois de financement sur projets et de dotation de base, permettant notamment de financer des projets à long terme et plus risqués.

**Proposition 8.** — *Équilibrer les financements sur projet et dotation de base des laboratoires par une augmentation substantielle de cette dernière en fonction de la qualité des laboratoires.*

Par ailleurs, le fonctionnement et l'organisation de l'ANR doivent évoluer.

*5.2.2. Fonctionnement de l'ANR.* — Contrairement aux standards internationaux (cf. 3), l'ANR est administrée par un conseil d'administration composé majoritairement de représentants du Ministère. Elle n'a pas de conseil scientifique (le récent conseil de prospective ne semble pas devoir jouer ce rôle) et sa stratégie se décide sans coordination sérieuse avec les politiques scientifiques des opérateurs nationaux ou universitaires (la concertation épistolaire avec les organismes scientifiques ne peut se substituer à une véritable concertation). Il est indispensable que la politique de l'ANR tienne compte de la politique sur projets des opérateurs locaux et nationaux.

<sup>(5)</sup>La richesse du CNRS est avant tout humaine. Il est sain qu'une part importante soit consacrée à la masse salariale. En revanche, la faiblesse des moyens d'intervention prive le CNRS de leviers indispensables.

**Proposition 9.** — Réformer le conseil d'administration de l'ANR par une représentation équilibrée entre représentants du Ministère, représentants d'organismes nationaux, représentants d'universités à forte composante recherche, scientifiques de haut niveau français et étrangers, représentants du monde économique. Créer un conseil scientifique composé de scientifiques de haut niveau français et étrangers.

La durée des contrats ANR est très courte : 3 ans (contre 5 en moyenne pour les projets des Research Councils au Royaume-Uni). Cette échelle de temps est particulièrement mal adaptée aux projets de recherche reposant sur des développements instrumentaux coordonnés ou des opérations de terrain lourdes. Ceci défavorise la prise de risque et l'émergence de thématiques nouvelles au profit des projets moins risqués. Quitte à grossir le trait, la tendance est de soumettre des projets de recherche dont on est certain qu'ils aboutissent, voire sont déjà bien avancés. Ceci défavorise en particulier les jeunes chercheurs qu'il est indispensable pourtant d'encourager. Cette prééminence des projets peu risqués se traduit également par la faible part des projets blancs actuellement : moins de 30%. Au Royaume-Uni, elle est de 50%, aux USA, de 70%.

**Proposition 10.** — Passer la part des projets blancs à 50% puis 70%. Évaluer a posteriori la pertinence des thèmes des appels d'offre à projets selon la qualité des résultats obtenus. Encourager les projets innovants aux thématiques originales.

Mentionnons pour terminer l'impact insuffisant de l'ANR vis-à-vis des petites entreprises innovantes qui pourtant sont bien souvent source de recherche appliquée intéressante : ce sont en général les grandes entreprises ou les laboratoires mixtes avec l'industrie qui remportent les contrats. Il en va d'ailleurs de même au niveau européen, où les programmes récents réservés aux PME ont été très mal servis. La question délicate qui est ici posée est celle des procédures d'évaluation des programmes appliqués, qui n'a pas encore trouvé de solution satisfaisante. L'évaluation *a posteriori* doit garantir que les fonds versés ont bien été utilisés suivant leur destination.

**5.3. Action pluriannuelle. Gestion des laboratoires.**— La gestion d'un laboratoire est d'une lourdeur excessive et les moyens administratifs sont concentrés dans des structures hors laboratoires. Les crédits arrivent dans les laboratoires au mieux en février et doivent être dépensés avant fin novembre, ce qui amène les directeurs de laboratoire à des contorsions difficiles pour ne pas perdre leurs crédits et les empêche d'avoir une action efficace et cohérente, dans la durée notamment.

Pour pallier ce problème, une solution serait de contractualiser le laboratoire sur une période de 4 ans (contrat d'objectifs et de moyens).

**Proposition 11.** — *Un projet de laboratoire avec budget en coûts complets est présenté, au moment de la négociation du quadriennal, simultanément aux tutelles qui ont ainsi une visibilité totale des moyens apportés par chaque partie, humains, fonciers et financiers. Ce projet de laboratoire se concrétise par un contrat d'objectifs et de moyens<sup>(6)</sup> entre le laboratoire et les tutelles.*

La présence d'un gestionnaire compétent est indispensable. Après évaluation du projet et signature du contrat, les actions lourdes doivent pouvoir être financées dès la première année avec une partie significative du budget quadriennal total, dépassant donc éventuellement le quart de la dotation totale prévue sur la période de contractualisation. Ce nouvel outil, techniquement possible puisqu'il s'agit de crédit de paiement dépensés dans l'année d'exécution du budget du laboratoire, impose au niveau macroéconomique de continuer le roulement dans la date de signature des contrats quadriennaux et ne contredit ni l'annualité du budget ni la LOLF. Ceci permettrait au laboratoire de prévoir son fonctionnement et ses dépenses incompressibles, de s'équiper et de réaliser des opérations scientifiques internes (notamment les opérations à haut risque). Les reports éventuels n'interviennent qu'en fin de contrat.

**Proposition 12.** — *Possibilité d'engager des actions lourdes en début de contrat grâce à des versements de dotation différenciées sur les 4 ans.*

En tout état de cause, la politique de gestion des fonds propres doit être établie de façon quadriennale pour éviter les à coups annuels. Ceci n'est possible que si les tutelles en ont la capacité.

**Proposition 13.** — *Donner aux organismes, comme aux universités, la gestion pluriannuelle des ressources propres. La politique de gestion des fonds propres des laboratoires doit être quadriennale.*

Enfin, si les départs en retraite, notamment des ITA sont prévisibles, aucune politique de ressources humaines n'est menée à ce jour pour prévoir les départs et transmettre les connaissances. On assiste donc à des départs entraînant des postes vacants pendant au moins 1 an (souvent plus). Un recensement des départs prévisibles sur 4 ans permettrait de gérer au mieux les remplacements.

Le personnel d'appui à la recherche, qu'il soit technique ou gestionnaire, est primordial dans l'activité d'un laboratoire. Les tâches effectuées sont à la fois variées et spécifiques de l'activité de l'unité. Une mutualisation excessive des tâches de gestion notamment méconnaîtrait cette dimension et nuirait à l'activité des laboratoires. La permanence du savoir faire scientifique, le maintien de l'expertise au sein des laboratoires ne peut être assuré que par un nombre suffisant

<sup>(6)</sup>Au risque de paraître banal, ce projet de laboratoire, qui apporte la lisibilité et la prévisibilité de gestion, ne peut être compris que comme une *obligation de moyens* au sens juridique, la science étant par nature très imprévisible. L'évaluation *a posteriori* doit montrer si le laboratoire a rempli ses engagements en menant une recherche de qualité.

de personnel technique qualifié permanent. Il faut veiller à ce que les universités et les organismes dotent les laboratoires d'un potentiel en personnels d'appui à la recherche (IATOS, ITA) en rapport avec la taille et la qualité des UMR. L'objectif d'un soutien équilibré (et de niveau suffisant) IATOS/ITA des laboratoires doit être atteint rapidement. Pour ce faire, il faut que les carrières soient suffisamment attractives.

**Proposition 14.** — *Gestion des moyens sur 4 ans d'après projet de laboratoire avec budget à coûts complets évalué a priori. Contrôles a posteriori. Gestion pluriannuelle prévisionnelle des ressources humaines des personnels d'appui à la recherche. Évaluation des universités sur le soutien en personnel IATOS affectés dans les UMR.*

Ceci doit être accompagné d'une évaluation scientifique rigoureuse *a posteriori* pour justifier l'emploi des crédits et surtout pour évaluer l'impact scientifique du laboratoire (pour les modalités de l'évaluation).

**Principe 3.** — Une évaluation rigoureuse implique la création et la fermeture de laboratoires. Les meilleurs laboratoires doivent voir leurs financements renforcés.

Le directeur de laboratoire doit pouvoir également constituer un fonds (géré pluriannuellement) permettant le développement de recherches innovantes en prenant en compte tant les coûts induits des recherches sur contrats que la valeur ajoutée apportée par le laboratoire. Cela doit se traduire par des prélèvements sur les contrats, qu'ils soient académiques (ANR, ERC, FP7, ...) ou industriels. Le taux de prélèvement (hors préciput et frais de gestion) doit résulter d'une politique interne au laboratoire et non être fixé *a priori*.

**Proposition 15.** — *Donner les moyens légaux d'une politique de prélèvements sur les contrats, ANR notamment.*

La gestion des laboratoires doit être simplifiée et modernisée.

**Proposition 16.** — *Le directeur d'unité doit devenir, quelle que soit la tutelle, personne responsable de marché (PRM). La simplification doit aller vers une plus grande autonomie de gestion. Les règles de remboursement des missions (CNRS et universités) sont actuellement inadaptées et doivent être assouplies. La LOLF doit être appliquée complètement dans tous les établissements de tutelles d'UMR (notamment la fongibilité entre fonctionnement et équipement), ce quel que soit le Ministère dont ils dépendent. La gestion universitaire doit passer à une gestion sur engagement et non sur facturation (qui engendre des retards et des reports).*

**5.4. Mandat de gestion, simplification des tutelles.** — La question du mandat de gestion unique se pose avant tout pour des raisons de visibilité sur les moyens engagés par chaque tutelle sur les laboratoires. Le premier pas est d'accélérer les convergences dans les systèmes ET les modes de gestion.

**Proposition 17.** — *Abandonner Nabucco à l'université et généraliser les systèmes d'information de type SAP comme SIFAC.*

**Le laboratoire, doté de moyens de gestion suffisants, est le lieu où les tutelles peuvent obtenir une visibilité en temps réel des moyens engagés.**

Ceci, ainsi que la proposition 11, réduit considérablement la nécessité de diminuer le nombre de tutelles de gestion. En l'état, passer au mandat de gestion unique serait une régression et handicaperait les laboratoires lourdement. La pluralité des gestionnaires est actuellement un facteur de souplesse (seuils de marché, fermetures des services administratifs durant les périodes estivales...). En tout état de cause, l'étude du passage au mandat unique doit se faire au cas par cas, en concertation étroite avec le directeur d'unité. Il doit aboutir à une amélioration de la gestion. La notion de « meilleure offre de gestion doit être mise en avant ».

**Principe 4.** — L'éventualité du passage au mandat unique de gestion doit être discutée avec le directeur d'unité. Le mandat unique doit être la résultante par le haut des bonnes pratiques (PRM, comptabilité, ouvertures des services comptables...).

La question de la simplification des tutelles scientifiques des UMR ne peut-être envisagée qu'avec le souci de maintenir la présence d'un organisme national et d'un opérateur local<sup>(7)</sup> Elle se fait au cas par cas, en concertation avec les tutelles évidemment, mais aussi le directeur d'unité, dans l'unique but d'éventuellement améliorer les capacités scientifiques de l'unité qui aurait eu à pâtir de la multiplicité des tutelles. Notons que cette question ne concerne qu'une minorité (381 sur 940 au 31 décembre 2007), certes importante, d'UMR, et pose en général peu de problèmes.

Les PRES ne pourront être un outil de diminution des tutelles universitaires que s'ils se substituent dans les rapports avec les unités correspondantes aux tutelles universitaires existantes : rajouter un interlocuteur de plus serait évidemment créer de la lourdeur. Toutefois, le PRES peut être un outil efficace de coopération scientifique pour permettre à des universités de taille moyenne d'avoir un poids scientifique important.

<sup>(7)</sup>Lorsque cela a un sens, cf. les unités CNRS/INSERM.

## 6. Valorisation

Si l'on compare la France et les États-Unis, on constate que les chercheurs du secteur académique se lancent moins facilement dans la création de petites entreprises innovantes, malgré un progrès depuis quelques années, en partie dû à la loi sur l'innovation. Pour les créateurs d'entreprise elle limite la prise de participation de l'inventeur et empêche la jeune pousse de contractualiser avec l'unité de recherche employant l'inventeur, et ceci dans le but de limiter l'ingérence. De plus, pour l'établissement d'origine de l'inventeur, elle introduit la notion de contrat de service imposable comme l'impôt sur les sociétés, notion floue et délicate.

Pour les relations entre les jeunes pousses et l'établissement (organismes, université, écoles), il faudrait aménager la loi pour que les contrats passés entre la jeune entreprise et le laboratoire d'origine soient plus souples et moins encadrés par une réglementation tatillonne. La prise de participation des organismes, universités dans la phase d'amorçage des jeunes pousses est un point à étudier avec soin, notamment en examinant les expériences existantes (CEA valorisation). D'une manière générale, une étude prenant en compte les points de vue de chercheurs ayant fondé une jeune pousse ou déposé des brevets, les organismes de valorisation les investisseurs (capital-risque) français et étrangers, des juristes spécialistes de la protection intellectuelle sur l'influence du transfert intégral de propriété semble importante. Il faut trouver un équilibre entre la nécessité de retombées financières pour les tutelles des laboratoires où sont nés les brevets et de transfert de propriété intellectuelle indispensable au développement de la jeune pousse.

Les lourdeurs administratives liées à la consultance doivent être allégées. La loi Dutreil n'a pas résolu le problème du guichet unique qui est un impératif si l'on veut développer les activités d'expertise.

## 7. Réforme du CNRS et instituts.

Le plus important EPST, le CNRS est opérateur national généraliste. Les signataires de ce texte réaffirment en particulier l'importance de la place des sciences du vivant et des sciences humaines et sociales. Son potentiel de coordination et de mutualisation des moyens, sa visibilité mondiale, sa pluridisciplinarité, son tissu de laboratoires, unités mixtes, au carrefour de l'enseignement et de la recherche, ou unités propres, ont permis de hisser la recherche française au 5ème rang mondial. Malgré la faiblesse des rémunérations, la qualité des laboratoires associés au CNRS permet d'assurer 25% de recrutements étrangers. Le CNRS doit être un initiateur de thématiques nouvelles et être capable de prendre des risques, mesurés et évalués, dans l'élaboration de sa stratégie et ses recrutements. Il doit continuer à pouvoir recruter une fraction de chercheurs très jeunes et très prometteurs.

**7.1. Les instituts.** — La notion d’instituts évoquée dans la lettre de mission du CNRS est floue. Le mode d’organisation de l’INSU cité en référence (ainsi que celui de l’IN2P3) dans ce texte, aussi efficace soit-il dans son domaine -l’observation de l’univers de l’infiniment petit à l’infiniment grand- n’est pas transposable. En effet, il est notamment bâti autour de grands équipements qui structurent une programmation lourde à long terme, qu’on a du mal à imaginer en SDV, SHS ou en mathématiques par exemple. En revanche, son organisation pour mener une prospective régulière est une source d’inspiration intéressante ainsi que son organisation favorisant la concertation inter organisme.

*7.1.1. Principes généraux.* — Nous pensons utile de donner au CNRS une structure rénovée qui lui permette de dynamiser encore sa politique scientifique. Il faut d’abord résoudre la contradiction entre l’impératif de développer les coeurs de disciplines (dimension « verticale ») tout en favorisant la recherche aux interfaces (dimension « horizontale ») (voir notamment la proposition 25), que ce soit au niveau du laboratoire mais aussi des équipes. Il est indispensable que des projets innovants de recherche aux interfaces puissent être menés par des équipes de laboratoires différents ou non. Nous pensons donc que ces instituts doivent se doter d’outils de politique scientifique vertical (*conseil scientifique de l’institut*) et horizontal (*conseil stratégique de l’institut*). Le danger contre lequel il faut lutter est l’émergence d’entités indépendantes sans interaction tant entre elles qu’avec les autres institutions partenaires (organismes, universités). Le *conseil stratégique de l’institut* doit permettre une concertation horizontale inter instituts et inter opérateurs. Il est crucial que les directeurs d’instituts aient des moyens d’intervention suffisants pour à la fois mener cette politique verticale (dotation des laboratoires, postes) et horizontale (crédits d’intervention favorisant les projets et programmes aux interfaces). La politique scientifique et la prospective de l’institut résulte alors d’une interaction entre les conseils scientifique et stratégique de l’institut, en concertation avec la direction du CNRS.

Il est ensuite indispensable de garder à l’organisme une unité et une cohérence qui lui permet d’insuffler une dynamique à l’ensemble, d’être réactif aux thématiques nouvelles, de coordonner les recherches sur le territoire et à l’international, de dialoguer avec les autres organismes et les universités. L’organisme doit veiller à ce que les instituts collaborent et favorisent les passerelles.

**Principe 5.** — La réforme du CNRS en instituts, c’est-à-dire des départements scientifiques rénovés dotés d’une capacité d’intervention stratégique, doit renforcer sa cohésion, son unité et son intégrité. La recherche aux interfaces doit être favorisée, notamment par des moyens suffisants permettant des projets interdisciplinaires et par la possibilité pour les unités d’être rattachées à plusieurs instituts.

En particulier, les modes de désignation des directeurs d'instituts doivent assurer à la gouvernance une cohérence hiérarchique.

**Proposition 18.** — *En général, les instituts se déclinent autour de disciplines fortes (organisation verticale) et de recherche aux interfaces (organisation horizontale). Ils vont de la recherche amont à aval. Les directeurs d'instituts sont nommés par la direction du CNRS, après avis du ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche dans le cas des instituts nationaux<sup>(8)</sup>. Le président, le directeur général, les directeurs d'instituts, et le secrétaire général (sous l'autorité du directeur général) du CNRS constituent le conseil exécutif du CNRS.*

Ce renversement de nomination ne nuit pas à l'aspect national ni aux relations inter-organismes (puisque l'avis du ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche est requis en toute hypothèse). En revanche, il assure l'indispensable cohérence dans l'organigramme.

**Proposition 19.** — *La direction du CNRS fixe les grandes orientations stratégiques de l'organisme et valide les politiques des instituts après avis du conseil scientifique du CNRS et du comité national de la recherche scientifique. Elle a notamment la mission de favoriser et d'évaluer l'interdisciplinarité. Elle a la responsabilité de la négociation des contrats quadriennaux avec les universités/écoles.*

Il est important que le personnel d'appui à la recherche, notamment pour leur évolution de carrière, ait des perspectives de mobilité suffisantes ce qui permettra notamment de meilleures perspectives de carrière. Il est également indispensable que la gestion du personnel d'appui assure une fluidité des affectations entre les instituts, indispensable à la recherche.

**Proposition 20.** — *Le directeur général du CNRS conserve la responsabilité de la gestion du personnel d'appui à la recherche.*

**7.1.2. Organisation des instituts.** — Les instituts doivent à la fois être organisés dans un schéma cohérent mais aussi en tenant compte des spécificités des disciplines. Sans préjuger du périmètre de ceux-ci qui relève de discussions thématiques par thématiques hors de nos compétences, il est par exemple clair que l'organisation fine des mathématiques, des sciences de l'univers ou des SHS ne peut-être la même, que les besoins en équipements, dotation et moyens de financement de projets ne sont pas le même. Nous pensons qu'il est important de prendre en compte ces spécificités. Nous ne cherchons qu'à dégager un schéma général d'organisation possible favorisant les points évoqués en 7.1.1.

<sup>(8)</sup>Ceci nécessite une modification législative.

**Proposition 21.** — *Le directeur de l'institut prépare, en concertation avec la direction, un projet de budget de l'institut. La direction du CNRS élabore ensuite un projet de budget de l'organisme qu'elle va défendre au Ministère. Le budget des instituts est alors arbitré au sein du CNRS par la direction.*

Le directeur de l'institut a la responsabilité de la vie scientifique, de l'excellence et de la gestion des laboratoires, UMR notamment. Les instituts se substituent aux Départements et en aucun cas ne rajoutent de la complexité au système. Le directeur d'institut assure la liaison avec la direction du CNRS, les autres instituts et les organismes ou universités/écoles partenaires d'unités de l'institut.

**Proposition 22.** — *Créer un conseil scientifique de l'institut qui peut-être saisi par le directeur de l'institut de toute question scientifique qui requiert une réflexion approfondie. Le directeur de l'institut assiste à tout ou partie des travaux du conseil scientifique.*

Le conseil scientifique de l'institut doit être représentatif et donc comporter un nombre important d'élus et couvrir au mieux le spectre thématique de l'institut. Il doit également comporter un nombre suffisant de membres extérieurs à l'organisme au plus haut niveau afin d'avoir un regard tiers.

Pour arriver à ces objectifs, une solution, originale, pourrait être la suivante :

Le conseil scientifique de l'institut est composé pour un tiers de scientifiques nommés par la direction de l'institut, pour un tiers de scientifiques élus, le troisième tiers étant coopté par les deux premiers tiers pour couvrir au mieux le spectre de compétences requises dans le conseil parmi des scientifiques de renommée internationale du domaine. Le président est élu après la phase de cooptation.

Une autre solution pourrait être la parité élus/nommés.

La dimension horizontale, pluridisciplinaire est fondamentale :

**Proposition 23.** — *Créer un conseil stratégique de l'institut, qui groupe des membres du conseil scientifique de l'institut, des représentants du comité national de la recherche scientifique, et des représentants d'organismes ou universités/écoles partenaires d'unités de l'institut. Sont membres de droit l'ensemble des directeurs d'instituts du CNRS et le directeur général du CNRS. Il est notamment en charge de faciliter la coordination entre les politiques scientifiques des acteurs et la recherche aux interfaces.*

Le directeur de l'institut a la responsabilité d'animer une prospective scientifique régulière permettant de nourrir le quadriennal avec les universités notamment.

**Proposition 24.** — *Le directeur de l'institut organise régulièrement une consultation prospective des laboratoires. La direction du CNRS et le directeur de l'institut sont alors responsables de la mise au point d'un document de politique scientifique de l'institut. L'élaboration du document de politique scientifique se fait en étroite collaboration avec les conseils scientifique et stratégique de l'institut. Les documents de politique scientifique sont publics. La fonction prospective de ce document de politique scientifique est modulée suivant les instituts (programmation des grands équipements ou programmes, orientations stratégiques, politique de recrutement...).*

Plus précisément, le comité national de la recherche scientifique contribue à réunir, sur la base des informations remontant des laboratoires actifs dans chaque champ disciplinaire, les éléments de prospective qui seront utilisés par les conseils scientifiques des instituts.

La composante disciplinaire est garantie par des laboratoires forts. L'interdisciplinarité quant à elle doit être favorisée par des financements de projets inter instituts entre laboratoires ou équipes de rattachement.

**Proposition 25.** — *Au côté des moyens de financement des laboratoires d'un institut, dotation notamment, développer des financements de projets, programmes pluridisciplinaires inter instituts, organismes, universités. Transférer une partie des moyens de l'ANR aux directeurs d'instituts pour assurer ces financements.*

Les directeurs d'instituts et la direction du CNRS ont la responsabilité de veiller aux « bonnes pratiques » scientifiques : excellence des laboratoires, des recrutements, souci de la pluridisciplinarité. La représentation scientifique des instituts et du CNRS au niveau scientifique doit être assurée dans les régions.

**Proposition 26.** — *La signature des plans quadriennaux avec les universités doit impliquer le CNRS dans sa globalité et pas seulement les instituts individuellement. Les directeurs d'instituts et la direction du CNRS doivent s'adjoindre des scientifiques reconnus les représentant en région. A défaut du directeur national, ils sont les interlocuteurs scientifiques des partenaires locaux/régionaux de l'organisme. Ils travaillent en collaboration avec le délégué régional qui alors représente le secrétaire général du CNRS.*

**7.2. Emploi scientifique.** — La création de « chaires CNRS » a été évoquée dans la lettre de mission du CNRS. Nous pensons que l'idée de favoriser une meilleure articulation entre les chercheurs et les enseignants chercheurs est bonne. Mais la mise en oeuvre d'un tel système est délicate et doit tenir compte des contraintes tant des organismes que des universités. Le maintien d'un nombre suffisant, fonction des réalités scientifiques des disciplines, de chercheurs statutaires est indispensable. Il permet en particulier le recrutement de chercheurs étrangers non francophones.

7.2.1. *Principes généraux.* — Les chaires CNRS doivent permettre aux jeunes chercheurs de développer leur recherche et permettre l'émergence des meilleurs. Elles doivent faciliter les passerelles entre l'université et le CNRS en dégageant du temps de recherche.

**Principe 6.** — Il faut augmenter le temps disponible pour la recherche en fonction de l'importance et de la qualité de l'activité scientifique.

Elles doivent permettre aux meilleurs chercheurs de pouvoir accéder rapidement au professorat des universités. Les flux de retour vers le supérieur et donc, à terme, le nombre de directeurs de recherche vont changer. Des écueils sont à éviter. D'abord, la modification des ratios chercheurs/enseignants chercheurs ne doit en aucun cas diminuer le potentiel de recherche des laboratoires : le volume total d'équivalents temps plein à un instant donné ne doit pas diminuer, que ceux-ci soient des chercheurs statutaires ou des enseignant-chercheurs en détachement ou délégation. Ensuite, ces dispositifs doivent fortement tenir compte des spécificités scientifiques (chimistes ou archéologues par exemple n'ont pas les mêmes contraintes que des mathématiciens). Enfin, le système doit favoriser l'excellence, être transparent et de mise en oeuvre simple et efficace. Pour ce faire, il faut autant que faire se peut utiliser les outils existants quitte à les adapter pour ne pas introduire d'outil superflu qui nuirait à l'efficacité et ajouterait de la complexité au système.

7.2.2. *Dispositif.* — Nous parlerons de chaires CNRS pour fixer les idées : **le modèle juridique pourrait être la délégation après sélection rigoureuse et compétitive** par le comité national de la recherche scientifique.

**Proposition 27.** — *Les chaires CNRS sont adossées à des postes permanents de maître de conférences : ce sont des délégations d'une durée de 5 ans, renouvelables une fois. Elles sont proposées sur concours national dont le comité national de la recherche scientifique a la charge.*

Afin de lutter contre le localisme excessif, seront encouragées les candidatures à des chaires CNRS des maîtres de conférences ayant effectué une mobilité après leur thèse lors de leur recrutement à l'université. Ces chaires ne se substituent pas aux postes statutaires de CR/DR. Elles les complètent, mais modifient les équilibres.

**Principe 7.** — Le volume total d'années budgétaires de chercheurs et enseignants chercheurs (permanents ou chaires CNRS) pour les laboratoires ne doit en aucun cas diminuer.

**Proposition 28.** — *Les chaires doivent être introduites progressivement à titre expérimental pour la durée d'un quadriennal pour un volume ne dépassant pas au terme de cette période 20% des postes de CR mis en concours annuellement. Le CNRS assure un suivi des carrières afin d'évaluer annuellement le dispositif et l'adapter progressivement.*

7.2.3. *Chaires CNRS et universités/écoles, mobilité.* — Les chaires CNRS ont une influence sur le potentiel d'enseignement des universités ainsi que sur la mobilité des chercheurs. En effet, si le nombre de CR statutaires diminue au profit de chaires CNRS, la mobilité, atout considérable des chercheurs CNRS, va diminuer.

**Proposition 29.** — *Les conséquences sur l'organisation des enseignements, des décharges de services liées aux chaires CNRS, doivent être prises en considération, notamment par une compensation financière pour les universités calculée sur la base du salaire chargé des enseignants chercheurs (une décharge complète d'enseignement = 50 % du salaire chargé).*

La mise en place de ce dispositif, notamment avant d'arriver « en régime constant », c'est-à-dire au bout de deux fois 5 ans=10 ans, va demander un effort budgétaire significatif (cf. principe 7).

Les perspectives de carrière doivent s'améliorer et favoriser l'excellence.

**Proposition 30.** — *Le rapport professeur/maître de conférences doit augmenter afin que les chercheurs et enseignants-chercheurs qui ont soutenu avec succès une habilitation à diriger des recherches de haut niveau aient des perspectives d'accès rapide à la carrière de professeur des universités.*

Les chaires CNRS doivent se décliner de plusieurs façons et tenir compte des impératifs de mobilité. Les pratiques scientifiques différentes des disciplines doivent influencer fortement la politique de recrutement.

**Proposition 31.** — *Doivent cohabiter des chaires CNRS type IUF cadet (décharges partielles, poste environné) et des délégations totales à coûts complets (adossés à des postes de maîtres de conférences rappelons-le). La délégation sur ces chaires est un droit inconditionnel du lauréat. Les ratios entre postes permanents CNRS et chaires CNRS sont proposés par les directeurs d'institut et arbitrés par le DG.*

Pour faciliter la mobilité lors des promotions chargé de recherche/maître de conférences à professeur, la création d'une prime de mobilité substantielle, qui ne se réduise pas aux indemnités pour déménagement, irait dans le bon sens.

**7.3. Encourager les meilleurs scientifiques.** — La recherche a besoin de bras (cf. 6). Le dispositif de chaires CNRS va dans le bon sens. Mais il ne résout pas tout.

**Principe 8.** — La modulation des services introduite par la loi LRU doit être conditionnée à une évaluation nationale : elle doit aboutir notamment à une augmentation du temps disponible pour faire de la recherche pour les enseignants du supérieur ayant une activité de recherche significative. Les meilleurs scientifiques doivent voir leur carrière évoluer rapidement<sup>(9)</sup>. Le nombre de postes d'accueil senior doit augmenter significativement.

Les tâches d'enseignement doivent être comptabilisées (en vue de la modulation des services) dans leur ensemble (temps devant les étudiants, encadrements de stages, de thèses, cours à distance. . .). La PEDR doit être décernée nationalement (au moins à 50%) par le CNU afin d'éviter le localisme excessif. Les carrières des chercheurs/enseignants-chercheurs doivent être rapidement et nettement revalorisées si l'on veut conserver nos cerveaux et pouvoir continuer à en attirer. Pour développer la place de la recherche dans les universités, il faut que le CNU s'ouvre aux chercheurs statutaires (de même que le comité national de la recherche scientifique est ouvert aux enseignants-chercheurs). Ses modes de désignation doivent aboutir à une représentation de la communauté par ses meilleurs représentants.

**Proposition 32.** — *Ouvrir le CNU aux chercheurs statutaires.*

Cette nécessité d'avoir des enseignants-chercheurs disposant de temps suffisant ne peut être prise en compte que si les recrutements à l'université ne sont plus conditionnés par les normes San Remo.

**Proposition 33.** — *Abandonner définitivement les normes San Remo. Augmenter le poids de la recherche dans les critères d'attribution des dotations des universités.*

Mais bien entendu, la recherche scientifique ne pourra se développer sans une rapide et significative revalorisation des carrières. Faute de quoi, la désaffection de filières scientifiques s'accroîtra et la compétitivité de la recherche française disparaîtra rapidement.

<sup>(9)</sup>Sans exclusive : il est bien entendu qu'un enseignant brillant doit voir sa carrière accélérer.

**7.4. Instances, du CNRS notamment.** — Les objectifs notamment poursuivis par le comité national de la recherche scientifique et le conseil scientifique du CNRS sont évidemment de promouvoir une science au plus haut niveau grâce à un élitisme scientifique, une réactivité à l'innovation et la promotion de la compétitivité internationale. Ils effectuent une veille scientifique afin de repérer l'émergence de champs et problématiques nouvelles et porteuses au niveau international, et d'en favoriser le développement au CNRS.

*7.4.1. Évolutions possibles au CNRS.* — L'organisation en instituts structurés doit se traduire par une évolution du conseil scientifique du CNRS afin qu'il s'articule avec les conseils scientifiques des instituts qui, rappelons le, sont composés de membres élus, nommés et cooptés à égales proportions.

**Proposition 34.** — *Le conseil scientifique du CNRS est pour les deux tiers une émanation des conseils scientifiques de ses instituts constitutifs, le troisième tiers étant constitué de personnalités scientifiques de haut niveau, nommés par la direction de l'organisme.*

La réorganisation du CNRS et les liens complexes avec l'AERES demandent une réflexion de fond sur son organisation.

**Proposition 35.** — *Une concertation sera engagée pour réfléchir à une évolution du mode de désignation des membres des sections du comité national de la recherche scientifique, en respectant les principes de représentativité et de couverture scientifique.*

**Proposition 36.** — *D'une manière générale, nous proposons d'institutionnaliser une pratique existante, mais pas générale actuellement : chaque candidat aux conseils scientifiques des instituts et du CNRS, et au comité national de la recherche scientifique joint à sa profession de foi individuelle un CV scientifique.*

Le comité national de la recherche scientifique est une instance d'évaluation. Les jurys d'admissibilité de recrutement des chercheurs en sont issus. Il assure l'évaluation régulière des chercheurs CNRS et donne un avis sur leurs promotions. Sur la base du suivi des chercheurs CNRS, du rapport quadriennal des unités de recherche et de l'avis de l'AERES, le comité national de la recherche scientifique émet un avis sur les décisions concernant les unités associées au CNRS (reconduction en tant qu'UMR CNRS, restructuration, fermeture, création, suivi des personnels d'unités en cas de fermeture). Cet avis est transmis aux différents niveaux de gouvernance (présidence, direction générale, directions d'instituts).

7.4.2. *Articulation comité national du CNRS/AERES.* — Rappelons que

- i) le rôle d'évaluation de la recherche de l'AERES consiste à évaluer les unités de recherche et les établissements. Cette évaluation fondamentale est de par son organisation limitée dans le temps et donne une photographie de l'unité à un temps donné.
- ii) Le rôle d'évaluation du comité national de la recherche scientifique est d'évaluer dans la durée les unités grâce notamment aux évaluations de l'AERES et les chercheurs (suivi et évolution des carrières).

Afin que les avis de l'AERES aient une légitimité suffisante pour être pris en considération par les tutelles des laboratoires, il est nécessaire que le rapport du comité d'experts soit rédigé sous la seule responsabilité du président du comité de visite, qui obtient l'assentiment des membres de son comité sur la version finale du rapport, après avoir tenu compte des contraintes de rédaction –exclusivement techniques - fournies par l'agence. Le principe du contradictoire dans la rédaction du rapport doit progresser -tout en laissant au président du comité de visite la liberté absolue de rédaction à l'issue du dialogue avec l'unité-, sa mise en oeuvre actuelle étant insuffisante. L'AERES est alors libre de rédiger, sous sa seule responsabilité, un texte complémentaire fournissant toute information supplémentaire qu'elle juge utile de communiquer aux tutelles des unités évaluées. Les deux rapports doivent être publics.

En tout état de cause, si les aspects de valorisation sont un des critères légitimes de l'évaluation AERES, il n'en est pas de même de la proportion de contrats, ANR notamment, obtenus dans le financement du laboratoire. La qualité d'un laboratoire doit être évaluée sur des critères scientifiques et non financiers.

---