

Paris, le 17 mars 2008

Chers collègues,

Le paysage national de la recherche et de l'innovation évolue depuis plus de deux ans par vagues successives de réformes, avec notamment la création de l'Agence de l'innovation industrielle (AII) en 2005, la loi de programme pour la recherche d'avril 2006 et la mise en place d'outils tels que l'ANR, l'AERES, les RTRA, les PRES, la loi relative aux libertés et responsabilités des universités d'août 2007, la fusion d'OSEO et de l'AII en 2008. Ces réformes vont de pair avec la création d'autres outils tels les pôles de compétitivité ou les Instituts Carnot, avec différentes mesures de financement ou d'allégement fiscal, telles les augmentations du crédit d'impôt recherche à destination des entreprises ou encore le très récent appel à projets de l'opération Campus en faveur de l'immobilier universitaire.

C'est dans ce contexte que la Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche vient de nous indiquer les grandes orientations des prochaines années pour le CNRS par une lettre du 27 février dernier que nous avons portée à votre connaissance le 3 mars. Nous considérons cette feuille de route comme une opportunité pour le CNRS de confirmer son rôle national de support à une recherche d'excellence, de contribuer notablement à la structuration en réseaux de la recherche au plan national et d'affirmer sa dimension européenne et internationale. Il s'agit aussi d'accompagner de façon pertinente la mutation du paysage de la recherche de notre pays dans lequel les universités françaises sont appelées à jouer un rôle équivalent à celui des universités étrangères.

Comme vous le savez, nous avons souhaité ouvrir une phase de concertation. Nous exposons ici les principes qui nous animent et vous proposons quelques grandes orientations à débattre.

### **Affirmer les valeurs du CNRS**

Les valeurs qui ont fait la compétence, la crédibilité du CNRS et sa réputation internationale sont et doivent rester : l'élitisme du recrutement, la liberté et l'autonomie au service de la créativité du chercheur, la prise de risque en matière de recherche, la conjugaison entre compétition et collaboration pour mener à bien un projet scientifique, l'ouverture aux disciplines nouvelles et la mise en oeuvre de l'interdisciplinarité sur le terrain. Ces valeurs sont mises au service de nos missions : faire avancer le front de la connaissance et répondre aux attentes de la société que l'Etat a pour mission de traduire en grandes priorités.

### **Moderniser le partenariat avec les Universités**

Opérateur de recherche, le CNRS dispose d'unités de recherche en propre ou sous forme de plate-formes. Il est aussi partenaire d'unités mixtes de recherche, soit avec des universités françaises ou étrangères et des écoles, soit avec d'autres organismes de recherche ou des industriels. La majeure partie des unités de recherche qui lui sont attachées consiste en des unités mixtes de recherche hébergées dans des locaux universitaires. Le partenariat du CNRS avec ces établissements d'enseignement supérieur et de recherche doit évoluer au fur et à mesure de leur accession à l'autonomie dans le cadre de la mise en oeuvre de la loi dite « LRU ». Ce partenariat nécessite de définir ensemble les moyens des unités mixtes et d'en simplifier la gestion.

A cet égard, nous préconisons de simplifier les procédures actuelles en limitant à deux, sauf cas exceptionnel, le nombre de fondateurs, tutelles des unités mixtes. L'avantage, couramment invoqué par les directeurs d'unités de la gestion par plusieurs tutelles vise principalement à permettre de contourner des règles restrictives, parfois contradictoires, qui sont du ressort législatif et réglementaire. Or, le souci d'optimisation de l'argent public devrait nous conduire à un meilleur équilibre entre la souplesse que donne une gestion multiple, les coûts qu'elle engendre et les limites dans la visibilité des moyens octroyés qu'elle génère. Le groupe de travail présidé par François d'Aubert doit, d'ici la fin du mois, émettre des préconisations sur les modalités de gestion des unités mixtes.

Notre constat est qu'une évolution vers une prise en charge, par un seul gestionnaire, des unités de recherche hébergées par les universités ne pourrait se faire que dans la durée. Elle implique, en effet, l'harmonisation des règles de gestion des tutelles en les alignant sur les meilleures pratiques (procédure d'achat, marchés publics, carte achat, etc.). Ceci de façon que la vie des laboratoires et la qualité de la recherche nationale n'en pâtissent pas, mais s'en trouvent au contraire améliorées, et que chacune des tutelles puisse enfin disposer d'une vision consolidée de l'ensemble des moyens des unités (i.e. en coûts complets). Cette répartition des responsabilités entre les universités et le CNRS se ferait en tenant compte du contexte et après une concertation au cas par cas.

Ce schéma répondrait aux vœux du Président de la République dans son discours du 28 janvier à Orsay de voir les organismes « *déchargés du poids d'une partie de la gestion administrative et financière* » pouvoir « *ainsi, en étroite concertation avec l'Agence nationale de la Recherche (l'ANR), se consacrer pleinement à leur véritable mission, à savoir le pilotage des recherches menées dans les universités, qu'il s'agisse de la sélection, de l'animation ou de la coordination des meilleurs projets.* ».

### **Fluidifier les passerelles entre carrières de chercheurs et d'enseignants chercheurs**

Le métier de chercheur, passionnant et prenant, est difficile dans la durée. Bon nombre d'entre nous peuvent souhaiter, à un moment ou un autre de leur carrière, participer à des activités autres que la recherche publique à plein temps. Cela peut-être, par exemple, la recherche en entreprise, la création de start-up, le management, l'enseignement. C'est ainsi que, d'ores et déjà, 60% des chercheurs du CNRS exercent une activité d'enseignement. Nous proposons donc de formaliser et faciliter davantage ces passerelles, en commençant par celles avec l'enseignement supérieur.

Une idée intéressante pourrait consister à étendre, à d'autres communautés scientifiques, les passerelles que les mathématiciens réalisent déjà de façon spontanée vers l'Université, après un passage au CNRS, limité dans le temps, comme jeunes chargés de recherche. Nous proposons de formaliser ce concept, qui a fait la preuve de son efficacité (l'Ecole de mathématiques française est considérée comme la deuxième au monde) selon des proportions à définir suivant les communautés. Ce concept de "*Chaire Junior CNRS*" permettrait à un jeune qui a réussi à la fois le concours de recrutement national du CNRS et celui d'une université, de consacrer le début de sa carrière principalement à un travail de recherche. Il se traduirait par une prise en charge, par le CNRS, du jeune enseignant chercheur, lui assurant sa rémunération, un soutien garanti pour le démarrage de ses recherches, une charge très allégée d'enseignement, une visibilité de son avenir au CNRS pour cinq ans (durée renouvelable une fois), tout en lui garantissant son retour à son poste universitaire.

Une procédure de "*Chaires Senior CNRS*", permettrait à des professeurs d'université confirmés de bénéficier de conditions similaires, renforçant ainsi l'attractivité de notre organisme pour les chercheurs de haut niveau.

Les *Chaires CNRS* publieraient leurs productions scientifiques sous la double affiliation du CNRS et de leur université ou établissement d'appartenance. Nous sommes convaincus que l'instauration d'une telle fluidité passe par la compréhension de ce qu'elle recèle d'intérêts partagés et par l'acceptation d'une expérimentation avec les universités volontaires. Il va de soi que ceci passerait par des procédures légales à sécuriser afin de garantir l'alliance entre pérennité d'emplois statutaires et renforcement des flux de recrutements. Cette procédure, qui doit faire l'objet d'une concertation approfondie avec les universités, répondrait à ce que nous demande la Ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche, à savoir : « *dans le cadre du renouvellement des personnels des universités et du CNRS, » s'attacher « à définir, dans le cadre de procédures communes, les conditions de recrutement d'une certaine proportion d'enseignants-chercheurs de haut niveau, qui consacreront pendant plusieurs années l'essentiel de leur activité à la recherche ».*

### **Faire évoluer l'organisation interne de l'organisme**

Dans la feuille de route que la Ministre nous a adressée, Mme Péresse souhaite que, « *afin d'améliorer la lisibilité et la prévisibilité de l'action du CNRS, » nous réfléchissions « à l'opportunité de substituer aux départements scientifiques actuels une structuration en grands instituts nationaux de recherche dans l'esprit de l'INSU ou de l'IN2P3, favorisant les coopérations entre les divers acteurs et constituant un ensemble réactif placé sous la responsabilité de la direction générale du CNRS. Cette nouvelle structuration de l'établissement devra permettre une coordination à l'échelle nationale de la politique scientifique menée dans les laboratoires financés par le CNRS et une mise en cohérence de leurs demandes de moyens ».*

Le CNRS a, en effet, une longue pratique des instituts nationaux. L'Institut national de physique nucléaire et de physique des particules (IN2P3) et l'Institut national des sciences de l'Univers (INSU), créés respectivement en 1984 et 1985, jouent un rôle de structuration et de cohérence nationale, avec une souplesse, des fonctions conjuguées d'opérateur et d'agence de programmation, ainsi qu'une autonomie de fonctionnement supérieures à celles des départements scientifiques du CNRS. Ces instituts nationaux, qui ont une mission interorganismes, ont fait leur preuve dans la gestion de programmes, à l'échelle nationale et internationale. On ne manquera pas de noter les excellents résultats scientifiques qu'ils obtiennent, avec un souci de l'optimisation des moyens lourds dont ils ont la charge.

Il y a deux ans, le CNRS a créé le département Environnement et développement durable (EDD), qui fonctionne, avec succès, suivant un modèle d'institut. Il est opérateur d'un noyau de laboratoires majoritairement centrés sur l'écologie. Il est surtout une agence de moyens, en crédits et en postes, au profit de nombreux laboratoires gérés par d'autres départements intervenant tout ou partie dans les thématiques de l'environnement et du développement durable. Les moyens qu'il attribue, dans sa fonction d'agence, constituent la majorité de sa dotation globale. C'est ce mode de fonctionnement, assurant la multi et interdisciplinarité sur le terrain qui pourrait être étendu aux autres disciplines à travers la création d'instituts.

Nous n'envisageons pas, avec des instituts, de découpage disciplinaire fondamentalement différent de celui existant actuellement. Toute évolution de frontière fera l'objet d'une concertation.

Dans ce schéma proposé, il est de la responsabilité de la Direction générale d'assurer simultanément la cohésion d'ensemble à travers des programmes et des fonctions transverses. La gestion des ressources humaines et son amélioration font partie des missions transverses de l'établissement. Concernant les ingénieurs, les personnels techniques et administratifs qui contribuent grandement aux résultats de la recherche française, la gestion de leur carrière par

métier est primordiale pour assurer un transfert de compétences entre des disciplines scientifiques différentes. Ils sont indispensables au bon fonctionnement des grands équipements, des plates-formes, des laboratoires et des services. Ils sont une composante majeure de la cohésion de l'organisme et, par leur mobilité, participent fortement à l'interdisciplinarité.

### **Le calendrier de la concertation**

L'objectif de la concertation est d'aboutir à des propositions concrètes, à partir de principes clairs et partagés, afin de finaliser le Plan stratégique du CNRS « Horizon 2020 » et de le faire adopter, après accord de la Tutelle, au conseil d'administration du 19 juin 2008.

Nous engageons les directeurs d'unités à participer, par des suggestions constructives, à cette phase de concertation et à nous donner un avis pour que ces évolutions aient un impact positif sur la recherche faite dans vos unités. Ces propositions, qui pourraient s'inspirer des points de la lettre de mission et des orientations décrites ici, sont à adresser à votre département scientifique<sup>1</sup> avant le 5 mai 2008. Ces contributions pourront être librement consultées par l'ensemble des personnels du CNRS, dans le cadre d'un site web, qui vous donnera l'état d'avancement de la consultation. Son ouverture vous sera annoncée sous peu.

En parallèle, la gouvernance va continuer de travailler avec les instances du CNRS ainsi qu'avec les organisations syndicales représentant les personnels.

### **Deux nouveaux directeurs scientifiques amenés à accompagner la modernisation du CNRS à compter du 1<sup>er</sup> avril 2008**

**Bertrand Girard**, Professeur des Universités, jusqu'à présent directeur de l'UMR 5589 « Collisions, agrégats, réactivité » à l'Université Paul Sabatier à Toulouse, succède à Michel Lannoo à la direction du département Mathématiques, Physique, Planète et Univers (MPPU). Bertrand Girard est actuellement membre du Conseil scientifique du département MPPU et a une longue pratique du Comité national dans lequel il a siégé pendant neuf ans, à partir de 1995, en section 04. Nous avons convenu avec lui, qu'en attendant l'évolution possible du département vers un institut, le fonctionnement de MPPU accorderait une plus grande flexibilité aux deux instituts, IN2P3 et INSU, qui formellement lui sont rattachés.

**Patrick Netter**, Professeur des Universités et Praticien Hospitalier à l'Université Henri Poincaré de Nancy, se voit confier la direction du département des Sciences du vivant (SDV). Il succède à Frédéric Dardel. Le choix de Patrick Netter comme directeur de SDV à partir du 1<sup>er</sup> avril 2008 est une décision qui engage le CNRS vers l'intensification des relations entre les sciences de la vie et les autres disciplines, et renforce l'implication de SDV dans la stratégie nationale inter-organismes, en particulier avec l'INSERM. Patrick Netter est bien connu au CNRS pour sa détermination à mettre en œuvre l'interdisciplinarité. Il est actuellement directeur de l'UMR 7561 « Physiopathologie et pharmacologie articulaires » à l'Université Henri Poincaré à Nancy ; laboratoire rattaché au département ST2I du CNRS. Il est aussi connu comme étant le porteur, auprès du directeur général du CNRS depuis 2002, de l'implémentation des hôtels à projets interdisciplinaires à Lyon, Toulouse et Lille.

Nous tenons à saluer le parcours et l'action au CNRS des deux directeurs scientifiques en partance, Michel Lannoo et Frédéric Dardel. Tous deux sont des exemples édifiants du

---

<sup>1</sup> Pour les départements scientifiques et instituts, respectivement : [cnrs2020-mppu@cnrs-dir.fr](mailto:cnrs2020-mppu@cnrs-dir.fr), [cnrs2020-in2p3@cnrs-dir.fr](mailto:cnrs2020-in2p3@cnrs-dir.fr), [cnrs2020-insu@cnrs-dir.fr](mailto:cnrs2020-insu@cnrs-dir.fr), [cnrs2020-chimie@cnrs-dir.fr](mailto:cnrs2020-chimie@cnrs-dir.fr), [cnrs2020-sdv@cnrs-dir.fr](mailto:cnrs2020-sdv@cnrs-dir.fr), [cnrs2020-shs@cnrs-dir.fr](mailto:cnrs2020-shs@cnrs-dir.fr), [cnrs2020-edd@cnrs-dir.fr](mailto:cnrs2020-edd@cnrs-dir.fr), [cnrs2020-st2i@cnrs-dir.fr](mailto:cnrs2020-st2i@cnrs-dir.fr)  
Pour les délégués régionaux et directeurs fonctionnels : [cnrs2020-mc@cnrs-dir.fr](mailto:cnrs2020-mc@cnrs-dir.fr)

fonctionnement réel de la recherche de qualité en France et de la complémentarité du CNRS avec les Universités. Michel Lannoo, qui avait, avant de rejoindre la direction du CNRS, tant fait pour la structuration de la physique et des nanosciences dans son université à Marseille, y retourne pour y prendre des fonctions importantes. Nous lui avons proposé, compte tenu de ses compétences, la fonction de conseiller, auprès de la gouvernance, pour les nanosciences et les nanotechnologies ; ce qu'il a accepté. Frédéric Dardel, qui a assumé au CNRS une fonction par intérim, d'une durée plus longue que prévue, avait tenu à maintenir simultanément son enseignement complet à l'Université Paris Descartes. Il y revient pour prendre des fonctions de direction, mais aussi pour reprendre ses activités de recherche dans son laboratoire. De ce point de vue, on voit combien il serait erroné de laisser croire qu'il y a une antinomie entre les universités et le CNRS.

### **Une grande ambition pour la recherche française**

Les distinctions et classements internationaux sont un indicateur indiscutable de la qualité actuelle de la recherche produite dans les laboratoires dont le CNRS est une des tutelles. Dans un contexte national de mise en œuvre de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités, le CNRS, avec ses personnels, sa vision scientifique, sa capacité d'investissement à long terme et son réseau de partenaires (universités, écoles, entreprises et partenaires à l'international) a les atouts pour accompagner les évolutions du système français de recherche et d'innovation tout en répondant aux grands enjeux scientifiques, technologiques et sociétaux auxquels nous devons faire face. Il est primordial d'intensifier cette excellence, que ce soit au travers d'une évaluation la plus pertinente possible ou en donnant plus de liberté à l'initiative dans les laboratoires.

**Catherine Bréchnac**  
Présidente du CNRS

**Arnold Migus**  
Directeur général du CNRS