



LE CNRS

**AGENCE DE MOYENS DE LA RECHERCHE FRANÇAISE
ET OPERATEUR STRATEGIQUE NATIONAL**

2009-2013 :

LA MUTATION DE L'ORGANISATION DU CNRS

Document de travail

DOCUMENT DE TRAVAIL

OBJECTIFS ET ENJEUX

DE LA REFORME D'ORGANISATION DU CNRS

Dans un contexte de profonde mutation du paysage de la recherche française, le contrat avec l'Etat du CNRS pour la période 2009-2013 doit relever un double défi : accélérer le déploiement de sa stratégie scientifique tout en menant à bien la réforme de l'organisation de l'établissement.

Avec pour objectif en termes d'organisation l'amélioration permanente de l'efficacité du dispositif de recherche et des modes de partenariats qu'il irrigue, la cible que se donne le CNRS est d'être à l'issue de ce contrat avec l'Etat (2013), davantage agence de moyens qu'opérateur. Il conduira cette évolution structurelle selon quatre grands principes de réforme :

1. Le **recentrage** sur la fonction de pilotage scientifique des UMR en partenariat avec les universités, qui passe notamment par la règle majoritaire, sous conditions, de la délégation progressive de la gestion financière des laboratoires aux universités
2. La **responsabilisation** des acteurs par la création d'Instituts en charge de la prospective et de la programmation
3. La **focalisation** de la Direction du CNRS¹ sur la vision stratégique et l'anticipation, les grands arbitrages, l'animation des Instituts et de la pluridisciplinarité
4. La **conception** et la **participation** à la mise en œuvre d'un nouveau dispositif de valorisation de la recherche en France.

Ces évolutions auront nécessairement un impact sur la structure centrale du CNRS, les directions qui la composent et leurs missions ; en particulier :

- La gestion des **ressources humaines** deviendra un outil stratégique de vision prospective des besoins en termes de compétences, et de détection et gestion des talents ;
- L'évolution des modalités de **partenariat** aux niveaux **national** et **international**, et l'accompagnement du processus de délégation de la gestion d'unités aux universités seront des priorités nouvelles.

Enfin, une recomposition de l'**ancrage régional** du CNRS sera conduite autour de trois objectifs :

- La représentation stratégique du CNRS dans les régions pour le pilotage des partenariats locaux, les relations institutionnelles et scientifiques, et la valorisation.
- L'animation scientifique des sites (sites propres, campus, hôtels à projets)
- La réactivité et la productivité des fonctions supports à la recherche (ressources humaines, finances, gestion immobilière, informatique, achats, etc.).

¹ Afin de simplifier la suite du texte, nous désignons par "direction du CNRS", le binôme "Président – Directeur général" dont la répartition des fonctions est définie dans le décret du CNRS (décret n°82-993 du 24 novembre 1982 modifié portant organisation et fonctionnement du Centre national de la recherche scientifique)



I. LE RECENTRAGE SUR LA FONCTION DE PILOTAGE SCIENTIFIQUE DES UMR EN PARTENARIAT AVEC LES UNIVERSITES

Généraliste, le CNRS couvre l'ensemble des champs de la connaissance scientifique. Conçu pour organiser et mettre en œuvre l'interdisciplinarité, le CNRS est un intégrateur de savoirs et de compétences, condition indispensable au succès de la recherche fondamentale et à sa capacité à répondre aux grands enjeux scientifiques et sociétaux d'aujourd'hui et de demain.

Afin d'être proactif dans la **montée en puissance des acteurs de site que sont les universités** et pour **clarifier son périmètre d'action**, le CNRS doit assurer les deux missions complémentaires **d'agence de moyens et d'opérateur**.

Les poids respectifs des deux missions d'agence et d'opérateur du CNRS sont donc amenés à évoluer significativement à l'horizon des cinq prochaines années, et au delà.

L'objectif de cette évolution sera également de rationaliser la tutelle des unités et des laboratoires de recherche, en visant au maximum deux tutelles par unité, une tutelle locale et une tutelle nationale.

A. • Un partenariat stratégique renforcé avec les universités

Le CNRS entend conforter son dialogue stratégique avec les universités qu'elles soient grandes universités de recherche pluridisciplinaires ou établissements avec des niches d'excellence. Il se doit ainsi de soutenir **une émulation positive entre les universités**.

Ce dialogue se développera au niveau des directions d'établissements afin d'identifier les objectifs à réaliser en commun. Ce constat d'une convergence stratégique sera matérialisé dans un accord entre établissements inscrivant dans la durée leur partenariat, accord nécessairement distinct du contrat quadriennal entre l'université et son ministère de tutelle, que les établissements de recherche n'ont plus vocation à signer. Les décisions de création, de maintien ou de suppression d'unités conjointes résulteront de ce constat.

Le CNRS définira une charte signée avec la CPU pour une feuille de route commune des actions de co-pilotage et de suivi des unités.

Les partenariats s'appuieront sur une politique conjointe de ressources humaines fondée sur une analyse partagée de l'évolution des compétences et des métiers de la recherche et sur le partage d'objectifs de recrutement. Dans ce cadre, les "**Chaires CNRS-Enseignement supérieur**" constituent un outil d'importance dans la mise en œuvre conjointe du potentiel de recherche.

Ce partenariat stratégique renouvelé devra aussi être plus sélectif. Le CNRS anime un réseau d'environ 1 100 laboratoires dont 90% en partenariat. La condition pour que ce réseau reste au meilleur niveau mondial est qu'il soit vivant, c'est-à-dire que des laboratoires en sortent, pour que d'autres puissent y entrer afin que des projets innovants émergent.

Pour permettre cette respiration vitale du réseau de laboratoires, deux efforts devront être menés de front, à partir d'une vision partagée avec les partenaires du CNRS :

- le CNRS se désengagera des "unités faussement mixtes" c'est-à-dire des unités où il se contentait d'apporter son label sans réelle volonté d'y contribuer ;
- sur une logique de soutien à l'excellence ou de cohérence nationale, des laboratoires quitteront le réseau CNRS sur la base des évaluations des unités (AERES) ou, par exemple, lorsque le CNRS considère qu'il est plus opportun d'investir dans un pôle de la même discipline situé sur un autre campus.

B. • Une intervention croissante en tant qu'Agence de Moyens

Conformément aux recommandations de la commission D'Aubert de 2008, le CNRS adopte comme principe d'organisation que la gestion quotidienne des laboratoires sur les sites universitaires doit revenir à terme aux établissements hébergeurs, la gestion par un organisme national devant être l'exception.

Le CNRS conduira une stratégie de délégation progressive de cette gestion en s'adaptant au rythme de l'émergence effective de centres universitaires autonomes, dont la capacité à respecter le cahier des charges d'une gestion opérationnelle bénéfique pour les laboratoires devra avoir été validée par un tiers.

Vis-à-vis de ces laboratoires mixtes à gestion universitaire, le CNRS jouera un rôle d'agence de moyens qui consistera à :

- **partager le pilotage scientifique** du laboratoire pour assurer son insertion dans les réseaux nationaux et internationaux de recherche ; ceci correspond à la "mixité scientifique" entre un organisme national et une université qui garantit l'efficacité optimale du système français de recherche. A cet égard, les partenaires assureront un suivi régulier des UMR (par des entretiens objectifs/moyens réguliers)
- **affecter des moyens humains** (chercheurs, ingénieurs et techniciens) ; les personnels du CNRS resteront employés et gérés par l'organisme quelle que soit leur affectation ;
- **attribuer des moyens financiers** (fonctionnement ou équipement) **et technologiques** (accès à des plateformes mutualisées nationales).

C. • Un rôle d'opérateur structurant au niveau national

Par sa capacité d'organisation à l'échelle de notre pays et de l'Europe, le CNRS a également une fonction d'opérateur de recherche dans la construction et la gestion de plateformes, de grands équipements, d'infrastructures de recherche internationales et de grands laboratoires à vocation structurante et/ou multi- et interdisciplinaire, et donc de **rationalisation et d'optimisation des investissements** correspondants.

Le rôle d'opérateur du CNRS se concentrera sur deux types d'unités qu'il continuera à gérer :

- Des laboratoires pour lesquels une co-gestion restera souhaitée par le partenaire (université, école, industrie, fondation ...) ;
- Des laboratoires structurants au niveau national, déterminés selon cinq critères :
 1. Laboratoires opérant des **équipements d'intérêt collectif** : plateformes, Très Grands Equipements, unités à fortes exigences techniques, etc. ;
 2. La création de lieux favorisant l'**émergence interdisciplinaire**: hôtels à projets, incubation d'unités sur des projets à risque et/ou émergents, etc. ;
 3. L'investissement dans des **niches scientifiques** dont la gestion et le pilotage par un seul établissement d'enseignement supérieur ne pourraient trouver leur justification dans les missions d'enseignement ;
 4. Le rôle d'**intégrateur national** de certains laboratoires qui jouent le rôle de tête de pont d'un réseau de laboratoires en **Europe** et à **l'international** ;
 5. Le besoin d'**investissement sur très longue durée** pour des sujets à long terme revus périodiquement.

La typologie des différents laboratoires participant au réseau CNRS est détaillée en page 10.

II. LA RESPONSABILISATION DES ACTEURS PAR LA CREATION D'INSTITUTS EN CHARGE DE LA PROSPECTIVE ET DE LA PROGRAMMATION

A. Les Instituts du CNRS

La nouvelle structuration du CNRS qui fait évoluer l'ensemble des Départements scientifiques en **Instituts** répond à **trois grands objectifs** :

1. **Garantir l'efficacité de la fonction de programmation de la Recherche**

- En assurant la proximité avec les chercheurs par une connaissance de terrain des laboratoires et le co-pilotage scientifique des UMR
- En animant un maillage à tous les échelons (régional, national, européen et international)
- En étant à même d'assurer la cohérence du dispositif avec les objectifs stratégiques de l'Etat.

2. **Assurer la lisibilité de l'organisation** en prenant en compte la nature disciplinaire, *dans le monde entier*, des formations et des enseignements dans les universités.

3. **Pouvoir prendre en charge, suite à une demande de l'État au CNRS, des missions de coordination nationale dans un domaine de recherche.**

Dix Instituts du CNRS seront créés auprès de la Direction Générale, après avis des instances du CNRS, pour répondre à des **enjeux scientifiques majeurs, disciplinaires et méthodologiques**, tels que définis dans le plan stratégique de l'établissement :

- Chimie
- Ecologie et Environnement
- Physique
- Physique Nucléaire et Physique des Particules
- Sciences Biologiques
- Sciences Humaines et Sociales
- Sciences Mathématiques et leurs interactions
- Sciences et Technologies de l'Ingénierie²
- Sciences et Technologies de l'Information³
- Sciences de l'Univers.

Ces Instituts pourront avoir des liens privilégiés avec d'autres organismes de recherche à l'image des liens formalisés entre le CNRS (en majorité l'Institut des Sciences Biologiques) et l'INSERM.

Les Instituts du CNRS répondront à des grands principes d'organisation et de fonctionnement communs, ainsi qu'à des modalités adaptées aux spécificités de chacun.

B. Les principes communs des Instituts du CNRS⁴ :

1. Missions des Instituts

Les Instituts du CNRS **animent un réseau d'unités de recherche** dans leur champ disciplinaire :

² dénomination sous réserve

³ dénomination sous réserve

⁴ texte provisoire qui sera révisé lorsque l'Etat aura déterminé une première liste de missions nationales pouvant être confiées aux Instituts du CNRS et en fonction de cette liste.

- Ils sont **agence de moyens** et co-pilotes scientifiques envers des UMR dont l'ensemble des moyens financiers sont gérés par un autre établissement (université, école, etc.).
 - Afin de favoriser les actions interdisciplinaires, une unité de recherche peut dépendre de plusieurs Instituts du CNRS, un Institut restant mandaté pour consolider l'action du CNRS
- Ils sont **opérateurs des unités gérées par le CNRS** dont ils sont responsables.
 - Afin de favoriser les actions interdisciplinaires, ils peuvent attribuer des moyens à des unités gérées par un autre Institut du CNRS.

Chaque Institut proposera dans son contrat d'objectifs avec la Direction du CNRS sa stratégie pluriannuelle d'agence de moyens qui pourra puiser dans une palette d'instruments d'intervention (voir Annexe 1).

- Des **missions de coordination ou de représentation nationale**, confiées par l'État au CNRS dans un domaine⁵, pourront être déléguées par la Direction du CNRS aux Instituts :
 - Coordination des programmes de recherche et de la réflexion prospective d'organismes de recherche en France associant les établissements d'enseignement supérieur ; pilotage de programmes de recherche pour le compte de l'ANR
 - Coordination de l'interface avec les partenaires industriels
 - Coordination et articulation des modes de fonctionnement d'organismes de recherche en France (recrutement, appels à projet et leur évaluation,...)
 - Gestion du financement et de l'exploitation de grands équipements, instruments et plateformes partagés (centres de ressources, moyens de traitement et de calcul, bibliothèques, unités de services,...)
 - Élaboration et mise en œuvre d'une politique de coordination régionale et de développement de pôles régionaux spécialisés par domaines (fédérations,...)
 - Animation de réseaux nationaux (communautés de chercheurs, ...)
 - Représentation de la France auprès d'instances internationales ou au sein de projets internationaux.

Instances de Direction et Conseils des Instituts

- Le Directeur d'Institut est nommé par le Président du CNRS sur proposition du Directeur Général, et après intervention d'un Comité international de détection et de sélection.
- Les directions et équipes de direction des Instituts sont implantées au siège du CNRS pour favoriser les interactions entre Instituts et la consolidation de leurs priorités au niveau de l'organisme.
- Les Instituts sont dotés d'un Conseil scientifique, composé de scientifiques élus et nommés, notamment d'étrangers, dans des proportions fixées par arrêté⁶, qui conseille en permanence et de manière prospective sur la pertinence et l'opportunité des projets et activités proposés par la direction de l'Institut.

⁵ ou la participation à une instance de coordination inter-organisme à laquelle de telles missions seraient confiées

⁶ les conseils scientifiques des départements comportent actuellement une moitié de membres élus, le conseil scientifique de l'IN2P3 8 sur 17 membres et le conseil scientifique de l'INSU 20 sur 47 membres, une proposition de proportion uniforme devra être envisagée.



- Si l'Institut assure des missions nationales confiées par l'Etat au CNRS, un Comité de coordination nationale est mis en place afin d'associer les représentant des divers organismes impliqués, des universités et des industriels.

Grands principes de fonctionnement

- Les Instituts ne sont pas dotés de la personnalité morale.
- La Direction Générale du CNRS⁷ décide des budgets et des moyens des Instituts, dans le cadre de Contrats d'Objectifs et de Moyens avec chacun d'entre eux.
- Ces contrats précisent les enveloppes budgétaires globales allouées aux Instituts, respectivement aux titres d'agence de moyens et d'opérateur, non fongibles entre elles.
- Dans le cadre de la politique partenariale du CNRS, l'Institut instruit les dossiers avec les universités afin de proposer sa déclinaison de la politique de partenariat et ses politiques de sites qui sont arbitrées globalement par la Direction Générale du CNRS.

III. LA FOCALISATION DE LA DIRECTION DU CNRS SUR LA VISION STRATEGIQUE, L'ANTICIPATION ET L'ANIMATION DES INSTITUTS

C. Les pôles scientifiques transverses

La structuration du CNRS en Instituts disciplinaires et la délégation de la gestion des laboratoires aux universités pourraient être à l'origine d'une fragmentation excessive de la Recherche en France qui irait à l'encontre des objectifs et des besoins de la Société. Les grands défis de la science reposent en effet au moins autant, sinon plus, sur l'intégration des disciplines que sur leurs progrès intrinsèques. Il s'agit désormais de **répondre de plus en plus à des enjeux majeurs auxquels les sociétés et les économies modernes font face** : d'une part l'enjeu du vieillissement des populations dans les pays développés, l'enjeu de la limitation des ressources et des capacités de la planète à se régénérer, d'autre part une population planétaire toujours croissante et plus urbaine, avec des besoins et des consommations constamment amplifiés.

Ces défis exigent une transdisciplinarité nouvelle et la mobilisation de réseaux de compétences internationaux ancrés sur des projets de site cohérents. Au sein du CNRS, cette **nécessité d'une vision transverse** sera assurée par une **structuration en trois Pôles** qui, **au sein de la Direction Générale de l'organisme**, exercent la mission d'**intégration scientifique**. Ces pôles découlent des grandes options transverses du Plan Stratégique :

- *Le développement durable au service de l'Homme*
- *Origine et maîtrise de la matière, nanosciences et nanotechnologies*
- *La société en réseau*

⁷ cf. le Plan Stratégique "Horizon 2020" : " La direction du CNRS aura, notamment, la responsabilité :de la répartition du budget de l'établissement que l'Etat attribue globalement à l'établissement (moyens humains et financiers), la politique de gestion des ressources humaines, la modernisation et la simplification de l'appui apporté aux laboratoires, la coordination et la consolidation de la politique partenariale nationale et internationale de l'organisme, la communication et l'administration du Centre. "

Chaque Pôle est porté par un **Directeur de Pôle placé auprès du Directeur Général**. Sans structure administrative propre, les Pôles se concentrent sur la conception et la supervision des politiques scientifiques transverses. Ils ont pour mission, en lien avec le Directeur général, de :

- participer à l'élaboration et au suivi des contrats d'objectifs et de moyens des Instituts,
- piloter les outils d'interdisciplinarité (programmes interdisciplinaires, hôpitaux à projets interdisciplinaires...) et s'assurer que les processus d'allocation des moyens favorisent les laboratoires aux interfaces entre Instituts,
- superviser les structures scientifiques et techniques transverses (MRCT, TGIR, Institut des sciences de la communication, IST, réseaux de plateformes...),
- préparer les arbitrages du Directeur général sur les grandes opérations structurantes pluridisciplinaires.

Les directeurs de Pôles s'appuient pour la définition des politiques scientifiques transverses sur le Conseil scientifique du CNRS qui, par ailleurs, conserve ses missions statutaires.

Ils s'appuient sur l'unité IPAM (Indicateurs, Programmation, Allocation des Moyens), qui élabore et produit les indicateurs scientifiques et d'allocation de moyens nécessaires aux arbitrages de la Direction Générale.

En outre, pour marquer l'importance que doit prendre la gestion des **ressources humaines**, outil stratégique de vision prospective des besoins et de détection et gestion des talents, et assurer la nécessaire évolution des processus dans leur ensemble, une **Direction Générale Déléguée aux Ressources Humaines et aux Fonctions Supports** remplace le Secrétariat général actuel. Celle-ci supervise, entre autres, une **Direction des Ressources Humaines** responsable de la gestion de l'ensemble des personnels du CNRS qui verra sa mission renforcée (suivi des personnels, meilleure détection des talents, etc.). Elle est également en charge de la mise en œuvre d'un plan de modernisation de la gestion détaillé dans l'annexe 4.

Enfin, l'évolution des modalités de partenariat et les enjeux liés à la réflexion à mener en matière de valorisation justifie la création d'une **Direction de l'Innovation et des Partenariats**, simplifiant la structuration actuelle du CNRS. Cette direction définit et s'assure de la mise en œuvre de la **politique de partenariats, publics et privés, régionaux, nationaux et internationaux**, et de **valorisation** de l'établissement. En particulier, elle impulse, coordonne et consolide les réflexions des Instituts sur la gestion des unités par les universités (sélection des unités, cadencement, modalités,...).

D. La représentation stratégique du Centre en région

La montée en puissance des acteurs de site (universités, écoles, collectivités territoriales) et leur structuration (PRES, pôles de compétitivité, RTRA...) imposent que le CNRS soit présent **au plus haut niveau institutionnel** dans chaque région afin de pouvoir **engager de façon réactive et institutionnelle l'établissement** dans les politiques de site qui s'élaborent.

Pour cela, le Directeur Général **confie à des membres de la Direction**, la mission de représenter l'organisme dans ses échanges et négociations avec les décideurs locaux, avec le pouvoir d'engager le CNRS.



A côté de cette représentation stratégique, le CNRS continue à disposer, en s'appuyant sur les délégués régionaux du CNRS, d'un maillage de représentation régionale qui fait vivre au quotidien son partenariat local, assure la montée en puissance de la fonction ressources humaines et matérialise les gains de productivité dans le support aux unités de recherche.

Document de travail

GLOSSAIRE – PARTIE ORGANISATION

Agence de moyens	Le CNRS est agence de moyens quand il dote de moyens une entité qu'il ne gère pas directement, mais dont il peut partager le pilotage scientifique : laboratoire, unité de recherche, société civile en charge de très grands équipements, etc.
Gestion unique déléguée	Le mode dominant de gestion des unités mixtes de recherche sera la gestion déléguée à un unique partenaire, mais qui aura démontré sa capacité, validée par un tiers, à respecter le "Cahier des charges pour une gestion unique des laboratoires".
Moyens	Les moyens alloués à travers la fonction Agence du CNRS sont composés - des affectations de moyens humains - des attributions de moyens financiers
Opérateur	Le CNRS est opérateur des laboratoires qu'il gère.
Unité mixte de recherche	Une unité mixte de recherche est un laboratoire dont le pilotage scientifique est partagé entre plusieurs partenaires (en principe, deux au plus).

Les typologies d'unités de recherche

Sigle	Nature du partenariat	Pilotage scientifique	Gestion	Fonction du CNRS
UPR	Conventionnée avec un partenaire	CNRS	CNRS	Opérateur
UMR	classique	Mixte	Mixte	
UMR	Gestion déléguée CNRS	Mixte	CNRS	
UMR	Gestion déléguée Université	Mixte	Université	Agence de Moyens
EA	conventionnée	Université	Université	