

Déclaration d'intention

A l'appui de ma candidature à la présidence du CNRS

Olivier Coutard (septembre 2021)

Avant-propos

Ma candidature à la présidence du CNRS s'appuie sur l'expérience et un ensemble de convictions acquises au cours de ma carrière de chercheur et au gré des responsabilités que j'ai exercées (direction d'unité, direction de labex, direction de programme interdisciplinaire de recherche, présidence de section du Comité national et, dans les cinq dernières années, présidence de la CPCN*). Elle est également nourrie par la contribution collective apportée par le Comité national aux réflexions préparatoires à la loi de programmation de la recherche de 2020**, contribution dont j'ai été l'un des coordinateurs et le principal rédacteur.

Le mode de désignation du président ou de la présidente du CNRS ne prévoit aucune consultation ni même information des personnels de l'établissement. J'ai cependant fait le choix de rendre publique la présente note d'intention et j'encourage les autres candidates et candidats à faire de même, par égard pour l'ensemble des personnes directement concernées et parce que, compte tenu de la place importante occupée par l'établissement dans le système national de recherche, le choix d'un nouveau président ou d'une nouvelle présidente du CNRS mérite à mes yeux un débat ouvert au sein de la communauté scientifique et au-delà.

Olivier Coutard

Le 30 septembre 2021

* Conférence des présidentes et présidents de sections et de commissions interdisciplinaires du Comité national.

https://www.cnrs.fr/comitenational/struc_coord/cpcn.htm

** http://www.cnrs.fr/comitenational/Actualites/Propositions_Comite-national_Juillet-2019.pdf

Quel CNRS pour temps de crise ?

Aux termes du décret de novembre 1982 portant organisation et fonctionnement du CNRS, celui-ci a pour finalité première « d'identifier, d'effectuer ou de faire effectuer, seul ou avec ses partenaires, toutes recherches présentant un intérêt pour l'avancement de la science ainsi que pour le progrès économique, social et culturel du pays ». Cette formule, qui remonte à la loi de 1982, mérite bien sûr d'être lue à la lumière des enjeux propres à chaque période historique, comme le suggère d'ailleurs la formulation très différente retenue dans la loi de programmation de la recherche (LPR) de 2020 : « la recherche française doit contribuer à l'émergence d'une société plus durable, plus inclusive et plus résiliente ».

De fait, les sociétés contemporaines sont confrontées à un ensemble de défis fortement interdépendants et — a fortiori lorsqu'on les considère ensemble — d'une intensité inédite : changements environnementaux planétaires et dégradation des milieux de vie ; crises sanitaires ; ébranlement de la cohésion des sociétés ; risques associés au développement et à l'usage des technologies et des infrastructures numériques ; tensions géopolitiques.

Ma conviction profonde est que c'est en réaffirmant avec force sa vocation première — développer des recherches exploratoires aux frontières de la connaissance dans tous les domaines scientifiques — que le CNRS pourra apporter sa pleine contribution à la prospérité de la nation.

Je souhaite ici préciser deux points importants à mes yeux, qui paraîtront peut-être aller de soi mais qui me semblent souvent omis ou incompris dans les débats sur l'utilité sociale de la science.

1. J'entends par recherche exploratoire une recherche tendue exclusivement par la formulation, l'étude et la résolution de problèmes scientifiques. C'est la démarche la plus assurée pour faire progresser le front des connaissances (scientifiques). Mais cette recherche exploratoire peut prendre bien des voies, et il arrive souvent qu'elle s'inscrive dans des collaborations avec des partenaires confrontés à des problèmes « concrets », comme on le dit souvent, qui ne coïncident jamais avec des problèmes scientifiques. La condition essentielle de collaborations fructueuses est que les chercheurs et les chercheuses puissent choisir leurs objets, leurs questions et leurs méthodes de recherche — et le cas échéant les faire évoluer en cours de projet — de manière souveraine, en se conformant aux seules règles de la démarche scientifique.
2. La conception parfois exprimée ou suggérée avec insistance selon laquelle la recherche devrait « courir après » les « grands défis sociétaux », en fortiori en période de crise, est une conception erronée. Certes, la pandémie en cours a montré que des développements scientifiques rapides pouvaient apporter une contribution majeure à la gestion de crise. Mais la mise au point des vaccins à ARN messager, pour ne citer que cet exemple, s'est appuyée sur les apports d'un ensemble de recherches exploratoires menées dans la durée sans visée utilitaire immédiate. Qui peut dire quels fronts de recherche spécifiques doivent être soutenus pour être en situation de répondre au mieux aux futures crises (même si on peut investir durablement sans trop de risques dans la recherche sur les coronavirus...) ? Par ailleurs, l'exemple du changement climatique reflète dans une certaine mesure un processus inverse : ce sont des scientifiques qui ont mis en évidence le phénomène du changement climatique il y a près d'un demi-siècle et on peut considérer que ce phénomène a été un problème scientifique avant d'être un problème politique, et à

coup sûr avant de devenir le sujet de préoccupation global qu'il est aujourd'hui. Ici, c'est la société qui court après une grande découverte scientifique, pour écrire comme au XIX^{ème} siècle. Évidemment les choses ne sont pas si simples (quels sont les « défis sociétaux » qui sont appréhendés aujourd'hui sans recourir aux éclairages apportés par la science ?) ; elles méritent de longs développements qui n'ont pas leur place ici et, sans aucun doute, de longs débats.

Dans ce cadre, la capacité du CNRS à accomplir ses missions repose fondamentalement sur l'activité de ses personnels de recherche et d'appui à la recherche. La responsabilité première du président ou de la présidente du CNRS est donc, avec le soutien de son ministère de tutelle et en collaboration avec l'ensemble de ses partenaires, de *créer et de préserver les conditions les plus propices à la libre expression de la créativité de ses chercheurs et chercheuses et à l'engagement de l'ensemble de ses personnels*. C'est à ces conditions que les personnels du CNRS pourront mener à bien l'ensemble de leurs activités au service de l'intérêt général : production et transmission de connaissances nouvelles ; formation à et par la recherche ; développement de coopérations scientifiques européennes et internationales ; valorisation des résultats des recherches conduites ; développement de projets de recherche partenariaux avec les acteurs économiques, les pouvoirs publics, les administrations et organisations publiques nationales et locales, les organismes internationaux, les mouvements issus de la société civile...

La création de ces conditions passe par une protection rigoureuse de l'autonomie des chercheurs dans la conduite de leurs travaux ; des moyens humains et financiers proportionnés aux ambitions poursuivies ; des emplois stables et convenablement rémunérés ; une émulation intellectuelle créatrice plutôt qu'une concurrence délétère pour des ressources toujours plus contraintes ; des conditions de travail propices ménageant (en quantité et en qualité) le temps nécessaire à la recherche, un mode de régulation d'ensemble reposant sur la confiance a priori vis-à-vis des personnels de l'ESR et sur l'évaluation a posteriori de leur activité.

Ces principes sont, j'en ai la conviction, seuls à même de garantir pour l'avenir une recherche de qualité au service de l'intérêt général et de permettre au CNRS de continuer à contribuer au rayonnement scientifique de la France. Ce sont ces principes d'ailleurs qui ressortent d'ailleurs de toutes les enquêtes menées auprès des personnels de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR), quelle que soit la méthode employée et quel que soit le statut des personnes interrogées. Ils sont pourtant mis à mal à divers titres par les réformes de l'ESR qui se sont succédé depuis une quinzaine d'années. En tant que président du CNRS, je promouvrai ces principes sans relâche.

Dans ce cadre, la présente déclaration d'intention présente les principales orientations de la politique d'établissement que je propose pour le CNRS.

1. Conditions de travail

L'établissement doit s'attacher à fournir à l'ensemble de ses personnels des conditions de travail épanouissantes.

Contrairement à une idée peut-être encore trop répandue, l'activité des chercheurs et chercheuses fonctionnaires, en dépit de statuts protecteurs, n'est pas exempte de difficultés (cf. encadré). Pour ce qui relève du domaine d'action de l'établissement, je m'attacherai à résoudre les principaux points d'achoppement, qui concernent notamment l'accompagnement des carrières (cf. point 2). Pour ce qui relève de mesures plus larges, je porterai les attentes exprimées par les personnels du CNRS auprès des services de l'État. Cela concerne notamment le financement de la recherche et les tâches administratives ; je développe ces deux points plus bas.

Les conditions de travail et les carrières des personnels d'appui à la recherche doit également continuer à faire l'objet de la plus grande attention. Ce sera un chantier prioritaire dès le début de mon mandat, en lien avec la direction des ressources humaines et en concertation avec les organisations syndicales.

*Diagnostic qualitatif des risques psychosociaux pour les chercheurs du CNRS
(ENEIS/KPMG, printemps 2021)*

Le Diagnostic qualitatif des risques psychosociaux pour les chercheurs du CNRS remis au printemps 2021 à la direction du CNRS pointe un certain nombre de difficultés qui ne ressortissent pas seulement de l'action du CNRS mais qui pourraient être allégées par des actions ad hoc. Ce diagnostic recense notamment plusieurs facteurs de stress ou d'insatisfaction au travail : un temps trop important consacré aux tâches administratives au détriment du travail de recherche ; des risques associés à « l'autorégulation des exigences de travail » ; une tension entre appartenance à la communauté scientifique et reconnaissance individuelle (engagement, apports) ; des liens distants avec l'employeur CNRS et avec les instances d'évaluation (Comité national), au détriment d'un « besoin fort de reconnaissance » et de suivi tout au long de la carrière exprimé par les chercheurs et chercheuses ayant participé à l'enquête ; une frustration liée aux « nouvelles modalités » de financement de la recherche, au temps considérable consacré à la recherche de financements et à l'incertitude forte sur la capacité à obtenir les financements nécessaires à son activité.

Ce diagnostic confirme largement et complète sur des aspects importants celui établi par le Comité national dans ses Propositions pour la recherche publique (juillet 2019).

Trois chantiers prioritaires

Trois chantiers importants concernant l'ensemble des personnels seront en outre poursuivis et approfondis : la promotion de la parité, la lutte contre les discriminations, l'emploi des personnes en situation de handicap.

En ce qui concerne la politique de promotion de la parité et de lutte contre les biais de genre dans les recrutements, les carrières et l'accès aux responsabilités au sein de l'établissement, je m'inscrirai dans le prolongement des actions menées par les deux derniers présidents, en plein accord avec le Comité national pour ce qui concerne les carrières des chercheurs et des chercheuses¹.

J'étendrai de manière volontariste cette politique à la gouvernance scientifique de l'établissement Il est en effet symptomatique à cet égard que le comité de direction du

¹ A titre d'illustration, le ratio promu·es/promouvables pour l'avancement aux grades de DR1, DRCE1 et DRCE2 est, sauf exceptions, systématiquement plus élevé pour les femmes que pour les hommes depuis 2014. (Source : Bilan social et parité 2019)

CNRS soit aujourd'hui presque exclusivement composé d'hommes : un président, trois directeurs généraux délégués, neuf directeurs d'institut sur dix (et même aucune femme à l'été 2021 avant la nomination de la nouvelle directrice de l'institut des SHS !), soit 13 hommes sur 16 membres du comité de direction dont fait également partie la directrice de la communication de l'établissement et la directrice de cabinet du PDG. Un tel déséquilibre, qui s'est considérablement accentué au gré des dernières nominations, ne peut perdurer. Cette représentation drastiquement insuffisante des femmes dans la principale instance de décision de l'établissement ne peut pas perdurer.

En matière de lutte contre les discriminations, le conseil scientifique du CNRS notait en 2018, à la suite du conseil scientifique des SHS, « qu'il existe probablement dans les carrières au CNRS d'autres inégalités, voire discriminations, que celles qui frappent les femmes – par exemple fondées sur l'origine universitaire, sociale, géographique ou sur d'autres critères condamnés par les textes juridiques français et européens. Il est toutefois en l'état difficile d'en prendre la mesure et plus encore de définir des politiques pour y remédier ». J'engagerai une réflexion sur cette question complexe et délicate en mobilisant, à côté des services compétents de l'établissement, des scientifiques à l'expertise reconnue.

S'agissant enfin de l'emploi des personnes en situation de handicap, je mènerai notamment avec la CPCN la réflexion à laquelle elle invite l'établissement sur les conditions à réunir, notamment en matière d'organisation des modalités d'avancement de grade, pour atteindre une situation d'égalité dans les perspectives de carrières des personnes valides et des personnes en situation de handicap.

Financement de la recherche par appels à projets

Le choix opéré par la LPR de faire passer prioritairement l'augmentation des crédits de recherche par l'ANR contribue à aggraver l'un des dysfonctionnements majeurs soulignés par les chercheurs et les chercheuses (l'énergie et le temps considérables consacrés à rechercher les crédits nécessaires à leur activité, tout au long de leur carrière et dès le premier euro), et ce en dépit de l'augmentation significative du taux de succès aux AAP (quasiment 23% pour l'AAP générique en 2021) et de l'accroissement du préciput (passé de 19 à 25%). Près de 7000 projets ont été déposés dans le cadre de cet AAP 2021, impliquant pour la plupart plusieurs partenaires et des personnels nombreux qui ont consacré un temps considérable au montage de ces projets, y compris annexes financières et autres documents administratifs. L'appel à projets générique ne comporte toujours pas de volet « blanc », contraignant les porteurs et porteuses de projet à des contorsions thématiques parfois douloureuses. Le partage du préciput, qui pour le CNRS en particulier représentera une somme (très) modeste, alimentera de longues discussions et parfois des tensions entre les unités et leurs tutelles, entre établissements et même entre sites !

En m'appuyant sur une attente fortement exprimée au sein de la communauté scientifique, plaiderai avec vigueur pour un déplacement important du « curseur » vers le financement direct des établissements et en particulier vers les crédits de base alloués aux unités et aux équipes.

Évaluation systématique des bénéfices et des coûts des règles administratives et de leur application aux activités de recherche

La communauté scientifique dans son ensemble déplore l'alourdissement progressif des règles et procédures administratives encadrant les activités quotidiennes des personnels, des équipes et des unités. Une simplification majeure s'impose. Elle repose en partie sur un assouplissement ou une adaptation des règles de contrôle administratif et financier qui s'appliquent à toute la fonction publique mais qui pèsent particulièrement sur l'activité de

recherche², et en partie sur les règles spécifiques aux établissements de l'ESR. Dans ce contexte général, la suppression de la demande d'autorisation préalable de cumul de rémunération incluse dans la LPR n'est pas une mesure significative et ne méritait sans doute pas d'être ainsi mise en avant en première intention.

Je poursuivrai le « lobbying » engagé auprès des services de l'État en vue d'aboutir à des mesures significatives de simplification administrative.

2. Carrières

Reconnaître et valoriser la diversité des profils et des parcours des chercheurs et des chercheuses et les accompagner tout au long de leur carrière

Le CNRS doit veiller à offrir des perspectives de carrière équitables à des chercheurs et chercheuses ayant un niveau d'engagement analogue mais s'investissant de manières contrastées dans les différentes facettes du métier. Il peut s'appuyer pour cela sur les évaluations fréquentes des chercheurs et des chercheuses par les sections et commissions interdisciplinaires (CID) : évaluation périodique, demandes d'avancement de grade, concours DR. Ces évaluations pourraient en outre être davantage mobilisées pour répondre au besoin de reconnaissance exprimé par les collègues et améliorer l'accompagnement des carrières.

J'engagerai avec la CPCN, dès le début de mon mandat, une réflexion sur les formes et modalités de restitution des évaluations aux personnes concernées afin de répondre aux attentes exprimées en la matière (cf. encadré supra).

Mieux reconnaître l'engagement au travail des personnels d'appui à la recherche : ingénieures et ingénieurs, techniciennes et techniciens

Les carrières des personnels d'appui à la recherche doivent faire l'objet d'une attention particulière. Les qualités et les qualifications des personnels d'appui à la recherche du CNRS – ingénieures, ingénieurs, techniciens, techniciennes – sont unanimement reconnues et activement recherchées au sein de l'ensemble de l'ESR et même au-delà. Cela permet à une partie significative de ces collègues de réaliser une part de leur carrière hors du CNRS. Lorsque ces mobilités résultent d'un « choix positif » lié à des aspirations personnelles ou un projet professionnel, elles sont bénéfiques à tous égards et doivent être encouragées. Il est fréquent cependant que ces mobilités découlent d'un choix par défaut, faute de perspectives de carrière en adéquation avec l'engagement des personnels concernés ou faute d'environnements de travail gratifiants. On observe en outre un nombre annuel relativement élevé de « départs en retraite anticipée ou invalidité » qui témoigne sans doute au moins en partie de situations de mal-être au travail. Je poursuivrai avec toutes les ressources que l'établissement pourra mobiliser les améliorations engagées sur ces deux plans, en dialogue étroit avec les organisations représentatives du personnel.

Rejeter la différentiation des rémunérations par les primes individualisées

Les primes individualisées « au mérite », a fortiori lorsque leur bénéfice est limité à une fraction faible des personnels éligibles, comporte des effets négatifs qui l'emportent largement sur les effets positifs supposés (marque de reconnaissance de l'engagement au travail ou de la performance, dispositif incitatif). Une véritable reconnaissance de la qualité du travail accompli passe par une progression de carrière appropriée, associée à une rémunération convenable.

² Par exemple, les divers décrets et arrêtés du 26 février 2019 « fixant les conditions et les modalités de remboursement des frais occasionnés par les déplacements temporaires des personnels de l'Etat ».

3. Evaluation

L'évaluation par les pairs est au fondement de la régulation de l'activité scientifique.

S'agissant de l'évaluation des chercheurs et des chercheuses, en lien direct avec le point 2, l'évaluation doit, conformément à la pratique générale et ancienne des sections du Comité national, prendre en compte l'ensemble des facettes de l'activité professionnelle des chercheurs et des chercheuses, et en particulier leur implication dans les activités et les responsabilités collectives. Elle doit aussi tenir compte du contexte de l'activité (d'où l'importance d'une simultanéité entre évaluation complète de l'activité des chercheurs et évaluation de leur unité d'affectation). Elle doit prendre en compte la politique de l'établissement (cf. par exemple la politique en matière de handicap, de parité ou de promotion de la science ouverte). Enfin, elle doit mieux encore qu'elle ne le fait déjà prendre en compte les circonstances particulières susceptibles d'affecter l'activité des chercheurs et des chercheuses : circonstances liées à la vie personnelle, problèmes de santé, situations de handicap, problèmes liés à l'environnement de travail...).

Je veillerai à l'approfondissement de cette conception étendue de l'évaluation, en dialogue étroit avec la CPCN.

S'agissant spécifiquement de l'évaluation de la production scientifique des chercheurs et des chercheuses, je poursuivrai la politique engagée par le CNRS pour se conformer à la déclaration DORA signée en 2018. Je promouvoir les quatre principes énoncés dans la *Feuille de route du CNRS pour la science ouverte*³, et je serai dans le même temps attentif à ce que cette politique ne soit pas comprise comme un encouragement à ne pas se soumettre à l'évaluation par les pairs pratiquée dans les revues scientifiques.

S'agissant, par ailleurs, de l'évaluation des unités et autres structures de recherche propres ou associées CNRS, je réaffirmerai les principes qui doivent la guider : une évaluation collégiale reposant sur des critères publics ; l'évaluation comme ressource pour les collectifs évalués autant que comme éclairage pour leurs établissements de tutelle, et le rejet d'une évaluation-notation ou d'une évaluation-sanction ; la primauté de l'évaluation a posteriori de la production scientifique ; la nécessité impérative d'une visite sur site des collectifs évalués et échanges approfondis avant finalisation du rapport d'évaluation. Si à l'avenir, les pratiques d'évaluation du Hcéres devaient s'éloigner de ces principes, je proposerai aux partenaires du CNRS la mise en place d'un dispositif d'évaluation reposant sur les sections du Comité national.

La qualité des évaluations réalisées par les sections et CID repose sur la définition par l'instance elle-même de ses critères d'évaluation (qui permet l'adaptation de principes généraux aux spécificités de chaque sous-communauté), sur son fonctionnement collégial et sur la diversité de sa composition. Pour conforter la collégialité, j'œuvrerai en lien avec la CPCN, le SGCN, la DSI et les services juridiques de l'établissement à une adaptation des outils de travail des sections et CID afin que leurs membres puissent toutes et tous

³ « 1. Ce sont les résultats eux-mêmes qui doivent être évalués, et non pas le fait qu'ils aient pu être publiés dans une revue prestigieuse ou autre média réputé.

2. Pour chacune des productions citées dans les dossiers d'évaluation les chercheurs et les chercheuses doivent en expliquer la portée, l'impact et la contribution personnelle qu'ils ou elles y ont apportée.

3. Tous les types de production doivent pouvoir être des éléments de l'évaluation.

4. Toutes les productions citées dans les dossiers d'évaluation doivent être accessibles dans HAL ou éventuellement dans une autre archive ouverte. »

(*Feuille de route du CNRS pour la science ouverte* (novembre 2019, p. 11.

https://www.science-ouverte.cnrs.fr/wp-content/uploads/2019/11/Plaqueette_Science-Ouverte_18112019.pdf

consulter l'ensemble des dossiers soumis à évaluation dans le cadre des travaux de ces instances. Pour favoriser la diversité (en termes de statut d'emploi, de genre, d'expérience, etc.) et en particulier encourager l'engagement de collègues universitaires au sein des sections et CID, je proposerai en dialogue avec la conférence des présidentes et présidents d'universités (CPU) la mise en place d'un dispositif d'accueil en délégation à temps partiel (de l'ordre de 20% ?) ouvert aux universitaires pendant la durée de leur mandat. Pour les collègues chercheurs et chercheuses et les autres membres sections et CID (tous employeurs confondus), le versement d'une prime spécifique pourrait être envisagé au regard de l'importance du travail de ces instances pour l'établissement, mais aussi du caractère exigeant et de la « lourdeur » des mandats afférents.

4. Recrutements

Modalités de recrutements de chercheurs et chercheuses du CNRS

Le recrutement de chercheurs et de chercheuses de grande qualité est un enjeu essentiel – on pourrait aller jusqu'à dire : existentiel – pour l'établissement, qui doit en particulier veiller à recruter des personnes possédant un potentiel important de créativité scientifique. C'est pourquoi le processus de recrutement accorde, et doit continuer à accorder, une place centrale au projet de recherche porté par les candidates et les candidats. La qualité de ce projet et la capacité de la candidate ou du candidat à le mettre en œuvre sont évaluées par des jurys d'admissibilité composés de pairs, c'est-à-dire de chercheurs et de chercheuses spécialistes de domaines de recherche suffisamment proches de ceux des personnes évaluées pour être à même de juger de la qualité des parcours, de l'originalité des projets et de la rigueur des méthodes. Ces jurys évaluent les candidatures de manière approfondie sur la base de critères publiés sur le site du CNRS et auditionnent les meilleures candidates et candidats avant de rendre leurs décisions. Ils établissent à l'issue de leurs travaux une liste des candidates et candidats admissibles classée par ordre de mérite

Le mode actuel d'organisation des concours de recrutement en deux phases (admissibilité puis admission), en vigueur depuis plusieurs décennies, a amplement fait ses preuves. Il garantit la qualité du processus de recrutement et lui confère une légitimité forte. La publicité des critères d'évaluation et la transparence des décisions concluant chaque étape du processus (sélection pour les auditions, admissibilité, admission) sont en outre des facteurs essentiels de la confiance que la communauté scientifique place dans le dispositif de recrutement au CNRS. Ces éléments revêtent une importance particulière dans une période de défiance relativement élevée vis-à-vis des institutions, y compris les institutions académiques, et dans un contexte de tensions importantes autour des concours, du fait en particulier du niveau historiquement bas des recrutements dans l'enseignement supérieur et dans la recherche depuis plusieurs années.

Je restaurerai donc la publication des résultats d'admissibilité par ordre de mérite sur le site du CNRS. Et afin d'informer au mieux les candidates et candidats et d'aider à la préparation de futures candidatures, je proposerai à la CPCN la généralisation des « annales », « rapports » ou autres « comptes rendus » de concours déjà pratiqués par certaines sections et CID.

Accroître les recrutements dans tous les métiers

Si la qualité des recrutements est essentielle pour les chercheurs et les chercheuses (cf. ci-dessus) comme évidemment pour les personnels d'appui, le nombre de recrutements ne

l'est pas moins. Or, les effectifs du CNRS sont en diminution constante depuis 15 ans (de l'ordre de 120 emplois permanents par an en moyenne entre 2007 et 2019, avec une nette accélération en 2019 (240 emplois perdus).

Dans le cadre d'un dialogue exigeant avec l'Etat, je réaffirmerai la priorité forte à donner aux recrutements de personnels permanents de recherche et d'appui à la recherche. En particulier, je demanderai que la subvention pour charge de service public attribuée à l'établissement soit élevée, dans la durée de mon mandat, à un niveau permettant au CNRS de recruter au niveau autorisé par la loi⁴. Cela pourrait permettre un doublement du rythme annuel des recrutements de personnels permanents tous métiers confondus !

S'agissant du recrutement de personnels non permanents, outre les objections de principe qu'il soulève et que la communauté scientifique a exprimées avec force (précarité professionnelle, absence d'autonomie scientifique, dissipation improductive du temps de travail des personnes concernées dans la recherche du financement suivant, perte de compétences collectives à la fin du contrat et au départ de la personne) , il soulève des questions d'opportunité pour le CNRS. Je ne recourrai donc pas au dispositif de « chaires de professeurs juniors », y compris pour le recrutement de chercheurs et de chercheuses pendant quelques années avant leur titularisation dans une université partenaire, modalité dont l'intérêt pour l'établissement me paraît pour le moins discutable. Je limiterai strictement le recours aux contrats de durée indéterminée (en fait, très déterminée) de mission scientifique et conditionnerai leur emploi à la création de postes permanents supplémentaires en nombre équivalents.

Même s'il s'agit d'un cas de figure différent, je mettrai également fin au financement de thèses par le CNRS, qui me paraît pas prioritaire dans une période de fortes contraintes financières, alors que le CNRS n'est pas un établissement diplômant.

Les recrutements de personnels permanents constituent la principale richesse du CNRS. Hors recrutements permanents, les dotations d'État seront employées par l'établissement comme crédits de fonctionnement, d'équipement et d'investissement pour soutenir les collectifs de recherche et les actions de coopération scientifique.

5. Stratégie de l'établissement

Pour un CNRS en société

Etablissement ayant vocation à développer des recherches exploratoires aux frontières de la connaissance dans tous les domaines scientifiques, comme je l'ai déjà noté, le CNRS ne doit évidemment pas se retirer dans une quelconque tour d'ivoire. Il doit bien au contraire se penser (si tant est qu'une organisation se pense) et agir *en société*.

Dans cette perspective, je poursuivrai la politique de promotion de la *science ouverte* de l'établissement⁵ et dont les orientations sont cohérentes avec la promotion de la connaissance scientifique comme bien commun. J'étendrai cette politique au-delà des enjeux de partage de l'information scientifique et d'évaluation en promouvant une science véritablement ouverte dans ses modalités de production, d'évaluation, de diffusion et d'usage. Dans la même perspective, je soulignerai autant que de besoin l'importance d'une vigilance collective vis-à-vis des risques d'emprise d'intérêts particuliers et de logiques de

⁴ Fin 2018 par exemple, le CNRS était autorisé pour l'année 2019 à employer 28 600 personnels permanents (« sous plafond d'emploi ») par le projet de loi de finances pour 2019, mais que ce nombre était ramené à 25 200 par le conseil d'administration faute d'une subvention d'Etat suffisante.

⁵ <https://www.science-ouverte.cnrs.fr/>

rentabilité financière sur la définition même des domaines de recherche prioritaires et sur l'usage des connaissances produites par la recherche publique.

Je souhaite également revenir ici avec une certaine solennité sur un phénomène très préoccupant. Des chercheurs ou des courants de pensée ont fait dans la période récente l'objet d'accusations graves, y compris émanant de responsables politiques. Je défendrai publiquement les chercheurs ou les chercheuses du CNRS mis en cause pour leurs prises de position, sauf manquement avéré aux règles relatives à l'intégrité, à la déontologie ou à l'éthique scientifique.

Interdisciplinarité

Je commencerai par rappeler que l'interdisciplinarité n'est pas une fin en soi, qu'une bonne interdisciplinarité suppose certes l'excellence disciplinaire comme on le dit couramment, mais surtout qu'il existe des champs entiers de recherche disciplinaire absolument essentiels au progrès des connaissances.

Cela étant posé, il existe aussi des domaines extrêmement féconds de recherche interdisciplinaire et d'autres sont sans aucun doute à développer. J'œuvrerai donc, m'inscrivant en cela dans une longue tradition du CNRS, au développement de l'interdisciplinarité au sein de l'établissement et dans le cadre de ses partenariats scientifiques. L'un des atouts considérables du CNRS est en effet sa très grande pluridisciplinarité. Celle-ci peine cependant à prendre toute l'ampleur souhaitable en termes d'actions inter-instituts, en dépit du dynamisme de la mission Interdisciplinarité. L'enjeu ici pour le CNRS est de *contribuer à l'émergence de communautés scientifiques interdisciplinaires* susceptibles de structurer un champ dans la durée ; le financement ponctuel de projets émergents n'y suffit pas, non plus que le recrutement de scientifiques prometteurs par des CID.

Le CNRS mène déjà plusieurs actions dans ce sens en s'appuyant sur la mise en place de « groupements » ou de fédérations de recherche (cf. la création récente des GDR *Sport et activité physique* et *Omer*) et pourrait dans le même esprit mettre en place, sous une forme à préciser, de nouveaux programmes interdisciplinaires de recherche inscrits dans la durée (de l'ordre d'une dizaine d'années ou davantage).

Je plaiderai vigoureusement auprès de l'État pour que les thématiques de ces initiatives structurantes émanent de la communauté scientifique elle-même, le cas échéant dans le cadre de quelques grandes priorités définies par l'État, loin donc des « programmes et équipements prioritaires de recherche » (PEPR) actuellement mis en place dans le cadre du PIA4 et reposant sur un principe de pilotage étroit de l'activité scientifique fortement dissipatif d'énergie collective.

En outre, je soumettrai systématiquement aux instances compétentes du Comité national, pour avis préalable, toute décision relative à la mise en place, au renouvellement ou à la fermeture de ces initiatives qui ont souvent un rôle moteur dans la structuration de ces domaines de recherche au plan national, voire au-delà.

Coopérations et mobilités inter-établissements

Le modèle de l'unité mixte de recherche, « brique de base » du système français de recherche, doit être conforté. Dans cet esprit, je veillerai notamment à ce que les décisions affectant le fonctionnement UMR, qu'elles soient de portée générale ou qu'elles concernent une unité spécifique, soient précédées par une consultation avec les établissements partenaires du CNRS.

Le CNRS ne doit pas concentrer ses forces et sa stratégie sur les seuls « sites d'excellence ». Au plan national, il doit s'attacher à combiner investissements dans les sites et dans des réseaux thématiques inter-sites (cf. point sur l'interdisciplinarité).

Au plan institutionnel, je proposerai un dialogue régulier avec les principaux partenaires du CNRS, notamment CPU et autres organismes de recherche, afin de débattre dans un cadre organisé de toutes questions d'intérêt commun.

Les échanges inter-établissements reposent également sur la mobilité des personnels. Je poursuivrai le développement de la politique d'accueil en délégation, qui est une ressource précieuse pour l'établissement et qui est très appréciée par les établissements d'enseignement supérieurs partenaires du CNRS et leurs personnels. Afin de favoriser et de simplifier les accueils en délégation, je proposerai que ceux-ci soient décidés d'emblée pour une durée de deux années universitaires consécutives, sauf demande contraire du candidat ou de la candidate.

Recherche finalisée, partenariats scientifiques

Je partage l'analyse présentée dans les propositions du Comité national pour la LPR : « Le système français de recherche publique dispose déjà d'une très grande pratique de la recherche partenariale et peut faire valoir un grand nombre d'expériences réussies. Mais un partenariat équilibré suppose des partenaires autonomes, i.e. doté chacun de la capacité de définir par lui-même les principes qu'il souhaite observer dans le partenariat, puis de la capacité de s'y conformer. L'engagement de chercheurs publics dans des partenariats, industriels ou autres, ne doit donc pas être dicté par la nécessité impérative de trouver des sources additionnelles de financement de leurs activités de recherche. »

Tout en encourageant bien évidemment les collaborations avec des partenaires de toutes natures, collaborations qui sont essentielles pour l'accroissement des connaissances scientifiques, je mettrai en place au sein de l'établissement une politique de sensibilisation à ces enjeux, particulièrement vifs en période de pénurie de financements publics de la recherche publique.

Je serai particulièrement vigilant vis-à-vis de partenaires potentiels avec lesquels un partenariat équilibré apparaît difficile à mettre en œuvre. Je songe par exemple aux grands acteurs internationaux du numérique.

J'œuvrerai enfin au développement des coopérations avec des entités publiques ou parapubliques nationales ou locales, des entreprises du secteur coopératif et avec des émanations de la société civile, qui sont souvent moins mises en avant et qui, faute de contreparties financières significatives, appellent une politique incitative spécifique.

Coopération internationale

Le CNRS a une longue tradition, et des instruments éprouvés, de coopérations scientifiques internationales. Je préserverai cette tradition et je conforterai la politique de partenariats de l'établissement, notamment en vue d'un développement plus fort des coopérations avec les établissements scientifiques des pays des Suds.

Je poursuivrai l'implication du CNRS dans le développement et la gestion de grands équipements et infrastructures de recherche (TGIR), domaine dans lequel l'établissement joue un rôle essentiel au plan national, européen et international.

6. Gouvernance de l'établissement : collégialité, concertation, consultation

La « démocratie interne » (collégialité, concertation, consultation) au sein de l'établissement doit être renforcée. Elle est seule à même de permettre une adhésion large des personnels aux orientations décidées. Dans cette perspective, j'affirmerai un principe général de collégialité et de fonctionnement collectif, que je promouvrai à tous les niveaux de l'établissement. De fait, des marges importantes d'amélioration existent.

Responsabilité partagée au sein de l'équipe de direction. Dans le cadre d'orientations générales découlant d'échanges approfondis au sein du comité de direction et éclairées par une prospective scientifique ouverte (cf. infra), une large autonomie sera donnée à la ou au DGDS, en lien étroit avec les directions d'instituts, pour la conduite de la politique scientifique de l'établissement.

Echanges avec les instances du Comité national (conseil scientifique, conseils scientifiques d'instituts, sections et CID). Afin de nourrir les réflexions et d'éclairer les décisions de l'établissement, je renforcerai les échanges entre la direction du CNRS (direction générale, directions d'instituts) et les instances du Comité national. Je veillerai à la bonne organisation de ces échanges : « commande » formalisée (enjeux, thèmes, calendrier), transmission suffisamment anticipée d'éléments d'information ou d'analyse pertinents, prévision d'un temps d'échange suffisant lors des réunions de ces instances. Je consulterai évidemment les instances du Comité national avant toute initiative ou décision les concernant directement.

Conjoncture, prospective et échanges avec la communauté scientifique. J'instaurerai le principe d'une discussion approfondie entre les directions d'instituts, les CSI et les sections et CID autour des principaux éléments des rapports de conjoncture élaborés par ces dernières. Je généraliserai à l'ensemble des instituts la mise en œuvre régulière de démarches de prospective scientifique, par exemple tous les quatre ans. Les sections, CID et CSI seront systématiquement associées à ces démarches, qui seront en outre ouvertes largement aux sous-communautés scientifiques concernées, en s'inspirant la pratique déjà solidement établie, et tout à fait probante et fructueuse, de plusieurs instituts de l'établissement.

Annexe : financement public de la recherche publique et autonomie des établissements

Une augmentation importante du financement du système public d'ESR en général et du CNRS en particulier est indispensable à la mise en œuvre de ce projet.

L'accroissement trop progressif (et en euros courants de surcroît) du financement public de la recherche publique tel qu'il est prévu par la LPR est très insuffisant. En particulier, il ne permettra pas, même à l'horizon 2030, de respecter l'engagement du président de la République (rappelé dans le rapport annexé à la loi) d'atteindre un pourcent du PIB consacré au financement public de la recherche publique, quel que soit le scénario macroéconomique envisagé (inflation, croissance). Un doublement des « marches » prévues dans la LPR apparaît a minima nécessaire.

Pour un niveau donné de financement de la recherche publique, le pilotage thématique étroit (dont l'exemple le plus récent est donné par les PEPR) engendre des « coûts de transaction » considérables et agit au détriment de la liberté de recherche des chercheurs et des chercheuses et de l'autonomie des établissements.

D'autre part, s'agissant du financement privé de recherche, une réforme du CIR vers davantage de conditionnalité apparaît nécessaire. Les études les plus récentes concluent à l'absence de tout effet multiplicateur : 1 euro de CIR conduit en moyenne à un accroissement de dépenses de recherche des entreprises de 1 euro. En d'autres termes, le crédit d'impôt est en moyenne effectivement alloué à des dépenses de recherche, mais sans que des moyens supplémentaires soient mobilisés. Avec un effet multiplicateur de 3, qui n'est pas irréaliste puisque c'est le taux qu'on observe par exemple pour le FUI, les 7 milliards d'euros de crédit d'impôt recherche généreraient 21 milliards d'euros de dépenses de recherche des entreprises, soit 14 milliards de plus qu'actuellement : cela correspond plus ou moins à l'augmentation nécessaire pour atteindre un financement privé de la recherche à hauteur de 2% du PIB ! En outre, une part plus importante de la recherche privée devrait pouvoir bénéficier à la recherche publique, via le mécénat d'entreprise ou dans les conditions de collaboration entre partenaires souverains évoquées plus haut.