

Spécial CNRS

Par [Jean-Michel Catin](#)

Dernière mise à jour le 1er décembre 2005



© CNRS Photothèque/Nicole Tiget

établissements.

Comment s'articule la mise en place des directions inter-régionales avec l'organisation actuelle des délégations régionales et des directions scientifiques ?

Comment se déroulent les expérimentations de partenariat renoué avec les universités ?

Quelles sont les conséquences pour les directeurs d'unités, autour des contrats de laboratoires et des entretiens annuels objectifs-moyens ?

Et enfin, quels sont les outils, en terme de gestion des ressources humaines et d'informatique dont disposeront les acteurs ?

Un dossier qui, nous l'espérons, permettra de mieux comprendre les évolutions actuelles d'un organisme de recherche incontournable, le CNRS.

Bonne lecture !

Au sommaire du dossier CNRS

- [Bernard Larrouturou : « Oui, le CNRS est d'abord un opérateur et non une agence ! »](#)
- [CNRS : la voie étroite des réformes](#)
- [6 clés pour comprendre la réforme du CNRS](#)
- [Direction inter-régionale Sud-Ouest : un essai à transformer](#)
- [Direction inter-régionale Sud-Ouest : ce qu'en pensent 3 partenaires](#)
- [Le délégué régional, gestionnaire de terrain : l'exemple Centre-Est](#)

En quoi consiste la réforme du CNRS ? Comment est-elle engagée ? Quels en sont les enjeux ? Notre dossier de décembre y est consacré et tente d'en cerner les différents aspects.

Bernard Larrouturou, le directeur général du CNRS, fait le point pour l'ORS sur « l'état de la réforme ». Au-delà de ses aspects visibles, et médiatisés, comme le conflit entre le président et le directeur général de l'organisme, voire les querelles disciplinaires, nous nous sommes attachés à ses conséquences dans les laboratoires et les

- [Entretien annuel objectifs-moyens : un directeur d'unité raconte](#)
- [Laboratoires : un arbitrage permanent entre les universités et le CNRS](#)
- [Strasbourg 1 et CNRS : deux poids lourds se jaugent](#)
- [6 unités regroupées : le point de vue du directeur, Claude Kedinger](#)
- [Partenariat EHESS-CNRS : des regroupements de labos](#)
- [CNRS : quelle politique de ressources humaines ?](#)
- [CNRS : quel système d'information partagé ?](#)
- [CNRS : quel modèle de gouvernance ?](#)
- [Le mandat de gestion unique vu par la Cour des comptes](#)



© CNRS Photothèque/Christophe Lebedinsky

Interview [Politiques et Stratégies](#) - [Organisation et fonctionnement de la recherche](#)

Par [Jean-Michel Catin](#)

Dernière mise à jour le 1er décembre 2005

Directeur général du CNRS, depuis l'été 2003, Bernard Larrouturou fait le point avec l'ORS, sur la place du princip

L'ORS : Le projet de loi sur la recherche fait du CNRS un opérateur parmi d'autres, tandis que l'ANR mon CNRS sont-elles fondées ?

Bernard Larrouturou : Je suis en désaccord avec ceux qui considèrent que l'ANR empiète gravement sur le rôle du CNRS. C'est une chance pour le dispositif de recherche national et pour les laboratoires. Elle va permettre de développer la recherche en mobilisant des compétences de différentes origines, selon un processus qui fonctionne bien dans de nombreux pays. Le CNRS est indispensable pour rendre le dispositif de recherche national plus performant : oui, le CNRS est d'abord un opérateur.

Le bon fonctionnement du dispositif de recherche s'appuie sur tout un ensemble de fonctions : prospective, stratégie et organisation du dispositif, investissements, partenariats entre établissements, évaluation, choix des leaders et des équipes. L'ensemble de ces fonctions et il reste un rôle essentiel pour les opérateurs de recherche, universités et organismes. La réorientation des disciplines, la structuration et la cohérence du dispositif entre pôles régionaux et réseaux européens et étrangers sont mieux assurées par des organismes nationaux, et le CNRS, premier opérateur de recherche publique.

L'enjeu n'est donc pas l'avenir du CNRS mais l'équilibre à moyen terme des moyens confiés à l'ANR et aux opérateurs pour accomplir pleinement leurs missions.

L'ORS : Concernant la mise en place des DIR, d'un côté, certains critiquent le risque d'une « régionalisation que des inter-régions, déconnectées de l'organisation régionale française, et des DIR sans pouvoir scientifique vous ?

B.L. : La mise en place des directions inter-régionales ne correspond en aucune manière à une régionalisation du CNRS. C'est au contraire une façon de renforcer ses départements scientifiques pour améliorer notre capacité à construire une politique scientifique nationale et pour être acteur des dynamiques régionales dans le cadre de cette vision nationale. Les directions inter-régionales ont des partenaires du CNRS en régions - universités, écoles et collectivités locales - mais elles exercent cette mission en lien avec la politique nationale du CNRS. La présence des directeurs interrégionaux dans le comité de direction du CNRS, qui assure la cohérence de la politique menée par le CNRS.

Par ailleurs, il est faux de dire que les inter-régions sont déconnectées de l'organisation régionale française puisque les directions sont administratives. J'ai pu constater que les conseils régionaux apprécient l'existence de ces directions qui leur offrent des services.

L'ORS : Comment la présence du CNRS sur les sites s'articulera-t-elle avec les initiatives des universités et établissements ?

B.L. : Vous apportez vous-même une réponse à la question précédente : imaginez où en serait aujourd'hui le CNRS si les directions inter-régionales, dans un dispositif national qui évolue pour donner aux universités et écoles une meilleure capacité d'initiative.

La direction du CNRS a affirmé à plusieurs reprises son souhait d'identifier des pôles régionaux forts, visibles et attractifs et de structurer le dispositif national de recherche. Elle est donc favorable à toute démarche visant à réunir plus efficacement une masse critique et construire une dynamique commune, via une meilleure coordination en matière de politique scientifique.

Le CNRS participe aux discussions autour des projets de PRES, via les directions interrégionales. Cela étant, on assiste à des problématiques variées. Certains PRES sont des dispositifs d'intégration et de gouvernance commune d'établissements sur un territoire régional : le CNRS, organisme national, a alors vocation à être partenaire de ce PRES, mais sans en être maître. D'autres projets de PRES sont plus thématiques et la délégation des établissements porte une forme plus affirmée de fédération d'unités, et le CNRS peut choisir de participer à cette dynamique sur le même plan.

L'ORS : Des universités se plaignent de la persistance d'une conception non partenariale des relations CNRS universités. Quel bilan tirez-vous de l'expérimentation des partenariats rénovés ?

B.L. : Les relations entre le CNRS et les universités ont évolué depuis plusieurs années dans le bon sens. Pour ma part, je considère comme essentiel pour le dispositif français d'enseignement supérieur de renforcer le poids et le rôle du CNRS. Le CNRS n'a pas à piloter la recherche des universités, mais à nouer avec elles un vrai partenariat, d'établissement à établissement. Les universités reconnaissent d'ailleurs les progrès que nous avons accomplis depuis 18 mois.

Nous avons examiné récemment, avec la CPU, le bilan des cinq expérimentations de partenariats rénovés que nous avons lancées. Ce bilan est très positif. Via un dialogue beaucoup plus approfondi avec l'équipe dirigeante de l'université partenaire, nous avons pu élaborer une politique scientifique commune, nous concerter sur la politique des recrutements, mutualiser certains moyens, et

ensemble le rôle des directeurs d'unités. A la suite de ces expérimentations, le CNRS propose ce dialogue plus approfondi. Le prochain contrat quadriennal démarrera au 1^{er} janvier 2007. Il ne s'agit donc nullement d'imposer quoi que ce soit à nos directeurs d'unités. Il s'agit de définir des points sur lesquels nous souhaitons faire porter un effort coordonné, au bénéfice de nos laboratoires et de nos personnes.



© CNRS Photothèque/N. Tiget

Analyse [Politiques et Stratégies](#) - [Organisation et fonctionnement de la recherche](#)

Par [Jean-Michel Catin](#)

Dernière mise à jour le 4 décembre 2005



Bernard Larrouturou et Gérard Mégie s'étaient engagés, avant même l'annonce CNRS. Peut-on d'ailleurs parler d'une réforme ou de réformes ? L'épreuve de vé

Avec 26 000 salariés dont près de 12 000 chercheurs, le CNRS a de quoi donner le vertige à qui voudrait le réformer. L'organisme public lancé par la direction en mars 2004 a suscité de fortes réticences... A quelques semaines (le 1^{er} décembre 2004) la polémique s'est envenimée autour du conflit entre le président, Bernard Meunier, et le directeur général, Bernard Larrouturou, et les directeurs scientifiques. Le « tout-Paris » scientifique bruisserait de rumeurs, comme celle d'un scénario qui verrait le président et directeur général actuels « remerciés » et remplacés par un [PDG](#).



Pierre Girard, élu Sgen-CFDT au Conseil d'administration du CNRS

D.R.

Cette situation accentue au passage les clivages syndicaux. Le Sgen-CFDT, parlant de « *chaos organisé* », accuse le ministère de chercher à « *faire fonctionner*. Pour mieux le mettre KO sans doute, à un moment où il ne faut pas consacrer l'existence de l'agence nationale de la recherche sous l'étroit contrôle du pouvoir politique. » Un autre syndicat, le SNTRS-CGT, qui s'étaient félicités en avril 2005 d'un réajustement des principes de la réforme elle-même qui va dans le sens de « *des principes qui sous-tendent cette réforme* », estime que beaucoup de choses ont été oubliées dans « *la culture et l'histoire du CNRS* », comme « *des méthodes de travail et l'hostilité des anciennes directions scientifiques*. » Le SNTRS-CGT critique également la « *régionalisation* » du CNRS. Une critique à laquelle répond le directeur général Larrouturou.

Des partenaires revendicatifs

L'enquête réalisée par l'ORS à l'occasion de ce dossier permet de mieux cerner certaines difficultés. Opérateur de recherche « comme les autres », le CNRS peut-il échapper à une logique de confrontation avec les universités, notamment les plus importantes ? Les [discussions difficiles](#) avec l'université Louis Pasteur de Strasbourg montrent pour le moins une voie étroite. C'est celle de l'articulation des logiques disciplinaires et d'une politique impulsée nationalement face aux logiques d'un établissement. La notion de « laboratoire lié » est vigoureusement rejetée par la CPU, dont le président de la Commission recherche, Bernard Carrière, est en première ligne dans l'expérimentation à Strasbourg. Difficulté supplémentaire, la représentation en région ressemble à une poire mal coupée en deux, avec, comme le souligne [Francis Hardouin](#), membre du CA du CNRS et ancien président de Bordeaux 1, un directeur inter-régional qui n'a pas « *le don d'ubiquité* », quelles que soient ses qualités...

Autre difficulté, l'hétérogénéité des universités et leur faiblesse structurelle en matière de gestion de la recherche (Cf le [rapport](#) de la Cour des comptes). Elle aboutit à cette situation délicate à gérer : la majorité des chercheurs sont des universitaires, l'essentiel des personnels de soutien, et de haut niveau, est composé de personnels CNRS. Et cette sous-administration des universités ne se résorbera pas en un an, avec les 800 postes d'Iatos attribués pour 2006. Résultat, les universitaires, comme le reconnaît Francis Hardouin, se tournent naturellement vers le CNRS, plus et mieux administré, et qui garde le prestige de la « labellisation ». Mais ces faiblesses des universités sont contrebalancées par un ancrage local très fort et la maîtrise des viviers des laboratoires avec les masters. Tout ceci conduit à un tiraillement permanent des directeurs de labos.



Antoine Petit, directeur inter-régional Sud-Ouest du CNRS

© CNRS Photothèque/C. Lebedinsky

Des réformes qui pourraient changer le quotidien

Face à ces faiblesses respectives, les deux parties semblent. Pour cela, elles doivent imaginer et mettre en œuvre des par le passé, est le directeur de laboratoire. Ce qu'ils ont Nancy, de [l'Institut Gilbert Laustriat](#) à Strasbourg ou en chantier.

Pouvoir se réunir avec la double tutelle, CNRS et univers faire sourire un observateur étranger, et susciter l'indiffé de la recherche, dans ses réussites comme dans ses tracas rénové » permet de mettre au jour des choses très concrètes simplifications administratives en passant par une politique créant comme le relève un directeur d'unité, « *une émula*

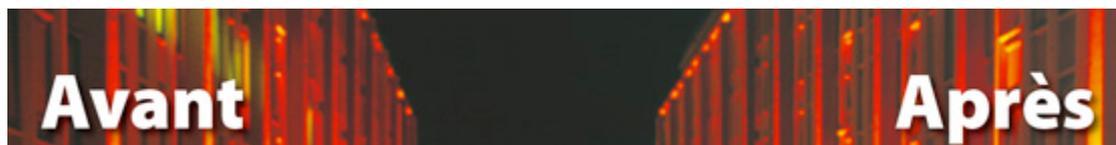
Quant à l'expérience de la [DIR Sud-Ouest](#), elle reçoit inc qui font peur, le fait d'avoir un représentant de la direction l'articulation avec les politiques d'établissement, est un f

terrain, si la réforme actuelle paraît bien lointaine dans certains de ses aspects, voire inquiétante pour certains, elle e



Voici les grandes lignes de la nouvelle organisation interne du CNRS, assorties des arguments de la direction et des change le 1^{er} janvier 2006.

Ce qui change au niveau des départements scientifiques



Découpage disciplinaire

- **en huit départements** Physique nucléaire et corpusculaire (PNC), Sciences physiques et mathématiques (SPM), Sciences et technologies de l'information et de la communication (STIC), Sciences pour l'ingénieur (SPI), Sciences chimiques (SC), Sciences de l'univers (SDU), Sciences de la vie (SDV), Sciences de l'homme et de la société (SHS)

- **et deux instituts** : Institut national de physique nucléaire et de physique des particules (IN2P3) et Institut national des sciences de l'univers (INSU)

Découpage en quatre départements thématiques :

Mathématiques, informatique, physique et univers (Mippu), Chimie, Vivant, Homme et société **et deux départements transverses**: Environnement et développement durable, Ingénierie à titre expérimental, pour 4 ans.

Les deux instituts nationaux (IN2P3 et Insu) sont rattachés au Mippu

Distribution des rattachements des unités de recherche (projetées au janvier 2006) :

55 % des laboratoires seront mono-rattachés dont :

- une centaine au département Mippu (mathématiques, informatique, physique, planète et univers),
- une centaine au département Chimie
- une centaine au département Ingénierie,
- environ 150 au département Vivant,
- 200 au département Homme et Société

Plus de 40 % seront bi-rattachés avec notamment des intersections fortes : Mippu-Ingénierie, Chimie-Mippu, Chimie-Vivant, Vivant-EDD (environnement et développement durable), Mippu-EDD.

Quelques 5% des laboratoires auront plus de 2 rattachements (3 ou 4).

Les arguments de la direction du CNRS

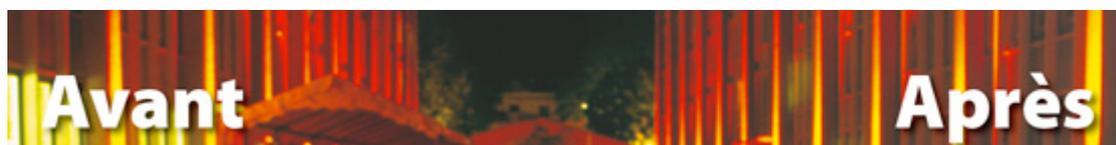
Décloisonner la vie scientifique de l'établissement en développant l'interdisciplinarité, renforcer la politique scienti

Les éléments du débat

Un découpage artificiel et des craintes concentrées sur l'imposant bloc Mippu.

Maintien du statu quo disciplinaire : la réforme ne va pas assez loin pour les tenants de l'interdisciplinarité.

Ce qui change au niveau du pilotage scientifique



Pas de direction regroupant les départements scientifiques et instituts nationaux.

Une Direction scientifique générale, dirigée par l'ancien PDG de l'Ifremer, Jean-François Minster, regroupant les départements

Rôle clé des 8 directeurs de département.

scientifiques et instituts nationaux mise en place auprès du directeur général

Ses missions : la prospective scientifique, la mise en œuvre de la politique scientifique du CNRS, le suivi de l'évaluation de la recherche et le dialogue avec les instances d'évaluation, le suivi des orientations scientifiques des laboratoires, les coopérations scientifiques et les opérations structurantes nationales, européennes et internationales, la coordination des départements scientifiques et la politique du CNRS en matière d'information scientifique et technique.

Outre les six départements scientifiques et les deux instituts nationaux, la DSG comprend les entités suivantes :

- la direction de l'information scientifique (DIS) ;
- le service des indicateurs de politique scientifique ;
- le service des très grands équipements et des infrastructures de recherche ;
- le service partenariats et actions régionales ;
- le service programmation et indicateurs de gestion ;
- la cellule support des avis et expertises institutionnelles.

Les arguments de la direction du CNRS

Permettre au CNRS de renforcer sa capacité à élaborer une politique scientifique plus clairement affirmée, en lien avec la société.

Renforcer la démarche stratégique des départements scientifiques en vue de développer les activités du CNRS en matière des orientations de sa politique scientifique dans l'espace européen de la recherche.

Les éléments du débat

Crainte des directeurs scientifiques de perdre une partie de leur pouvoir. D'autant que les nouveaux directeurs inter-opérationnel « *en lien avec les départements scientifiques* ».

Quel positionnement de la DSG par rapport au ministère et à l'ANR ?

Ce qui change au niveau de la prospective



Pas de mission de la stratégie et de la prospective

Mission de la stratégie et de la prospective mise en place auprès du président et du directeur général

Son responsable est nommé par le directeur général sur proposition du président.

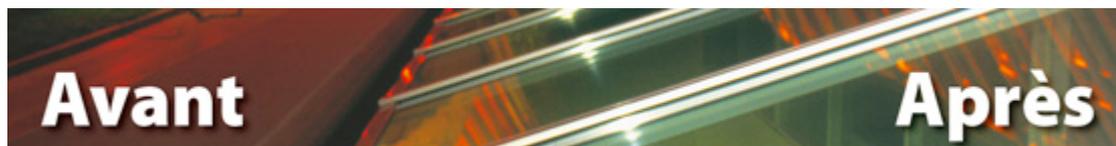
Les arguments de la direction du CNRS

Impulser la prospective scientifique de l'établissement, participer à la définition de la politique générale du CNRS e

Les éléments du débat

Equilibrage des pouvoirs entre président et directeur général. Ce serait, selon certains syndicats, le but de cette miss premières moutures du projet.

Ce qui change au niveau des laboratoires



Un nombre élevé d'établissements de rattachement

Pas de pilotage commun

Des laboratoires propres, communs et des UMR

Des laboratoires liés

Pour distinguer, aux côtés des laboratoires propres et des laboratoires communs, les laboratoires d'un (ou plusieurs) autre(s) établissement(s) liés au CNRS.

Un contrat de laboratoire

Signé par le CNRS et les autres établissements de rattachement du laboratoire, ainsi que par le directeur du laboratoire.

Il est cadre de référence pour :

- la relation entre le laboratoire et ses établissements de rattachement, durant les quatre ans de la période quadriennale,
- le dispositif de programmation et de suivi des principaux engagements pluriannuels du CNRS et de l'établissement partenaire,
- les entretiens annuels objectifs/moyens entre la direction du laboratoire et celles de ses établissements de rattachement.

Il inclut la lettre de mission du directeur de laboratoire et est communiqué aux instances d'évaluation.

Des entretiens objectifs-moyens

Pour permettre au directeur du laboratoire de remettre à jour de façon fine la vision des projets scientifiques, et de placer la demande de crédits en regard de la réalité des dépenses et des ressources propres réalisées et attendues. Ils ont aussi vocation d'aider le directeur sur des questions d'organisation interne et de mutualisations possibles.

Les laboratoires liés partent de l'idée du nécessaire développement des établissements d'enseignement supérieur, le développement.

Etre un laboratoire piloté par l'université ne signifie pas « être un laboratoire de deuxième niveau ». Il s'agit de faire apporter son soutien sans en assurer le pilotage au quotidien.

Le contrat de laboratoire, et l'entretien annuel objectifs-moyens, permet à son directeur d'avoir une meilleure visibilité établissement partenaire au cours de la période du contrat quadriennal. Il peut ainsi mieux assumer son rôle d'animateur et avec les instances internes du laboratoire.

Les éléments du débat

Une approche qui devra être partagée par le ministère et notamment la MSTP.

Les « laboratoire liés » ne consistent-ils pas en un retour déguisé aux unités propres ?

La crainte que le CNRS n'affecte ni moyens ni personnel permanent dans les laboratoires liés et que s'accroissent les

Ce qui change au niveau des régions



Les délégués régionaux représentaient le niveau de gestion, mais il n'y avait pas de représentation de la direction nationale du CNRS en région.

Rattachement des laboratoires à **cinq directions inter-régionales Sud-Est, Sud-Ouest, Ile-de-France, Nord-Est et Nord-Ouest.**

Le directeur interrégional, nommé par le directeur général, dispose d'une équipe « resserrée » : attachés scientifiques, délégués régionaux, secrétariat exécutif.

Missions principales : dialogue avec les partenaires du CNRS en région, montage et suivi de projets régionaux, soutien au développement de l'interdisciplinarité et suivi des laboratoires en ce qui concerne les aspects opérationnels régionaux.

Les arguments de la direction du CNRS

Rapprocher la direction du CNRS du terrain par la présence en région d'un membre de la direction nationale. Les D interdisciplinaires et de pôles d'excellence.

Les établissements d'enseignement supérieur en région et les collectivités locales auront désormais un interlocuteur CNRS.

Les éléments du débat

Craintes cristallisées sur ce nouvel échelon régional.

Ce découpage inter-régional qui ne correspond ni à une logique scientifique, ni à une logique politique locale : quelle part Ile-de-France qui représenterait 40 % du CNRS ?

Scepticisme devant la création d'une strate administrative supplémentaire risquant d'empiéter sur le rôle des directeurs et de créer des conflits.

Quelle légitimité pour les DIR face à des présidents d'université élus par leurs pairs ?

Ce qui change dans l'organigramme



Organigramme précédent :

Présence d'une direction des études et programmes, d'une direction des relations avec l'enseignement supérieur et d'une direction des relations internationales au sein du comité de direction. La direction des ressources humaines ne fait pas partie du comité de direction.

Modification de l'organigramme :

Autour du directeur général, sont présents au comité de direction : le DSG, le secrétaire général, le DRH, les directeurs de départements scientifiques, les DIR, le directeur des relations européennes et internationales, le directeur des relations industrielles et du transfert technologique, et le directeur de la communication.

Membres invités : les deux directeurs des instituts nationaux.

Disparition de la direction des études et programmes et de la direction des relations avec l'enseignement supérieur.

Les arguments de la direction du CNRS

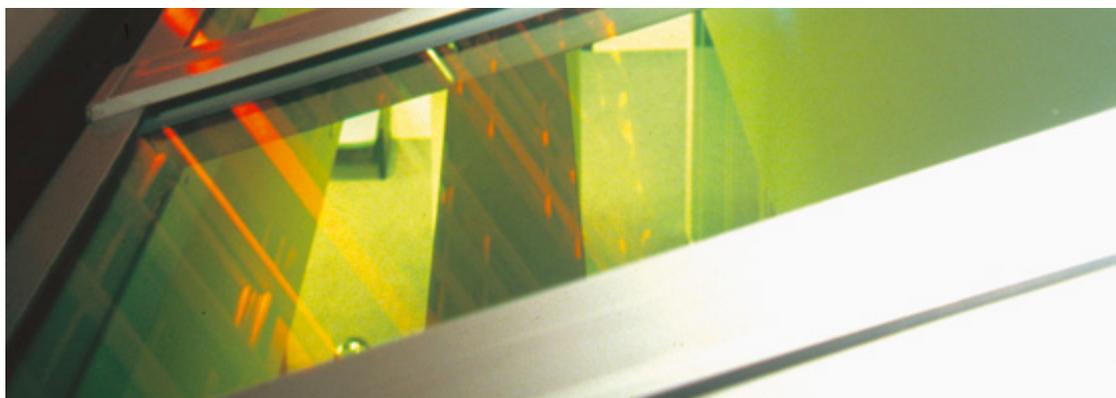
Renforcer la cohérence de l'organisme.

Permettre au directeur général de mettre en place un processus d'attribution des moyens annuels aux laboratoires qui s'appuieront sur des propositions de la DSG et des départements scientifiques et instituts nationaux, élaborées en co

Les éléments du débat

Multiplication des strates administratives.

La nouvelle organisation interne du CNRS est-elle réellement plus lisible qu'auparavant ?



© CNRS Photothèque/Serge Detalle

Direction inter-régionale Sud-Ouest : un essai à transformer

Par [Jean-Michel Catin](#)

Dernière mise à jour le 6 décembre 2005



Première mesure mise en place à titre expérimental, la création de Directions inter-régionales a suscité de nombreuses interrogations. Enquête dans la DIR Sud-Ouest, avec les [réactions](#) d

Antoine Petit a indéniablement le sens du contact et de la communication : un atout majeur au vu du défi qu'il a à relever. Il a été unanimement salué pour sa disponibilité, les seules critiques, là aussi unanimes, portant sur le souhait de le voir enc

Rançon du succès, son agenda témoigne de l'ampleur de la tâche : lundi à Toulouse, mardi à Bordeaux, mercredi à Paris « libre » pour une destination autre et le vendredi à Montpellier ! Sans compter le week-end pour rédiger des rapports *de ma venue pour des réunions* » tempère-t-il.

Car cette nouvelle fonction est avant tout un défi organisationnel, impliquant le recours à toutes les ressources de la région pour répondre sur le fond, Antoine Petit part des priorités inhérentes à la définition de cette nouvelle fonction : « *Etre capable de gérer des labos* ». Cela suppose un intense travail relationnel, notamment avec les établissements partenaires et les collec



Antoine Petit, directeur inter-régional Sud Ouest du CNRS

© CNRS Photothèque/Christophe Lebedinsky

Des avantages indéniables

Est-ce gérable ? Oui, répond sans hésiter Antoine Petit, à condition de s'appuyer sur les délégués régionaux. Armel (délégué régional adjoint pendant 4 ans) pointe deux avantages. L'un interne car « *la présence du DIR permet aux trois délégués régionaux de travailler ensemble chez nous, ajoute-t-elle, désormais il y a un début de coordination.* » L'autre avantage, elle en voit les effets sur le terrain et est un réel facilitateur de l'interdisciplinarité. Par exemple, il a pu régler un problème qui traînait depuis des mois dans les laboratoires scientifiques. »

Et elle précise un des effets les plus positifs de la DIR : « *on est beaucoup moins seul dans la prise de décision et la mise en œuvre de projets scientifiques, il y a une légitimité scientifique, tandis que dans une réunion avec des directeurs de labos par exem*

« *Le DIR est un point d'entrée et un point de sortie, très utile quand il y a plusieurs départements scientifiques* » co création d'un labo « délocalisé », qui allait à l'encontre de la politique de deux universités : « *on a mis un avis défavorable sur le principe. On a fait primer la politique d'établissement.* » Les réactions quasi-unanimes des partenaires le con-

La délicate articulation avec les départements scientifiques

Mais la question qui préoccupe aussi bien les directeurs d'unités que les établissements partenaires reste l'articulation entre la DIR et les départements scientifiques. Avec 180 laboratoires dans le Sud-ouest, comment, pour le pilotage des unités et les regroupements, « *prendre les décisions ensemble* » selon le vœu d'Antoine Petit ? Pour lui, la quarantaine d'entretiens objectifs-moyens menés avec tous les partenaires fournit une partie de la réponse. Cette réunion annuelle entre directeurs d'unité et établissements partenaires permet en effet de faire toutes les demandes en une seule fois (voir notre [article](#)). Le DIR Sud-Ouest souligne d'ailleurs que « *dans la quasi-totalité des cas, les vice-présidents recherche sont présents.* »

Autre aspect, et pas le moindre, les relations avec les collectivités territoriales. Avoir quatre conseils régionaux comme interlocuteurs est-il un handicap ? « *Avec les pôles de compétitivité et les PRES, il fallait permettre à la politique nationale d'être représentée au niveau régional, explique-t-il. Et couvrir plusieurs régions est une force importante : on peut dire au pouvoir régional « regardez à côté » !* » Francis Hardouin, ancien président de Bordeaux 1, tempère ce constat parce que « *les régions sont parfois en concurrence.* »

La découverte des Sciences humaines et sociales

Enfin, découverte pour le scientifique (Antoine Petit a dirigé le département des Sciences et technologies de l'information et de la communication du CNRS), les sciences humaines et sociales. S'il ne note pas « *tant de particularisme que intolérables pour certaines équipes de recherche en pour nos doctorants !* » affirme-t-il.

Il est conscient que « *la plus-value de la DIR est peut-être dans le fait d'avoir eu le département SHS du CNRS.* » Mais ce n'est pas tout « *sur le terrain.* » Antoine Petit entend en tout état de fait émerger des projets, comme celui de la MSH de



Jean-Marie Hombert, directeur inter-régional Sud-Est du CNRS

© CNRS Photothèque/Christophe Lebedinsky

Des tensions persistantes

A propos des tensions entre universités, écoles et autres établissements, Antoine Petit note avec amusement qu'il est un des interlocuteurs, vice-présidents des conseils de recherche du CNRS... Et il plaide vigoureusement pour la recherche. Ces interlocuteurs et partenaires, comme François Féral, président de Perpignan ou Jacques B. de relations difficiles avec le CNRS sur le fond et les choix scientifiques. Ce dernier pointe par exemple les difficultés avec le CEA à Marcoule.

Réellement plébiscité, Antoine Petit l'est autant par sa personnalité appréciée que par son rôle : tantôt médiateur, chancelier, diplomate, « politique » évidemment, toujours « communicateur », l'ensemble de ces casquettes dessine un profil d'homme au CNRS, mais une contradiction qui ne pourra que s'approfondir.

Direction inter-régionale Sud-Ouest : ce qu'en pensent 3 partenaires

Par [Jean-Michel Catin](#)

Dernière mise à jour le 6 décembre 2005



Gilbert Casamatta, nouveau président de l'INP Toulouse, Francis Hardouin, ancien président de Bordeaux 1, et Jean-Michel Uhaldeborde, président de l'université de Pau et des Pays de l'Adour (UPPA) réagissent sur la mise en place de la Direction inter-régionale Sud-Ouest.

« Je crois plus à la concertation qu'à l'anathème »

Gilbert Casamatta, nouveau président de l'INP Toulouse

Le président de l'INP affiche clairement son approche dans le débat sur les places respectives des universités et du CNRS : « *On ferait une erreur en niant le rôle des universités* » mais il préfère préciser : « *je crois plus à la concertation qu'à l'anathème. Quand on désincarne les choses, on a tendance à attribuer de part et d'autres des pensées maléfiques. Il n'y a pas de solution parfaite, le dialogue est prépondérant.* » affirme-t-il, attribuant l'empilement de structures à un mal français plus qu'à une spécificité de la recherche.



© INPT

Et il se félicite du rôle du DIR : « *Cela m'aide beaucoup pour avoir une politique permanente de dialogue. Mais il ne faut pas oublier le rôle de la déléguée régionale. Sur la création des postes « recherche », on a pu échanger, on a eu une politique concertée, même s'il s'agissait de postes enseignement supérieur.* »

Concernant les entretiens annuels objectifs-moyens, « *ils ont très positifs car on fonctionne en mode besoin, sur la politique au quotidien.* » Ce qui est le vrai problème des responsables opérationnels.



© Bordeaux 1

« Comme président d'université j'aurais préféré un délégué régional qui ait les compétences d'un DIR... »

Francis Hardouin, ancien président de Bordeaux 1, membre du CA du CNRS et ancien président de la commission recherche de la CPU (depuis le 1er décembre DRRT Aquitaine)

Il ne tarit pas d'éloges sur Antoine Petit mais souligne une « *réussite liée à la personne* » ajoutant que « *l'organigramme du CNRS c'est comme un mikado.* » Selon lui, c'est un des sujets d'interrogation de la réforme : « *la vraie question est le positionnement des DIR par rapport aux directeurs scientifiques.* » Le DIR a cependant,

selon lui, la capacité de jouer la complémentarité avec les DSA.

« Il y a une justification globale mais le DIR est d'abord un besoin du CNRS d'avoir une vision interdisciplinaire et régionale. Or 5 inter-régions, c'est gérable dans un Comité de direction. » Ce découpage qui, selon lui, sied au CNRS a donc des limites : « le DIR sera tirailé car il n'a pas le don d'ubiquité, et les régions sont parfois en concurrence. » Ce n'est donc pas une réponse intrinsèque au développement local, mais « une réponse à la place du CNRS en région. »

Francis Hardouin se félicite en tout cas que le DIR est un poids plus important « mais il faut qu'il ait une capacité à superviser la mise en œuvre locale. La relation DIR-DR est importante mais comme président d'université j'aurais préféré un DR qui ait les compétences d'un DIR... » Car l'ancien président de Bordeaux 1 est sûr d'une chose : « un DIR c'est éminemment positif comme représentant de la direction générale du CNRS ! »

Francis Hardouin y voit cependant une autre limite : le DIR ne répondra pas « à la nécessité d'une plus grande coordination des EPST, CNRS, INRA, INSERM, INRIA avec la tutelle de l'Etat, parce qu'il y a des conflits entre articulation locales et nationales. »

« Les turbulences au CNRS compliquent la vie ! »

Jean-Michel Uhaldeborde, président de l'université de Pau et des Pays de l'Adour (UPPA)

S'il se félicite lui aussi des relations avec le nouveau DIR (« il est très disponible et réactif »), Jean-Michel Uhaldeborde soupire : « les turbulences au CNRS compliquent la vie ! » En cause, le fait que « sur des projets structurants, on sent bien qu'il n'y a pas unicité de point de vue entre une vision disciplinaire, qui peut être celles des Directions scientifiques, et une vision établissement. » Et de citer l'exemple de



© UPPA

discussions sur un projet de fédération de recherche qui a glissé vers un laboratoire unique, dans lesquelles « on a senti des différences d'approche des directions scientifiques alors que DIR et établissement ont une vision plus intégrée. » Il soulève également le problème de la représentation institutionnelle territoriale, regrettant que la Délégation régionale « ne soit pas assez présente sur les comités d'audit. »

Et la réforme du CNRS suscite chez lui une interrogation, « que l'on multiplie les lignes de commandement, voire les lignes de tension avec les Directions scientifiques. Or un président d'université a une vision globalisante. »

L'UPPA est en effet pluridisciplinaire, et « en face de nous, on a des gens dont la préoccupation est disciplinaire, voire sous-disciplinaire. » Il cite les inquiétudes en SHS, particulièrement en aménagement et géographie, dans lesquelles « nous avons des équipes prises en sandwich entre Toulouse et Bordeaux. »

Le délégué régional, gestionnaire de terrain : l'exemple Centre-Est



© CNRS/DR6

Zoom [Politiques et Stratégies](#) - [Organisation et fonctionnement de la recherche](#)

Par [Élise Descamps](#)

Dernière mise à jour le 2 décembre 2005



Jusqu'à présent représentant du CNRS en région, le délégué régional va voir son inter-régionales qu'avec la volonté d'un dialogue plus affirmé avec les universités. Pascal Aimé, ancien secrétaire général d'université, Pascal Aimé.

Ce lundi, Pascal Aimé a un créneau avant 11 heures. Ensuite, il file prendre le train pour Paris, où il se rend, une semaine sur deux, au siège du CNRS. Le lendemain et le surlendemain, il est à Dijon, et le vendredi, il a prévu d'aller à Metz. Quand il n'est pas dans le train, dans des laboratoires, ou en rendez-vous avec des partenaires, dans les quatre régions administratives de la délégation Centre-Est du CNRS, Pascal Aimé, le délégué régional, représentant du directeur général du CNRS en région, travaille à Vandœuvre, dans la banlieue de Nancy, au siège de la délégation.

« Je suis très sollicité, car il y a une vraie volonté des collectivités territoriales et des universités de travailler avec le CNRS. La délégation compte neuf universités : cela fait neuf contrats quadriennaux à négocier, autant de conseils d'administration et de conseils scientifiques, plus cinq écoles d'ingénieurs, quatre conseils régionaux et des communautés urbaines. Ça fait beaucoup, et jusqu'à maintenant, tout reposait sur le délégué régional. Je suis là depuis un an, et j'ai visité 30 labos, soit la moitié de ceux de la délégation. On doit sélectionner les endroits où on va mettre des moyens, voir si les unités ont suffisamment de locaux, sont bien installées... Mais je ne peux pas être partout. C'est vraiment difficile d'assurer une présence régulière et constante sur tous les dossiers avec tous les partenaires », explique Pascal Aimé.

Une présence plus forte sur le terrain



Patrick Landais, directeur inter-régional Grand-Est du CNRS

© CNRS Photothèque/Christophe Lebedinsky

Un double regard

« Ces quinze dernières années, les universités ont fait de sérieux progrès en termes de gouvernance. Elles s'investissent et s'impliquent aussi davantage. La prise de décision s'accélère. Il y a de plus en plus de projets à mettre en place en... » justifie Pascal Aimé, observateur de longue date du fonctionnement des universités : ancien président de l'association des universités de France (AUF) et pendant six ans secrétaire général de l'université Louis-Pasteur, Strasbourg 1) et pendant six ans secrétaire général de l'université de Strasbourg.

Un contrat de site (ou convention de site) unique entre les trois universités de Nancy et le CNRS, en phase de finalisation, rendant moins conflictuelle la gestion des labos. « C'est compliqué d'élaborer une politique quand les directeurs de labos prélèvent le moins d'argent, et que les établissements veulent en gérer un maximum », constate Pascal Aimé.

Favoriser les rencontres

L'une de ses difficultés quotidiennes tient en partie au fait que « les personnels des universités connaissent mal le fonctionnement du CNRS », il cite un exemple : « sur la question de la TVA, il est rare de trouver des personnels à l'université qui comprennent le problème quand ils doivent régler ensemble une question de TVA. » Pour pallier ce genre de tracas, Pascal Aimé organise des rencontres entre le service des universités et de la délégation. « Je voudrais maintenant mettre cela en place pour les ressources humaines et les autres. Les universités sont bonnes en gestion des contractuels, et le CNRS est bon en formation continue. »

D'autres aménagements sont en cours. Pour n'en citer qu'un exemple, d'ici janvier, l'équipe de direction de la nouvelle région (avec les deux délégués régionaux, devenus adjoints, et leurs chefs de service) disposera d'un logiciel, actuellement en phase de développement (documents...). « Notre rôle est d'être en recherche permanente d'idées », poursuit-il. Il en est sûr : « Pour peu que les universités et le CNRS permettent de bien travailler ensemble. »

Entretien annuel objectifs-moyens : un directeur d'unité raconte

Par [Jean-Michel Catin](#)

Dernière mise à jour le 4 décembre 2005



Michel Robert, directeur du Lirmm à Montpellier depuis janvier 2005 (une UMR Montpellier 2/CNRS) témoigne sur la mise en place de l'entretien annuel objectifs-moyens.



Michel Robert, directeur du Lirmm (Montpellier 2/CNRS)
D.R.

« J'attendais beaucoup, je n'ai pas été déçu des résultats ». En une phrase, Michel Robert, Professeur d'université à Montpellier 2, résume son sentiment. « Je n'avais jamais vu ça ! tout le monde ensemble » s'exclame-t-il, comme s'il s'agissait d'un miracle... Véritablement séduit par cette nouvelle démarche, il a pourtant

bien des arguments à faire valoir qui justifierait une certaine morosité. « Notre labo fait du fondamental mais surtout beaucoup d'appliqué et de transfert. Dans le département Stic, nous sommes parmi les meilleurs en terme d'incubateurs d'entreprises. On a besoin d'être réactifs, nous avons beaucoup de contrats, notamment européens » estime-t-il. Il peste contre les « freins administratifs, car on en parle beaucoup mais il nous faut du concret ! Nos contraintes sont de plus en plus fortes sur le terrain, par exemple pour l'embauche de contractuels. Et puis on a de l'argent que l'on ne peut pas utiliser. Au CNRS les problèmes remontent vite, dans les universités moins. »

Et avec la création de l'ANR ou la réforme en cours au CNRS, il avoue sa perplexité : *« ce n'est pas extraordinaire en terme de lisibilité ! »* Lui qui revient d'Australie observe avec une certaine envie les anglosaxons avec *« les agences d'un côté, des unités de l'autre qui disposent d'une grande souplesse. »*

Comment voit-il l'organisation actuelle ?

Comme directeur d'unité, il confie qu' *« heureusement, il y a le CNRS pour l'animation de nos communautés ! Il est un catalyseur des accords avec l'industrie. »* Mais le regroupement des départements scientifiques, avec le Mippu (Mathématiques, informatique, physique, planète et univers) le laisse perplexe. Et *« l'addition de couches »* l'inquiète. Pourtant, à propos de la réforme du CNRS, il voit des changements positifs, ce qu'il nomme *« des actions non visibles de la direction générale pour nous simplifier la vie, comme pour le remboursement de frais de mission. »*

D'un autre côté, s'il souligne l'apport de l'université, avec les enseignants-chercheurs, beaucoup plus nombreux que les chercheurs CNRS dans son labo, il pointe l'apport du CNRS sur l'accompagnement avec les ITA, *« le ciment des labos »*, déplorant le fait que *« l'accompagnement des Iatos donnés par le ministère est faible dans les universités. »* Mais *« quels que soient les statuts tout le monde fait le même boulot »* s'empresse-t-il d'ajouter.

Les bénéfices de l'entretien

« Ca m'a permis de synchroniser l'ensemble des demandes. Cela a été dur mais a permis de prendre des décisions avec du recul. » Si Michel Robert juge la préparation écrite *« un peu lourde »*, il plébiscite une forme de *« grand oral »* qui a duré près de 3 heures et demie. *« C'est fondamental ! »* juge-t-il car, dans un même lieu, il y avait le Directeur Scientifique adjoint, le délégué régional (exceptionnellement le DIR n'avait pu être là), et l'université représentée par le vice-président Recherche et un conseiller scientifique Stic. Bémol à cet enthousiasme, Michel Robert aurait cependant préféré que l'université soit *« accompagnée des services financiers. »*

« Cela m'a permis une présentation scientifique et stratégique mais aussi d'aborder nos spécificités, avec un campus excentré dont l'université assume la charge des locaux. Or nous avons des problèmes d'infrastructure : étanchéité, sécurité, aménagement et extension des locaux. » Et comme le laboratoire est

passé de 70 personnes en 1992 à près de 300 aujourd'hui, le directeur du Lirmm a posé la question : « comment accompagner la croissance ? » « On a pu mettre à plat ce type de dossier sur la table. Et en ont découlé des actions concrètes car les tutelles ont discuté ensemble ! » se félicite-t-il.

Autre question, l'organigramme du labo et ses moyens en personnels. « On a pu avoir une réflexion sur l'organigramme du labo alors que jusqu'à présent nous avons une fin de non recevoir », avec en toile de fond la faiblesse de nombre de personnels de soutien à la recherche des universités. « Sur les moyens humains demandés (post doc, bourses d'ingénieurs, ITA, Iatos etc..) on a fait des demandes classifiées. Cela a permis de pondérer les priorités. Avant, avec le CNRS, il y avait 5 à 6 campagnes, idem pour les universités. Là c'est plus simple ! »



Jean-Louis Cuq, vice-président recherche de Montpellier 2

© Montpellier 2

Et Michel Robert souligne qu'il y a eu un « écho immédiat à l'université sur nos problèmes de personnels de soutien » et qu'une réunion très positive a été organisée avec l'agent-comptable de l'université et Jean-Louis Cuq, vice-président

recherche de Montpellier 2 sur la gestion des contrats. Pour ce dernier, ces entretiens permettent à l'université « d'aller à l'écoute des labos » mais aussi à ceux-ci de faire un bilan et de présenter leurs projets, dans le cadre de la vague A de la contractualisation. « Nous connaissions les problèmes » indique-t-il à propos de ceux soulevés par le directeur du Lirmm, et remarque que tous les laboratoires, dans le cadre de leur bilan et de leur projet, font des demandes dans un contexte où les moyens sont limités.

C'est donc en définitive une appréciation très favorable que porte Michel Robert (« une impression positive ») sur cette démarche nouvelle. D'autant qu'elle peut être améliorée, selon lui, avec des tableaux de bord financiers du CNRS remis plus tôt ou le fait de disposer d'outils communs. Il juge d'ailleurs cet entretien « aussi important que l'évaluation scientifique du laboratoire ». Car il s'agit d'une « action concrète essentielle dans le contexte actuel. » Et puis, l'avantage essentiel de l'entretien, c'est qu'« il crée une émulation entre les tutelles ! ». Au bénéfice de la recherche.



D.R.

Zoom [Organisation et fonctionnement de la recherche](#)

Par [Élise Descamps](#)

Dernière mise à jour le 1er décembre 2005



Unités de base de la recherche, les laboratoires dépendent de tutelles souvent docteur Jean-Marie Pierrel, livre sa vision du pilotage, au quotidien, d'une UMR. Il s'agit de l'ATIL (Analyse et traitement informatique de la langue française), une unité centrée sur trois grands axes de recherche : l'histoire de la linguistique informatique.



Jean-Marie Pierrel, professeur d'université à l'université Henri Poincaré (Nancy 1) et directeur du Laboratoire Atilf (CNRS/Nancy 2/Nancy 1)

D.R.

définiraient les sujets de thèses », poursuit-il.

Un compromis permanent

La marge de manœuvre du directeur est cependant limitée par le nécessaire compromis qu'il est tenu de trouver ent

« Le seul pouvoir d'un directeur de labo, c'est sa force à piloter avec doigté. D'autant qu'il fait coexister bien sûr linguistique. « Les méthodes des uns et des autres sont différentes », indique Jean-Marie Pierrel.

Le directeur doit garder un cap clair, tout en conciliant des intérêts scientifiques ou de gestion financière. Alors il sait mieux le pragmatisme, et détermination.

« Les tutelles ne disent pas à un labo "voilà ce qu'il faut faire", le maître à bord, c'est lui. Et il souligne que « le directeur est un scientifique. C'est à lui d'écouter leurs souhaits, de proposer et de les mettre en œuvre. Le pouvoir du directeur est important et nommé directement par les tutelles : « C'est bizarre, mais c'est la réalité. Les projets de ceux qui vont devenir directeurs de labos ». C'est largement les labos qui font la politique scientifique des établissements sont dans les laboratoires. Si le mode de

ne sont pas toujours 100 % compatibles ». « Le CNRS est un organisme de recherche national. Il estime que dans u choix. L'établissement universitaire, lui, est très inséré localement, et veut répondre aux aspirations des régions, et nous concerne, en étymologie, il n'y a pas de formation possible pour les étudiants. Il y a là une incohérence. » Fac et équipes communes), « la charge de la synthèse revient aux laboratoires », témoigne Jean-Marie Pierrel.

Mais comment ? « On le fait en anticipant, en étant très à l'écoute des attentes des uns et des autres. Il faut convain pour cela mettre l'accent sur certains points. Pour bien positionner le labo, il faut être très impliqué dans des grou, comité national du CNRS. Mais les universités ou le CNRS n'ont eux-mêmes pas toujours une politique claire ! », n

Une articulation délicate entre local et national

Des tensions peuvent naître du fait que, selon Jean-Marie Pierrel, le directeur d'unité s'adresse prioritairement, pour les questions scientifiques, au directeur scientifique du CNRS spécialisé dans son domaine de recherche, et non aux vice-présidents scientifiques des universités, généralistes. Ce dialogue privilégié avec le CNRS pourrait être renforcé par la [réforme en cours](#). « Je suis très content d'avoir un directeur inter-régional, scientifique, avec qui discuter des données territoriales. Ce sera positif. J'espère qu'à terme il aura des adjoints sur les grands domaines scientifiques », note-t-il. « Je laisse les directeurs gérer les labos comme ils l'entendent, et s'il y a un rapport naturel favorable au CNRS, ça ne me dérange pas », affirme cependant Herbert Néry, président de l'université Nancy 2, la plus fortement impliquée dans l'Atilf. Jean-Marie Pierrel le confirme : « Il n'y a pas d'incompréhensions, j'essaie de convaincre. Ce n'est pas un bras de fer permanent ».

Pourtant, parfois, il faut trancher. Jean-Marie Pierrel cite deux exemples. « Nancy 2 souhaite développer fortement : s'y impliquer fortement, car l'un des quatre axes est porté par l'Atilf. Pourtant le CNRS n'a pas encore donné un s utilise pour faire avancer le dossier. Je peux le faire car je suis universitaire. On est obligés de prendre des risques D'un autre côté on a répondu à un appel d'offre du CNRS pour définir un centre de compétence national autour du préféré moins d'ambition », raconte Jean-Marie Pierrel.

Les pesanteurs administratives

Les plus grosses difficultés sont selon lui d'ordre administratif. « Actuellement je gère des crédits auprès des différe patron devait ouvrir autant de comptes que d'actionnaires. J'attends que l'on signe le contrat de site pour faire une pas le moindre des casse-têtes. « Il faut faire passer les contrats de recherche par un des partenaires. Mais lequel a se poser cette question ! La Lolf pose là une difficulté supplémentaire. On demande aux établissements la liste de le indicateurs ». Dans ces cas-là, Jean-Marie Pierrel dit appliquer son arbitrage maison : il choisit l'établissement qui : gestion des contrats de recherche est un vrai point de blocage. Il y a des discussions extrêmement longues, inutiles de son côté Jean-Pierre Finance, président de l'université Nancy 1.

Le même problème se pose pour les publications, ou même pour des préoccupations apparemment secondaires, con conformer à la fois aux chartes des sites des trois tutelles !

Le besoin d'une coordination des politiques

Jean-Marie Pierrel regrette aussi qu'il n'y ait aucune instance organisée de concertation entre tous ses partenaires. « président de Nancy 2, le président de Nancy 1, et le délégué régional du CNRS. Au moment des contractualisations Il n'y a pas plus de discussions sur le fonctionnement budgétaire du labo. J'ai de l'argent du CNRS, mais côté univ émerger à plusieurs UFR. Cela fait perdre beaucoup de temps au quotidien. »



Jean-Pierre Finance, président de l'université Henri Poincaré-Nancy 1
© AEFC/F. Lenoble

Jean-Pierre Finance cite aussi le 1
recrutement du CNRS et le nôtre
exemple : "On met un prof ici, où
d'avoir un portage commun de ce
nombre conduit à un partage de i
car quand il y a plusieurs pilotes

A Nancy, ces problèmes pourraie
régionale du CNRS sont en train
signée d'ici janvier, et déterminer
gestionnaire.



© CNRS/P.Disdier

Enquête [Politiques et Stratégies](#) - [Organisation et fonctionnement de la recherche](#)

Par [Sylvie Boutaudou](#)

Dernière mise à jour le 2 décembre 2005



Les âpres discussions autour du partenariat rénové entre le CNRS et Strasbourg plan dans l'expérimentation en cours, au vu du potentiel de recherche concerné. des établissements concernés à être en phase de contractualisation et le texte dev

Une longue histoire commune, « *cinquante ans de collaboration depuis le Centre de recherche nucléaire de Strasbourg* », rappelle Philippe Piéri, délégué régional du CNRS en Alsace. Des collaborations qui ont fait école : « *Strasbourg a vu la naissance en 1966 l'institut de Recherche Mathématique Avancée devenant alors le premier laboratoire universitaire français associé au CNRS* », souligne Bernard Carrière, président de Strasbourg 1. Une intrication plus forte qu'ailleurs : « *50 % du potentiel de recherche de Strasbourg 1 est apporté par l'organisme de recherche, du moins dans les domaines partagés* », précise encore Bernard Carrière.

Les effets de cette cohabitation ne font pas débat. « *L'université mesure parfaitement que son rang et sa reconnaissance internationale tiennent dans une large mesure à un potentiel de recherche auquel le CNRS contribue d'une façon déterminante* », déclare-t-il. Et les positions actuelles, issues de l'histoire locale et nationale non plus : « *Dans la période après-guerre, les organismes de recherche ont permis à la France de "tenir sa place" tant en recherche fondamentale qu'appliquée. Ils ont été créés également car les universités n'avaient plus les moyens ni la capacité de répondre aux défis de la recherche moderne* », note Michel Granet, vice-président recherche et formation doctorale de Strasbourg 1. Mais toute tradition mérite d'être revisitée, font comprendre en substance, les responsables de l'université. La façon dont les deux partenaires envisagent le partenariat mérite d'être comparée.

Des regroupements d'unités pour augmenter l'efficacité

Pour Patrick Landais, le nouveau directeur inter-régional du Grand Est pour le CNRS, et Philippe Piéri, les objectifs d'efficacité scientifique, de recherche de résultats, la visibilité internationale dans un contexte de concurrence. À ce [l'interview](#) de Claude Kedinger) issus de regroupement est centrale, même si, bien entendu, le partenariat voulu cor



Patrick Landais, directeur inter-régional Grand-Est
© CNRS Photothèque/C. Lebedinsky

large, mais aussi de mettre en avant leur spécificité et points forts. À Strasbourg, la chimie, la biologie et leurs interdisciplinarités sont exceptionnelles pour exploiter les frontières de ces disciplines où se concentrent les principaux progrès scientifiques. À la fois, la recherche ne peut pas être au même niveau dans toutes les disciplines. » Patrick Landais comme Philippe Landais. « Il n'est pas étonnant que nos laboratoires de Strasbourg 1 et du CNRS en Alsace : la chimie et la biologie

« Le partenariat renoué participe de la volonté d'avoir à Strasbourg, de mettre en avant des thématiques scientifiques bien représentées, et de les renforcer encore. Cela s'est traduit par des équipes de taille très respectable. Le fait de regrouper et remodeler leurs contours, à redéfinir les équipes ou les plateformes expérimentales ou analytiques communes, les compétences techniques et des économies d'échelle en matière de recherche, a aussi suscité l'émergence de jeunes équipes aux interfaces disciplinaires. »

Des missions qui ne se recouvrent pas

Mais cette vision n'implique-t-elle pas des choix importants ? Tout miser sur quelques domaines, aussi éminents soient-ils ? Ce n'est pas le point de vue de Patrick Landais : « Les universités ont le droit de choisir leur spécialité

Le débat ne semble pourtant pas tout à fait clos, à entendre Michel Granet : « Nous soutenons l'ensemble de nos secteurs disciplinaires. À côté des sciences « dures », des sciences de la vie et de la santé, des sciences de la nature et de la santé, notamment, il existe des départements de sciences humaines et sociales qui représentent une partie significative de nos étudiants et qui participent de notre culture scientifique et de notre reconnaissance. Strasbourg 1 ne veut pas laisser "au bord du chemin" un seul de ces secteurs. »

Le refus d'un système à deux vitesses

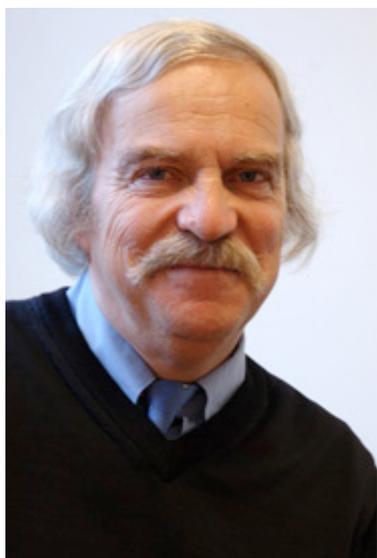
« S'il s'agissait de resserrer le dispositif sur un nombre plus restreint d'unités en se dégageant d'un certain nombre de disciplines, c'est une vision à laquelle l'université restera opposée, avertit Bernard Carrière. Toute vision qui vise à trop spécialiser les territoires, à l'instar de ce que les pôles de compétitivité sont en train d'induire, risque de mener vers un système de recherche et, partant, un système universitaire à deux vitesses. Ce n'est pas souhaitable et nous nous attachons à combattre cette tendance. »

Et à ce sujet, Bernard Carrière insiste sur son refus, comme président de l'université Louis Pasteur, mais aussi au nom de la CPU, d'accepter la notion de « laboratoire lié » avancée par le CNRS. Dans cette configuration, les laboratoires communs seraient le lieu d'exercice d'un véritable partenariat et donc d'un véritable co-pilotage, tandis que dans les labos propres le pilote principal serait le CNRS et que, dans les labos liés, le CNRS se désengagerait en maintenant quelques moyens pour laisser le pilotage à l'université.

« Nous craignons que l'identification de tels laboratoires liés ne se traduise de fait par un désengagement significatif du CNRS. À Strasbourg nous sommes opposés à ce que les UMR actuelles puissent évoluer vers un label de laboratoire lié. Dans le reste de la France, cela ne peut être vécu que comme un passage en deuxième division, du moins aussi longtemps que n'aura pas été créé un label de laboratoire lié à l'ensemble des unités de recherche. Il convient aussi d'aller vers un rééquilibrage des moyens entre les unités associées et les unités liées par le seul Ministère », estime le président de Strasbourg 1.

L'un veut piloter, l'autre aussi...

Reste la question du pilotage de cette politique, dont on imagine que les contours ne seront pas faciles à préciser. Et Patrick Landais parle de « partage nécessaire », de « harmonisation », de « travail en commun pour réfléchir aux priorités de recherche des universités et le CNRS », sans aller plus loin à propos des termes de ce partage. Il s'agit « d'intégrer les établissements de recherche dans une stratégie à long terme ».



Bernard Carrière, président de l'Université Louis Pasteur (Strasbourg 1) et président de la commission recherche de la CPU

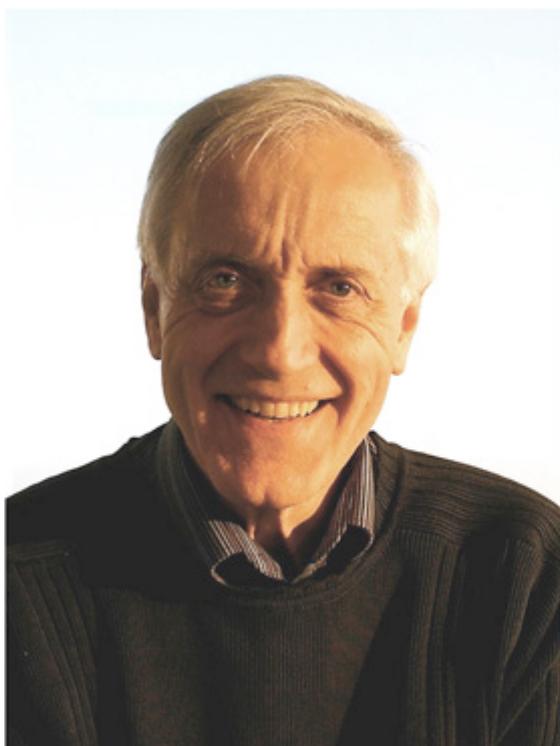
© AEFC/F. Lenoble

En regard, Bernard Carrière et Michel Granet sont nettement partenaires pour aller vers un co-pilotage de la recherche d'unité constituant de grands instituts n'a rien d'original, excellent terrain d'exercice de la volonté partenariale, mais reconnaître par le CNRS comme un opérateur de la recherche

Opérateur de la recherche, Michel Granet définit très précisément d'une politique scientifique réfléchie, argumentée et adoptée et projets prioritaires. Il faut aussi disposer d'outils d'évaluation de la pertinence de ces orientations. « *Dans l'histoire des relations, on a commencé par associer des équipes en y injectant des moyens, puis l'étape de mixité qui consistait à mettre en oeuvre un partenariat à l'université des orientations scientifiques, mais sans véritable projet et équipes et à assumer une mission d'opérateur de recherche : après l'association et la mixité voici la « communauté de recherche » où les stratégies sont décidées en commun, l'université étant responsable de certains choix* », estime Michel Granet, convaincu qu'à l'échelle des unités de recherche sont essentiels de la production de nouvelles connaissances.

Question d'engagement, de choix stratégiques, de pilotage partagé : on soupçonne que les discussions ont été mouvementées même si la date du 14 décembre est évoquée du côté du CNRS pour la signature du contrat.

En photo : Le Centre de neurochimie à Strasbourg sur le campus de l'Esplanade va être rebaptisé du nom de l'un des fondateurs de l'Institut des neurosciences cellulaires et intégratives.



**6 unités
regroupées :
le point de vue
du directeur
Claude
Kedinger**

D.R.

Interview [Politiques et Stratégies - Organisation et fonctionnement de la recherche](#)

Par [Sylvie Boutaudou](#)

Dernière mise à jour le 2 décembre 2005



Claude Kedinger, enseignant-chercheur, est le directeur de l'Institut Gilbert Laustriat - Biomolécules, biotechnologie, innovation thérapeutique, un nouveau laboratoire commun ULP-CNRS, issu du regroupement de six unités de recherche. Il revient pour l'ORS sur les conditions de ce regroupement.

L'ORS : Comment vous a été présentée l'expérimentation en cours entre l'ULP et le CNRS ?

Claude Kedinger : Je dirigeais l'année dernière une UMR parmi trois unités de recherche de l'ESBS (Ecole supérieure de biotechnologie de Strasbourg) présentes dans le même bâtiment. Les responsables de l'ULP et du CNRS sont venus nous demander de nous regrouper pour répondre à des exigences de masse critique et de visibilité. Les deux autres unités étaient des UPR et les collègues du CNRS, qui n'avaient pas l'habitude de travailler avec l'université, étaient très méfiants, mais le regroupement a tout de même bien démarré. Puis, au début du mois de janvier, nos tutelles nous ont proposé de participer à une expérimentation au niveau national. Il s'agissait de réunir l'unité unique nouvellement créée avec trois UMR de la faculté de pharmacie situées à quelques centaines de mètres d'ici. Cela semblait plus compliqué, mais nous y voyions un avantage : permettre à des biologistes, spécialistes de biotechnologie de dialoguer directement avec des chimistes et des pharmacologues. Par ailleurs, nous avons déjà l'habitude de travailler ensemble dans un IFR (Institut fédératif de recherche), les plateaux techniques servaient à tout le monde et nous avons des réunions mensuelles. Les collègues, notamment ceux qui ne participaient pas à ces réunions étaient hésitants. Nous avons organisé plusieurs assemblées générales, beaucoup d'avis se sont exprimés, puis un consensus s'est fait avec des points d'interrogation. La perspective d'obtenir de l'aide et des moyens supplémentaires nous a décidé à nous lancer.

L'ORS : Quelles sont les principales difficultés à surmonter ?

C.K. : Il y a des inquiétudes du côté des ITA (ingénieur techniciens administratifs) du CNRS qui se demandent comment sera jugée leur carrière dans un regroupement où une tutelle, probablement celle de l'université dans notre cas, serait prépondérante au niveau de la gestion. Les chercheurs CNRS craignent que l'université opère des prélèvements sur les ressources propres des laboratoires. Il faut savoir que l'argent des tutelles correspond à une dotation de base qui se monte, selon les équipes, à 20 ou 40 % des besoins. Le reste provient de contrats avec des industriels ou des associations. L'université ponctionne 12 % de cette ressource, alors que le CNRS n'a pas eu cette politique de prélèvement jusqu'à présent. Les chercheurs CNRS veulent avoir des précisions sur la façon dont se feront les prélèvements et sur leur destination.

L'ORS : Près d'un an après les premières discussions, qu'est-ce qui a changé ?

C.K. : Il n'y a pas eu de révolution, il nous faudra environ deux ans pour nous restructurer. Pour l'instant, les appellations UMR et UPR disparaissent et sont remplacées par celle de « département ». L'organisation en équipes reste la même et les directeurs d'unité deviennent des chefs de département. Nous avons tenu à maintenir la structure en 6 départements regroupant nos 27 équipes. On nous dit, ce qui nous inquiète, que les départements doivent disparaître à terme pour qu'il ne reste qu'un directeur et un nombre d'équipe restreint par fusion de celles qui existent actuellement. Ce n'est jamais simple d'opérer ces fusions car chaque équipe a sa thématique, sa personnalité. Une structure qui catalyse ces regroupements c'est bien, mais pour que cela tienne, il faut l'adhésion des personnes. Nous avons réalisé un sondage anonyme : « *êtes-vous pour ou contre les départements ?* », et « *comment voyez-vous les équipes ?* » Nous avons recueilli les réponses auprès des statutaires. Il est apparu que les personnels sont pour les départements à condition qu'ils soient au service des équipes. En revanche, ils ne veulent surtout pas que le département devienne une structure décisionnaire, et que le chef de département puisse décider de l'orientation de la recherche, d'autant que ce ne sont pas les départements qui sont évalués, mais les équipes.

L'ORS : Avez-vous travaillé sur un règlement intérieur ?

C.K. : Nous sommes en train de le préparer : les personnels ont été surpris que ce ne soit pas imposé. Pour l'instant, nous fonctionnons en directoire : un directeur, un directeur adjoint et les chefs de département. Pour la suite nous envisageons de fonctionner en conseil d'administration où chaque équipe enverrait un représentant, l'instance fonctionnelle étant un bureau émanant du CA. Si, comme le souhaitent les personnels,

le rôle des chefs de département se limite essentiellement à des tâches administratives, il sera difficile de trouver des candidats motivés pour assurer cette fonction peu gratifiante. Nous envisageons d'effectuer un tour de rôle entre les chefs d'équipe. L'inconvénient est probablement que le chef de département, n'ayant plus de rôle directif sur la recherche, perde en autorité. On nous demande aussi de rédiger un contrat de laboratoire, présentant nos objectifs scientifiques et nos besoins pour discuter des résultats à échéances annuelles. L'idée est excellente, mais un tel document ne se rédige pas en quelques semaines. Nous souhaitons y réfléchir dans la sérénité et nous en tenir à la période initialement prévue de deux ans pour la mise en place de notre nouvelle structure.

L'ORS : Et en matière de politique scientifique, comment se profile l'avenir ?

C.K. : Un des objectifs annoncé pour ces grands laboratoires communs est l'affichage d'une thématique majoritaire. En ce qui nous concerne, celle-ci apparaît dans l'intitulé même du laboratoire qui reflète le développement de thématiques situées aux interfaces de la biologie, de la pharmacologie et de la chimie. Un tel affichage est sans doute souhaitable pour des raisons de visibilité. Cependant, nous ne perdons pas de vue qu'il existe au moins deux modèles d'organisation de la recherche : une recherche purement finalisée supporte qu'une direction bien précise soit donnée, une recherche dite fondamentale qui, pour être efficace, doit être libre, car c'est généralement du foisonnement d'idées que naît la créativité.

Partenariat EHESS-CNRS : des regroupements de labos

Par [Jean-Michel Catin](#)

Dernière mise à jour le 2 décembre 2005



Comment se met en place la nouvelle politique du CNRS de laboratoires communs ? Le cas de [l'EHESS*](#) dans le cadre de l'expérimentation menée par l'établissement avec le CNRS.

« Nous avons défini ensemble des priorités scientifiques, allant d'ailleurs au-delà des 4 ans du contrat » souligne Laurence Caillet, directrice scientifique adjointe du département SHS du CNRS. En terme de structuration, la réflexion a porté sur le renforcement de « l'eupéanisation », et sur l'Europe scientifique. Le contrat devrait être signé à la mi-décembre. Le premier acte, dans une communauté de recherche culturellement individualiste et organisationnellement émietée, est la transformation du périmètre des unités. Ainsi, en Sociologie la transformation de trois laboratoires en un grand laboratoire commun a pour objectif de « redonner du souffle, relancer la théorisation, en réunissant des gens qui se connaissent. » Idem pour les 5 laboratoires sur l'Asie : Japon, Corée et Chine se regroupent à partir du 1^{er} janvier 2006, tandis que pour l'Asie du Sud-est se regroupent deux unités, dont une unité propre du CNRS « avec un manque de vivier étudiant. » L'objectif est dans deux ans de créer un institut d'Asie avec le regroupement de l'ensemble. Tous ces laboratoires communs seront pilotés conjointement par l'EHESS et le CNRS (voir ci-contre).



“La première réunion de contrat de laboratoire a révélé une attente gigantesque”

habitudes », et en opérant une rationalisation des locaux.

Selon la directrice scientifique adjointe, « *cette réforme crée des priorités et nous y mettrons en conséquence des postes et des moyens financiers.* » Parmi ces priorités, la politique de ressources humaines, avec la nécessité de focaliser sur les moyens en ITA/Iatoss : « *on en manque terriblement* » soupire Laurence Caillet. Cependant, l'engagement en terme de moyens n'est pas « *hyper précis* », faute d'une maîtrise de leur allocation dans la durée...

Quelles ont été les réactions ? « *Au début, la peur de l'interventionnisme abusif, puis peu à peu, les chercheurs ont eu très envie d'entrer dans la discussion. La première réunion de contrat de laboratoire a révélé une attente gigantesque. Même quand il y a des critiques, dès qu'on dit "tope-la on revient en arrière", on nous dit "certainement pas" !* » se félicite-t-elle.

La question clé de l'évaluation

Les plus grandes réticences des chercheurs portent sur l'évaluation quantitative, une question récurrente en sciences humaines et sociales : la crainte porte sur l'édiction d'une norme, en matière de publications scientifiques notamment. Les directeurs d'unités ont manifesté eux, selon Laurence Caillet, une grande satisfaction à propos des procédures d'évaluation des laboratoires. C'est avant tout l'idée d'un suivi qui semble faire consensus. La Directrice scientifique adjointe souligne qu'en SHS « *les comités d'évaluation sont peu développés, à l'inverse du reste du CNRS.* » De ce point de vue, le regroupement de laboratoires va faciliter les choses.

La méthode choisie est celle d'une représentation paritaire (EHESS-CNRS) avec des experts extérieurs. « *Malheureusement l'appel aux experts étrangers est limité pour des raisons de budget* », regrette Laurence Caillet. Un an avant son évaluation, le Directeur d'unité remettra un prérapport aux experts, ceux-ci venant une journée et demie environ sur place. Le rapport d'évaluation servira au directeur d'unité à finaliser son rapport quadriennal et également au contrat de laboratoire. Une véritable révolution puisque qu'auparavant, et ce de part et d'autre, « *les rapports étaient transmis de façon aléatoire.* » Autre aspect du dispositif, l'entretien objectifs-moyens : « *les directeurs d'unités en craignent la lourdeur mais en ont très envie* », selon Laurence Caillet.



© CNRS Photothèque/N. Tiget

Analys [Gestion des ressources humaines](#) - [Organisation et fonctionnement de la recherche](#)

Par [Jean-Michel Catin](#)

Dernière mise à jour le 2 décembre 2005



Gestion des personnels ou gestion des ressources humaines ? Si la première est bien ancrée dans l'organisation et les esprits, la seconde reste à construire comme fonction partagée.

Quatre événements encadrent la politique des ressources humaines du CNRS. D'abord la Lolf (loi organique relative aux lois de finances) qui va donner une latitude beaucoup plus grande aux établissements dans l'affectation de leurs ressources. Ensuite la loi sur la recherche qui fait du CNRS (et des autres EPST) un opérateur parmi d'autres. Enfin, et peut-être surtout, la réorganisation en cours qui fait du directeur de laboratoire un des pivots de la politique de l'établissement autour des contrats de laboratoire et des entretiens annuels objectifs-moyens. Ces trois événements ont pour toile de fond un important besoin de renouvellement lié aux départs à la retraite, 800 par an pour les ITA par exemple.

Les paramètres de la GRH au CNRS

Les inquiétudes sont nombreuses, chez les syndicats notamment, où l'on craint une accentuation de l'emploi précaire, sous la pression en particulier de l'ANR. Pourtant, les chiffres publiés par la direction du CNRS sur l'évolution des emplois montrent une évolution positive des effectifs sur 12 ans, avec des différenciations selon les départements scientifiques. La véritable évolution de ces dernières années est surtout le « décrochage » en terme d'emplois entre chercheurs et enseignants-chercheurs.

On assiste donc à un véritable paradoxe : d'un côté des laboratoires mixtes dans lesquels les universitaires sont quantitativement dominants, de l'autre des personnels de soutien où se produit l'inverse, les ITA (Ingénieurs, techniciens, administratifs) du CNRS étant les plus nombreux et, dimension aussi décisive, les plus qualifiés. Telle est la toile de fond de la gestion des ressources humaines au CNRS. Avec pour conséquence, la nécessité pour un établissement national d'une allocation des ressources coordonnée avec une multitude de politiques d'établissement.

Pour Hervé Mathieu, qui, signe symbolique fort, cumule les fonctions de Secrétaire général du CNRS et de Directeur des ressources humaines, la politique des ressources humaines « *est une fonction stratégique qui n'intervenait jusque là qu'en "support" de la politique scientifique* ». De fait, jusqu'à présent les départements scientifiques étaient « *propriétaires* » de leurs chercheurs et de leurs ITA. De plus, dans les campagnes de recrutement, la direction des ressources humaines ne participe pas à l'identification des besoins, confiée au Comité national. La réorganisation en cours autour du contrat de laboratoire et des [entretiens annuels objectifs-moyens](#) fait du directeur de laboratoire la personne clé du dispositif, non seulement scientifique, mais « *managérial* ». D'où des [outils](#) comme ceux développés par l'Observatoire des métiers, mais qui selon Hervé Mathieu, n'ont de sens que dans un « *management partagé* », que ce soit avec les départements scientifiques ou avec les directeurs de laboratoires.

Des priorités nouvelles

Autres conséquences, le CNRS va repenser sa politique des ressources humaines dans plusieurs directions comme l'attractivité des unités, le mode d'accueil dans ses laboratoires, le mode de gestion des ressources humaines, et les parcours et profils de carrière. Le CNRS compte ainsi « *soigner* » son attractivité, notamment vis à vis des jeunes et des étrangers. Car, dans un contexte de compétition aigüe, et avec un nombre important de départs à la retraite, les choix de renouvellement seront essentiels. Le CNRS doit également, selon le directeur des ressources humaines, « *pouvoir se donner les moyens d'orienter les jeunes chercheurs qu'il accueille sur les débouchés existants après leur passage dans ses laboratoires* ».

Concernant son mode de gestion des ressources humaines qui « *aujourd'hui se fait essentiellement par corps et par grades* », il faut « *bien sûr conserver cet aspect mais en ajoutant une gestion par métiers* » estime-t-il. Le secrétaire général du CNRS estime ainsi, à propos de l'expérimentation à petite échelle sur des [aspects parcours et profils des chercheurs](#), que c'est une base « *à partir de laquelle il faudra construire un dispositif plus large* ».

Enfin, en ce qui concerne les ITA, Hervé Mathieu considère que le CNRS a besoin de mettre en place un dispositif d'évaluation « *plus solide, construit sur un mode paritaire avec les représentants des organisations syndicales.* » Il déplore qu'actuellement « *la gestion des compétences de ces personnels n'est pas ou mal assurée et ne se base que sur l'avancement de carrière.* » Et il souligne qu'avec 800 départs à la retraite chaque année, « *le CNRS devra travailler sur les redéploiements.* »

Des évolutions organisationnelles prévues

Pour mettre en œuvre cette nouvelle politique de gestion des ressources humaines, Hervé Mathieu souhaite rééquilibrer progressivement le ratio entre le nombre de professionnels des ressources humaines et le nombre de global de salariés du CNRS. Il le juge « *trop faible* » par rapport au nombre de professionnels affectés à la gestion administrative du personnel, comparativement à des structures de même type.

Autre changement prévu, le secrétaire général compte faire évoluer l'organisation même des ressources humaines au CNRS. Il envisage d'organiser la direction en trois pôles : un pôle consacré à la gestion des corps et des grades, un pôle qui s'appuierait sur l'observatoire des métiers avec un aspect management et, pour assurer la coordination entre les deux, un pôle « *appui aux politiques RH et animation de réseau* ».

Dans ce contexte, l'établissement entend renforcer la formation délivrée à tous les nouveaux directeurs d'unité ainsi que le rôle d'appui des délégués régionaux. Car le maître-mot, c'est que « *la gestion des ressources*



Hervé Mathieu, secrétaire général du CNRS

© CNRS Photothèque/Christophe Lebedinsky

humaines est également l'affaire des cadres du CNRS et des patrons de laboratoires. »



© CNRS Photothèque/N. Tiget

Analys [Informatique de gestion](#) - [Organisation et fonctionnement de la recherche](#)

Par [Jean-Michel Catin](#)

Dernière mise à jour le 2 décembre 2005



En juin 2004, Bernard Larrouturou estimait que, dans le cadre du Projet de réorganisation, le système d'information rénové devait contribuer à simplifier et alléger les activités de gestion des laboratoires, et permettre la mise à disposition rapide des données nécessaires au pilotage des unités. Une démarche complexe qui suppose une convergence avec les partenaires, et notamment les universités.

Comment « retendre » le lien entre le directeur d'unité et la Direction nationale ? Si la réponse est simple, faciliter les échanges entre les outils pour partager les informations, la mise en œuvre est autrement complexe. En effet, se superposent les applications du CNRS (elles-mêmes en cours de changement), celles des partenaires comme les universités, et enfin celles développées localement pour répondre à des demandes ciblées. Sans parler de celles du ministère...

Si une partie des informations est théoriquement disponible via les outils existants comme Labintel, « *ce dernier n'est pas toujours rempli correctement par les directeurs d'unités* » regrettait en juin 2005 dans la lettre DSI, Antoine Petit, nouveau directeur inter-régional Sud-Ouest. Mais l'ancien directeur du département Stic reconnaît que « *ces outils, même correctement renseignés, ne permettent pas aujourd'hui d'avoir une vue complète sur les unités.* » Conséquence : délégations régionales et départements scientifiques développent leurs propres outils ou font des enquêtes complémentaires.

Recentrer Labintel sur des objectifs précis

Comme toujours s'agissant des questions informatiques, ces dernières servent de révélateur. L'enjeu est en effet de définir « *clairement les informations dont nous avons besoin et, plus difficile encore celles dont nous aurons besoin* » explique Antoine Petit.

Comment convaincre les directeurs de labos de l'utilité d'une base bien renseignée ? Le directeur des systèmes d'information (DSI) du CNRS, Christian Michau souligne les trois objectifs essentiels poursuivis : limiter les doubles saisies, optimiser les extractions et disposer d'une vision consolidée, trois objectifs qui devraient motiver les directeurs d'unités... Pour cela, il faut mieux identifier les besoins propres des laboratoires, dresser un état des lieux de ce qui existe et explorer les scénarios techniques susceptibles de faciliter l'« interopérabilité » d'applications hétérogènes.

En 2005 a été mise en place une version « palier » de Labintel, qui est une modernisation de l'outil. Christian Michau relève, à propos de la qualité des données, « *basées sur du déclaratif* », que l'un des problèmes est la connaissance qu'ont les directeurs d'unité de leur usage. « *Ils savent moins que cela sert à repérer des compétences* » explique-t-il à l'exemple de la démarche qui propose aux entreprises un répertoire des compétences disponibles dans les laboratoires du CNRS.

Les demandes sont souvent perçues au niveau des labos comme lourdes, un sentiment accentué par des difficultés réelles comme la gestion des personnels temporaires. « *Il faut recentrer Labintel sur des objectifs précis, et notamment permettre aux directeurs des labos des extractions pour les rapports d'activité ou concernant les développements locaux comme la gestion des badges ou des cartes de cantines* », souligne Christian Michau.

Un changement d'applications de gestion

Dans ce contexte, il a été décidé de maintenir un outil de gestion financière dans le laboratoire (Xlab), alors même que le CNRS est engagé dans un changement d'applications devenues pour partie obsolètes (voir la [cartographie des applications](#) du CNRS).

Le projet BFC (budget, finances, comptabilité) doit permettre d'appliquer la Lolf dont la mise en œuvre s'impose à l'ensemble des organismes publics dès 2006, et en 2007 au CNRS. Le système BFC reposera sur deux composantes reliées entre elles : la gestion du laboratoire sur la base d'une adaptation interne du produit Xlab, et la gestion de l'établissement sur la base d'un progiciel de gestion intégré (PGI). Autre projet, un système d'information ressources humaines (SIRH) afin de doter le CNRS d'un système partagé par tous les acteurs et élargi à l'ensemble de la gestion du personnel et des ressources humaines. La DSI du CNRS a choisi de s'appuyer sur les solutions SAP (Systems, Applications and Products), avec un déploiement prévu dans un an.



Christian Michau, directeur des systèmes d'information du CNRS

Ces choix obèrent-ils la capacité future de convergence ? Absolument pas selon Christian Michau qui souligne les choix différents selon les EPST, l'Inserm ayant une base Oracle, l'Inra Peoplesoft. Quant aux universités, l'Amue réfléchit actuellement au remplacement de Nabuco, éventuellement avec un PGI comme SAP, tandis que les établissements regroupés dans le consortium autour de La Rochelle et Paris 5 ont développé leurs propres applications. « *L'intérêt est ne pas avoir un monopole d'éditeur, ce qui n'est pas une mauvaise chose* » explique Christian Michau qui souligne que « *l'on échange entre établissements nos développements spécifiques.* »

Un système d'information partagé

Hervé Mathieu, secrétaire général du CNRS ne croit pas à une solution unique. « *Il faut des passerelles, des solutions permettant d'assurer l'interface mais cela nécessite de bien communiquer sur les aspects ressources humaines* » estime-t-il, qualifiant la solution unique de « *fantasme* ». « *Le plus important c'est l'envie de travailler ensemble* » assure-t-il.

Car la toile de fond est la multiplicité des partenariats et des acteurs. « *On ne peut pas se contenter de capter les seules informations d'un établissement, quel qu'il soit, dans une UMR. On a besoin de consolider la somme des ressources, la description de l'activité ou encore la production, tant en terme de bibliométrie qu'en terme de brevets ou de contrats* », insiste Christian Michau. La difficulté est de consolider cette information de façon fiable alors même que des différences existent. Ce travail d'harmonisation est, selon lui, « *long et fastidieux* » : la notion d'ingénieur n'est pas la même entre CEA et CNRS, les régimes fiscaux entre universités et EPST différents.

Pierre Richard, chargé de mission à la CPU et membre du comité de pilotage du système d'information des universités, souligne la nécessité d'un répertoire commun, véritable catalogue des unités de recherche, « *notre monnaie unique* » précise-t-il. Une urgence, d'autant que les bases de données du ministère ne sont réellement réactualisées que tous les quatre ans, à l'occasion des contrats. Et il précise les contours d'un cadre de cohérence partagé : non pas imposer ou interdire, mais donner un signal fort, « *pour communiquer avec les autres, voilà ce qu'il faut faire.* » Ce que confirme Christian Michau : « *au niveau informatique, nous travaillons pour le ministère, au niveau de la DSI du CNRS et de l'Inra sur une solution de médiation des données à partir de données hétérogènes.* » Un travail, précise-t-il, « *ouvert à tous* », signe que cette question suppose un maximum de consensus.



Pierre Richard, chargé de mission pour les questions de moyens et de personnels à la CPU

© François Lenoble



© CNRS Photothèque/N. Tiget

Analys [Politiques et Stratégies](#) - [Organisation et fonctionnement de la recherche](#)

Par [Arnaud Lavorel](#)

Dernière mise à jour le 2 décembre 2005



Les relations ombrageuses entre le président et le directeur général du CNRS posent la question de l'efficacité de son modèle de gouvernance. Alors que d'autres EPST comme l'Inra ou l'Inrets ont adopté un système de direction unique, l'ORS a interrogé d'anciens présidents ou directeurs généraux du CNRS sur les atouts et les handicaps de la direction bicéphale.

Le directeur général du CNRS, Bernard Larrouturou, a signé début octobre la création officielle des six nouveaux départements scientifiques et de deux nouveaux instituts nationaux prévus dans le cadre de la réforme qu'il avait lancé en mars 2004. Pourtant, sur les huit directeurs qu'il se proposait de nommer seuls trois ont été acceptés par le président... Ce « blocage » illustre la difficulté d'assurer un fonctionnement harmonieux de l'établissement en cas de désaccord au sein de la direction.

Edouard Brézin, ancien président du CNRS (de 1992 à 2000) et actuel président de l'Académie des sciences, souligne que la modification du statut du CNRS intervenue en 2000 a élargi le rôle du président du conseil d'administration, devenu un véritable « président ». Certaines décisions devaient désormais faire l'objet d'un dialogue entre le directeur général et lui. Pour autant, il estime que les difficultés actuelles « *tiennent aux hommes plus qu'aux structures.* » Ce que tendrait à démontrer l'entente manifestée entre Gérard Mégie, décédé prématurément, et Bernard Larrouturou, par contraste avec les conflits récurrents entre ce dernier et Bernard Meunier.



Bernard Larrouturou,
directeur général du CNRS
© CNRS
Photothèque/Christophe
Lebedinsky



Edouard Brézin, ancien
président du CNRS (de
1992 à 2000) et actuel
président de l'Académie des
sciences
D.R.



Bernard Meunier, président
du CNRS
© CNRS
Photothèque/Christophe
Lebedinsky

Pour une direction unique

Edouard Brézin rappelle qu'au moment de modifier le statut du CNRS, la question s'était posée de donner au CNRS un PDG. « *Claude Allègre [ancien ministre de l'Éducation nationale, de la Recherche et de la Technologie entre 1997 et 2000] ne voulait pas en entendre parler. Personnellement, je trouve que la direction unique serait un modèle plus sain avec un conseil d'administration plus fort qu'il ne l'est aujourd'hui. La nomination de ce PDG serait validée par le Parlement sur le mode des auditions parlementaires américaines* » estime-t-il.

C'est également la solution prônée par Jacques Ducuing, ancien directeur général du CNRS de 1979 à 1981 et membre de l'Académie des technologies. Il considère que les « *dyarchies* » sont « *inefficaces, sources de conflits* » et qu'elles « *compliquent continuellement la prise de décision* ». Jacques Ducuing insiste également sur la nécessité d'un conseil d'administration fort dont les avis, portant sur les grandes orientations de l'organisme, seraient contraignants. Et selon lui, aucune spécificité du CNRS ne « *paraît s'opposer à une telle solution* ».

Pour Pierre Papon, ancien directeur général du CNRS (1982-1988) et ancien PDG de l'Ifremer (Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer) de 1989 à 1995, la taille du CNRS et l'ampleur de ses missions exigent au contraire d'organiser le partage entre un président et un DG. « *Très franchement, il y a de la place pour deux !* », à condition que l'on choisisse « *des profils d'homme (ou de femme) complémentaires : une personnalité qui ait une expérience dans l'administration pour la présidence et un scientifique pour le DG* ». « *C'est la situation que j'ai trouvée au CNRS lorsque j'étais DG, dans un contexte où le président, Claude Fréjacques, n'avait pas de pouvoir exécutif* » précise Pierre Papon.

Un partage des rôles possible

Il note à ce titre que « *beaucoup d'entreprises françaises ont adopté un mode de gouvernance à deux "têtes" avec un président du Conseil de surveillance et un président du directoire.* » Et il juge que si un organisme de recherche n'est pas une entreprise, il y a des leçons à tirer de ce système. Mais pour cela, le conseil d'administration qui « *fixe la politique de l'organisme* » et détermine ses grands objectifs doit néanmoins compter des membres « *de haut niveau et représentatifs des secteurs de la société avec lequel le CNRS doit travailler.... Ce n'est pas toujours le cas* » ajoute-t-il, fustigeant l'image de la société que « *donne un conseil d'administration en 2005 où il y a très peu de femmes !* » Pour Pierre Papon, « *c'est dans ce contexte que le rôle d'un président prend tout son sens : n'étant pas engagé dans l'action quotidienne, il est aussi un garant*

de la politique de l'institution et de la fidélité à ses missions ».

Même avis chez François Kourilsky, DG du CNRS de 1988 à 1994, pour qui le partage des rôles de direction est « *parfaitement possible* ». Mais à condition qu'ils soient « *clairement déterminés et cloisonnés et les hiérarchies respectées* » : un président « *chargé de la stratégie et exerçant le pouvoir* » et un directeur général « *chargé de mettre en action et d'appliquer sous la responsabilité du président* ».

Les zones de conflit

Il relève que pour « *saboter* » cet équilibre on peut « *retirer au président la capacité de choisir son directeur général, voire les directeurs adjoints ou scientifiques, faire nommer à la fois président et directeur général par le ministre, ou pire, en conseil des ministres, nommer deux personnalités de compétences similaires (scientifiques), définir des responsabilités floues de l'un et de l'autre...* » Dans le meilleur des cas le conflit prendra selon lui la forme d'une paralysie de décisions, celles-ci n'étant pas prises tant qu'un accord entre président et DG n'est pas obtenu et « *si l'un des deux redoute le refus de l'autre sur un de ses projets, rien ne se passera...* »

François Kourilsky souligne que les changements de gouvernance dans les EPST ne sont pas rares : « *lors de sa transformation en EPST, vers 1984, l'Inra fut doté d'un PDG, puis la dyarchie président-directeur fut établie, pour ensuite être supprimée* ». Il rappelle qu'à son arrivée au CNRS, le décret d'organisation réservait un rôle particulier en matière internationale au président, le DG possédant tous pouvoirs exécutifs. Selon lui, « *le résultat se refléta dans la pauvreté des initiatives internationales de l'organisme, malgré la bonne volonté des présidents et des directeurs généraux* ». La situation fut « *corrigée* » dans une nouvelle version du décret, en 1989, qui restreignait la fonction de président à celle du conseil d'administration. François Kourilsky estime que la réforme de 2000 a marqué un « *retour en arrière* » en instaurant un « *président aux pouvoirs étendus, responsable de la stratégie, et un DG, exécutif.* » « *Je crains que l'éclatement des pouvoirs au CNRS n'ait répondu en partie à une stratégie "diviser pour régner"* », une hypothèse que la situation actuelle semble confirmer.

Le mandat de gestion unique vu par la Cour des comptes

Par [Jean-Michel Catin](#)

Dernière mise à jour le 1er décembre 2005



Dans son rapport sur la gestion de la recherche dans les universités, la Cour des comptes émet des propositions qui, selon elle, amélioreraient la gestion des laboratoires. Extrait.

S'agissant des UMR, leur gestion serait grandement facilitée si elle était confiée à un seul opérateur, soit l'université, soit l'EPST, auquel seraient délégués tous les crédits publics destinés à cette unité. Cette gestion unifiée ne modifierait en rien les modalités de détermination de ces crédits. Cette manière de faire vaudrait évidemment pour les futurs

pôles régionaux (PRES) qui sont appelés à regrouper des laboratoires relevant de plusieurs universités et EPST. Cette délégation reposerait sur des conventions de gestion entre universités et EPST et surtout sur une harmonisation des règles de gestion : ampleur des délégations au chef d'unité, fiscalité, marchés publics, fongibilité des crédits.

Il ne s'agit pas d'imposer de nouvelles obligations aux gestionnaires mais de mettre en place des outils de gestion adéquats, c'est-à-dire fondés sur la reconnaissance du fait que le laboratoire (ou un ensemble de laboratoires) est une unité de production autonome qui doit disposer de comptes « propres », retraçant son activité, ses coûts et son patrimoine, et articulés avec ceux des ensembles auxquels il appartient, de manière à fournir aux autorités concernées, l'Etat en premier lieu, mais aussi les autorités européennes, les régions, les

en accord avec toutes les parties permettait de satisfaire aux exigences d'unité de gestion et de transparence des comptes-rendus pour les divers commanditaires et financeurs et serait en harmonie avec l'unicité de la procédure d'évaluation. Ce cahier des charges préciserait notamment la nature et l'étendue des délégations assurant l'unité de gestion pour les laboratoires mixtes.

Ainsi organisées au niveau du laboratoire, les informations recueillies et régulièrement actualisées permettraient d'alimenter les processus de décision au niveau de l'université, comme au niveau central :

- **en matière financière** : gestion de la trésorerie et mutualisation (au moins temporaire) des ressources et traitement des équipements, gestion des reports ;
- **concernant la gestion du personnel** : composition et missions des équipes, activités des enseignants-chercheurs, des personnels techniques, gestion des doctorants et des post- doctorants ;
- **s'agissant du suivi de la recherche** : indicateurs de l'activité de recherche.