



Le Président

www.cnrs.fr

Campus Gérard Mégie
3, rue Michel-Ange
75794 Paris cedex 16

T 01 44 96 40 00
F 01 44 96 49 13

Observations du président sur le rapport d'évaluation du CNRS

*Certains jugements ne condamnent que leur auteur.
Quand Wagner reproche à Mozart son « manque de sérieux »,
il ne nous apprend rien d'éclatant sur Mozart, mais en revanche,
il nous fait découvrir d'un coup ce qui cloche chez Wagner.*

Simon Leys

C'est avec beaucoup d'attention que j'ai pris connaissance de la dernière version du rapport de l'AERES, dans lequel il subsiste beaucoup d'assertions et des jugements auxquels il ne m'est pas possible de souscrire.

--o--

En premier lieu, je m'élève contre l'affirmation de la page 27 : « *Autant la ligne à court terme du CNRS est affichée clairement (...) autant l'explicitation d'une cible à moyen et long terme manque* ». Ce passage de la rubrique « management et vision stratégique » est au cœur de ce que je crois être une incompréhension fondamentale de la stratégie du CNRS, de la part de l'AERES.

En effet, la conclusion de ce rapport (« *À horizon de dix à quinze ans, avec des universités de recherche ayant trouvé leur place et reconnues au niveau national et international, le CNRS devrait, ...* », page 28), reprend pour l'essentiel des éléments que j'ai exposés le premier jour de la visite, devant le comité au complet. Cet exposé s'intitulait « le CNRS au 21^e siècle », et une partie de celui-ci était consacrée à « la vision du CNRS à 15 ans ». Comment expliquer que ses principaux éléments se retrouvent en conclusion du rapport sous la forme d'une recommandation du comité ? Comment expliquer cet extraordinaire transfert de paternité ?

Ce cas se reproduit plusieurs fois dans le document. En page 10, par exemple, une tête de chapitre indique que notre présence territoriale est « *à redéfinir* », laissant ainsi entendre que ce que nous faisons n'est pas pertinent et doit être corrigé. Or, de façon surprenante, les lignes qui suivent correspondent très exactement à ce que nous avons mis, et continuons, à mettre en place. On trouve ces éléments dans les documents stratégiques rédigés depuis deux ans, les messages envoyés aux personnels, les entretiens accordés à divers journaux, mais aussi dans mon exposé liminaire au comité, et je serais fort surpris que cette question n'ait pas été abordée lors de l'entretien avec un délégué régional et un directeur scientifique

réfèrent. Cela n'a pas empêché l'AERES d'écrire en page 27 que « *la direction de l'organisme gagnerait à expliciter, dans un document court, partagé avec tous ses personnels sa vision de la cible pour l'établissement à dix ans* ». Des débats ont été régulièrement tenus dans les différents conseils, ainsi qu'au cours des nombreuses réunions de directeurs d'unités auxquels j'ai participé un peu partout en France, et au cours desquels j'ai pu exposer et expliciter cette vision à 10-15 ans. Cette dernière a été abondamment commentée (et parfois critiquée) à l'interne depuis deux ans, mais rien ne permet de prétendre qu'elle n'a pas été partagée avec les personnels, lesquels semblent généralement conscient de ma volonté d'inscrire le CNRS dans un vrai projet pour le 21^e siècle, en respectant ses valeurs et son histoire.

Sur le plan méthodologique, il est particulièrement étrange de se voir reprocher le fait qu'on ne sait pas où l'on va (c'est en substance ce que signifie la phrase incriminée ci-dessus), alors que le comité ne semble avoir fait aucun effort pour comprendre d'où l'on vient. Je m'interroge sur la pertinence d'une évaluation qui ne prend pas en compte le contexte tendu dans lequel j'ai pris mes fonctions (grèves de l'enseignement supérieur en 2009, mouvements de chercheurs, tensions fortes entre la gouvernance du CNRS et sa tutelle lors de l'élaboration du contrat d'objectifs, conseil d'administration empêché au moment de la signature de ce contrat, ...). La prise en compte des temporalités et des logiques de l'action publique aurait permis de *comprendre pourquoi* (plutôt que de simplement constater que) la priorité a été de renouer le lien rompu avec la communauté universitaire et de ramener un peu de sérénité parmi les chercheurs. L'ampleur de la mobilisation de nos collègues des UMR, et celle de leurs succès (y compris en SHS qui avait constitué un secteur très difficile avant 2010) au PIA (Labex et Equipex en particulier), indique bien le chemin parcouru et la réussite tangible de la politique d'ouverture et de la dynamique impulsée dans les différents secteurs de la recherche dans lesquels nous sommes engagés (il n'y a par exemple pas eu de boycott des PIA, notamment en SHS, or il y avait là danger).

Le rapprochement stratégique avec les universités n'a pas été un choix comme un autre, une lubie du président ou une concession à je sais quel effet de mode. C'est une ligne d'action réfléchie, prenant en compte la situation de l'ensemble du système d'enseignement supérieur et de recherche français soumis à de fortes contraintes, et se traduisant par des actes concrets. Mais le type d'évaluation « hors sol », décontextualisée, pratiquée par l'AERES a ses limites, il ne lui a pas permis de saisir tous les aspects du choix stratégique que j'ai opéré. Le rapport situe par exemple cette action sur le même plan que celui du rapprochement avec les autres organismes nationaux de recherche, comme si tous les choix possibles avaient la même valeur. C'est, encore une fois, ne pas prendre en compte les éléments de contexte, les arrières pensées qui présidaient à la création de certaines alliances, et le fait que le CNRS est, de très loin, le premier partenaire des universités sur le plan de la recherche. Il est important de souligner ici que la nouveauté n'est pas de « *participer à la structuration des sites universitaires* » (page 9), mais bien d'établir un véritable partenariat incluant en premier lieu une vision partagée de la recherche puis le développement conjoint d'une véritable politique scientifique de site, mais également de l'enseignement à travers par exemple la participation à des projets IDEFI, et bien sûr de la valorisation et de l'innovation. Saisi dans toute son ampleur, il s'agit-là d'un programme de longue haleine, ce qui a semble-t-il échappé au comité. On commence alors à comprendre qu'il n'ait vu dans tout cela qu'une « *ligne à court terme* ».

On pourrait se satisfaire du fait que l'AERES émette un avis favorable à ce positionnement institutionnel (« une orientation nouvelle (...) qui doit être encouragée », page 9). Mais cela ne saurait masquer le fait qu'il eût été plus utile de bénéficier d'une analyse en profondeur de la façon dont nous envisageons l'articulation entre les missions nationales de l'organisme et son projet d'ancrage territorial. A ce sujet, il est fait mention à plusieurs reprises (pages 10, 13,

recommandation 4), que le DSR (directeur scientifique référent) devrait se rapprocher des directeurs d'unités, qu'il devrait avoir un adjoint installé sur le site, Ces remarques révèlent une incompréhension profonde de ce que nous avons souhaité mettre en place, ce qui est regrettable car il s'agit sans doute d'un des éléments de réforme majeure de la nouvelle organisation de l'établissement. En aucun cas la création de DSR ne devait se traduire par une strate supplémentaire dans notre organisation. Un DSR intervient au niveau de la gouvernance du site, et chaque institut continue à gérer ses UMR. La lettre de mission aux DSR nous semblait claire à cet égard. Elle a été transmise au comité d'évaluation, et si sa lecture appelait des précisions, il eût été utile d'en débattre.

--o--

Une mise au point apparaît aussi nécessaire sur le volet « innovation, transfert et relations avec la société », tant cette partie du rapport apparaît rédigée de façon partisane, sinon j'ai le regret de l'écrire de façon ignorante, et en outre avec un manque flagrant d'objectivité, pour ne pas dire plus. La valorisation des résultats de recherche est un processus non linéaire qui consiste à transférer un savoir-faire de haut niveau vers les différents acteurs socio-économiques, entreprises, autres établissements publics ou institutions. La valorisation se fait en plusieurs étapes de durées inégales, démonstration du concept, maturation, innovation éventuelle, marché. Dans tous les pays du monde comparable aux nôtres, ce sont de tels schémas qui prévalent, de la recherche vers le marché, par des chemins non identifiés a priori.

Le rapport après avoir rappelé en quelques lignes les grands objectifs assignés au CNRS en matière de valorisation de la recherche semble résumer l'essentiel de cette activité au montant des contrats privés. Il s'agit d'une lourde faute d'appréciation, voire de méconnaissance du processus. Dans la réalité tangible de la valorisation, le CNRS est un acteur de tout premier plan puisqu'en 2010, il a signé 6823 contrats, dont un nombre significatif de thèses de doctorat – principal vecteur du transfert de savoir-faire. Et si l'on intègre dans l'évaluation la création d'entreprises innovantes, le CNRS devient le premier opérateur national avec 600 créations d'entreprises innovantes (issues ou adossées à un laboratoire).

Sur le chapitre de la propriété intellectuelle (PI), le rapport souligne une insuffisance de l'articulation entre les choix de protection des résultats et les applications socio-économiques. Or, le CNRS a mis en place une stratégie de protection des résultats de recherche à partir de l'identification d'Axes Stratégiques d'Innovation (ASI validés après discussion sur les stratégies de développement de nos partenaires industriels Grands Comptes), comme cela a été exposé aux membres du comité. Il convient de rappeler que cette articulation entre recherche et applications socio-économiques constitue en outre la première mission des Instituts Carnot et que le CNRS a engagé 117 unités de recherche dans 24 Instituts Carnot (sur 34).

Quant au transfert de brevets vers les PME, le montant de la cession est de 5 k€ par brevet. Nous ne voyons pas à quelles expériences précises fait référence la phrase «*Des expériences de ce type ont déjà été tentées et ont donné des résultats mitigés* » page 17. Doit-on souligner que le programme de transfert de brevets, lancé en novembre 2011, n'a pas de précédent d'une ampleur comparable en France ni en Europe ? A ce jour (mai-juin 2012), le CNRS est en discussion avec 46 PME après qualification des demandes qui lui sont parvenues.

En ce qui concerne l'intérêt des ASI, l'exposé écrit et oral délivré au comité a été clair. A ce jour, la mise en application de cette stratégie a permis d'identifier de nouveaux axes de

recherche partenariale avec nos partenaires Grands Comptes. D'autre part elle permet de reconfigurer le portefeuille de brevets du CNRS autour de grappes à forte valeur ajoutée, dont la conséquence est une optimisation des dépenses de PI. Enfin, elle permet de mettre en place une articulation entre l'indispensable cohérence nationale de la stratégie de valorisation du CNRS et les stratégies locales déployées par les treize Sociétés Accélératrices du Transfert de Technologies (SATT) dans lesquels le CNRS est systématiquement présent en tant qu'associé. Précisons enfin que les personnels affectés à la valorisation nationale du CNRS sont au nombre de 35 ETPT affectés à la DIRE et 47 ETPT à la filiale de valorisation FIST. Les profils de « juristes » n'y représentent que 10% de l'effectif total.

Enfin, dans un souci d'ouverture utile pour notre pays, nous avons opéré un rapprochement avec les pôles de compétitivité (colloque plénier au CNRS quelques mois après mon arrivée, entrée dans les CA des pôles, entrée maintenant dans la gouvernance des pôles). C'est là que se trouvent les PME qui seront nos partenaires lors de la cession de brevets cités précédemment, et la mission première assignée aux pôles est justement l'accès des PME à la recherche publique. La stratégie est claire : le CNRS doit devenir l'outil de recherche publique, de base ou un peu orientée, utile à notre pays et aux entreprises, grandes ou petites.

--o--

L'AERES semble pronostiquer (page 15) un affaiblissement de l'image internationale du CNRS. Nous avons dit au comité que nous allions groupés avec les universités de notre pays défendant ainsi la marque France. Où est l'affaiblissement quand le CNRS au contraire se veut un leader de l'image de la recherche française à l'extérieur et s'en donne les moyens?

L'efficacité de la politique internationale mise en place tient précisément à une vision dynamique du dispositif. Les alternatives proposées page 15 du rapport, ne permettent pas de développer une politique internationale novatrice. Il ne s'agit pas d'énumérer des choix exclusifs les uns des autres, mais bien de rechercher - c'est certes un peu plus difficile - les synergies qui peuvent modifier notre potentiel à l'étranger et d'accélérer la production de connaissances. Si l'on prend le cas de nos unités partagées avec le MAEE (UMIFRE, unités de SHS), il s'agit effectivement de renforcer les intérêts diplomatiques de notre pays en développant des recherches sur les pays ou régions du monde dans lesquels les unités sont installées, grâce à la mobilité de scientifiques français vers ces pays, ce qui crée en retour l'arrivée de chercheurs de ces régions du monde en France. Les partenariats culturels, scientifiques et économiques s'en trouvent nécessairement renforcés, et les contacts d'affaires pour les entreprises françaises sont facilités. Le renforcement de ces unités, leur élargissement à de nombreuses thématiques et disciplines permettent d'aboutir à cet ensemble de conséquences vertueuses diamétralement opposées il est vrai, à cette étrange pensée en caissons successifs étanches exprimée dans ce paragraphe de la page 15.

--o--

Considérons à présent la délégation globale de gestion (DGG). Le rapport souligne (page 9 et 22) que l'orientation du CNRS consiste à « *promouvoir la DGG* ». Il est curieux que le rapport ne précise pas la conception (l'analyse) originale de la DGG défendue et justement promue par le CNRS, alors que celle-ci figure dans le *Plan d'action*. Ce dernier, avant d'être voté par le conseil d'administration, a fait l'objet d'une année de dialogue, d'une année de partage avec nos collègues. La direction du CNRS a souligné à de nombreuses reprises que la DGG devait s'inscrire dans le cadre du co-pilotage scientifique assuré par le CNRS, les universités et les autres organismes. La DGG se construit à plusieurs, dans un partenariat volontaire.

Il ne suffit pas de décréter le déploiement d'un concept abstrait. Il faut donner à la DGG une dimension concrète, créer les outils permettant sa mise en œuvre opérationnelle, afin de susciter une volonté partagée des partenaires. Sinon, le risque d'une DGG suscitant la défiance demeure constant ; à titre d'exemple, pour que les partenaires aient la garantie que les crédits sont bien utilisés comme ils l'ont envisagé en début d'exercice, il convient que le délégué leur assure la traçabilité des crédits et de leur consommation à tout moment.

Le CNRS s'investit donc dans l'élaboration d'outils de gestion partagés et mutualisés avec ses partenaires, qui, une fois mis en place, se traduiront par l'existence d'une DGG « de fait ». Le dialogue de gestion pour 2012 s'est réalisé, pour ce qui concerne les principaux laboratoires du CNRS, avec les partenaires universitaires. Si cette démarche était généralisée, la délégation globale de gestion pourrait être accompagnée d'une logique de dotation globale de gestion au profit des laboratoires.

A l'occasion de ce paragraphe, on constate avec regret qu'un moment fort du CNRS qui a conduit justement à l'adoption du plan d'action n'a pas été repris, ni ce dernier, peut-être même, lu (la recommandation page 8 sur l'organisation territoriale du CNRS, serait tombée d'elle-même).

--o--

Nous pourrions, au risque de lasser le lecteur, poursuivre le catalogue des observations sur le fond du rapport, en pointant par exemple la contradiction qui consiste à indiquer dès la page 4 que l'évaluation ne porte pas sur l'activité scientifique, puis à affirmer à brûle pourpoint en page suivante que « *les résultats (scientifiques) ne sont pas homogènes et l'excellence n'est pas généralisée* », sans que l'on sache sur quelle documentation se fonde ce jugement, alors même qu'un peu plus haut dans la même page, il est remarqué que les notations AERES des unités sont A ou A+ pour la plupart d'entre elles.

Je voudrais plutôt terminer cette réponse par un certain nombre de considérations sur le processus d'évaluation et sur la forme du rapport. Le comité d'évaluation était composé d'un ensemble de personnalités académiques de haut niveau, pour certaines venues de plusieurs continents, de représentants de l'administration, de l'entreprise et de structures de valorisation. Ils nous ont fait l'honneur de consacrer presque une semaine à l'évaluation de notre organisme, et nous avons été impressionnés par leur implication et leur volonté de comprendre. Il régnait à l'issue de leur visite, un climat de bienveillance critique qui pouvait laisser augurer d'un rapport de haute tenue, soutenant le CNRS dans sa démarche de changement (puisque c'est ce que nous avons clairement entendu oralement, et plus particulièrement de la part des membres étrangers du comité), et nous indiquant sans complaisance les écueils à éviter dans l'avenir, les sujets dont l'importance aurait pu nous échapper, et les faiblesses de l'organisme qu'il conviendrait de corriger, contribuant ainsi à nous éclairer dans notre démarche et à nous aider le cas échéant à modifier notre trajectoire. Hélas, on ne retrouve rien de tout cela dans le rapport écrit, dont il semble au passage que la version finale n'ait pas été soumise aux membres du comité.

Le présent document semble avoir été rédigé selon les préceptes autrefois en vigueur dans certains rapports d'inspection à la française : toujours rester critique, partout et sur tous les points, afin de ne pas donner l'impression de manquer d'objectivité, et à chaque fois qu'une appréciation positive est donnée (à contre cœur et du bout des lèvres), il convient d'en rajouter deux ou trois qui vont dans l'autre sens. Cette construction artificielle et superficielle

de la distance critique est le signe du manque de confiance congénital (au sens de gènes « culturels ») de la bureaucratie vis-à-vis des structures et des administrés dont elle a la charge¹. C'est la même conception de « l'objectivité » qui conduit à ne pas tenir compte du contexte historique, social et culturel dans lequel s'inscrit l'organisation évaluée (l'évaluation « hors sol » déjà discutée un peu plus haut). On oublie alors très vite que l'institution que l'on juge froidement de la sorte est portée au jour le jour par des équipes de femmes et d'hommes sérieux pour l'immense majorité d'entre eux, dont la conduite est guidée par des valeurs et des manières de penser socialement constituées qu'il convient de comprendre et de respecter, conscients des limites de leur action, mais déployant beaucoup d'énergie et de bonne volonté pour permettre aux équipes sur le terrain de mener leur recherche dans des conditions convenables.

Le changement ne se produit pas lorsqu'il est nécessaire, mais lorsqu'il est possible. C'est ce que nous apprennent les travaux de sociologie des organisations². L'action menée par l'équipe de direction du CNRS a notamment consisté à essayer de rétablir un peu de confiance et de sérénité au sein de l'organisation, sans lesquelles il est illusoire d'espérer bâtir collectivement un projet d'avenir solide. J'attendais du rapport de l'AERES qu'il contribue à « rendre les choses possibles », plutôt que d'asséner une suite de jugements abrupts, non étayés sur des éléments de preuve.

Finalement, il convient de signaler que nous avons été amené à de nombreuses reprises à nous demander si ce document concernait le CNRS, le MESR, ou s'il était une évaluation de la politique publique de recherche de notre pays. De nombreuses critiques, évaluations négatives ou recommandations concernent, sans que la précision ne soit toujours clairement apportée, d'autres décideurs que le CNRS qui n'a, dans ces domaines, aucun levier d'action correctrice. Il en est ainsi par exemple de la proposition de créer une instance externe d'expertise se rajoutant (ou remplaçant ?) au conseil scientifique statutaire actuel (page 14), des digressions sur les équilibres entre subvention et financement par projet (page 20), de la proposition de rééquilibrage paritaire entre membres élus et nommés dans les sections du comité national (page 24), de la proposition de recrutements communs avec les universités (page 25), etc... Certaines de ces recommandations auront en outre pour effet probable de ranimer des polémiques que nous espérons dépassées, contredisant ainsi la volonté affichée en page 4 du rapport de produire un document « *utile pour les dirigeants* » du CNRS.

¹Dans la même veine, on remarque l'insistance qui est mise (page 29) à réclamer la négociation, toute affaire cessante, d'un nouveau contrat d'objectifs avec l'État, au motif que le contrat existant est obsolète et que cela pourrait, *horresco referens*, « accréditer l'idée qu'un tel contrat ne sert à rien » ! On s'interroge sur la façon dont des directeurs généraux du CNRS tels que Robert Chabbal (dans les années 1970) et François Kourilsky (1990), ont pu entreprendre *et réussir* des réformes majeures du CNRS, en absence d'un contrat d'objectif et de son florilège d'indicateurs. Nul ne songerait à contester l'utilité d'un tel outil pour le pilotage d'un organisme, mais il convient tout de même d'éviter de le fétichiser. Une bonne lettre de mission vaut parfois mieux qu'un mauvais contrat d'objectifs. Une illustration d'un tel fétichisme est fournie lorsqu'à deux reprises (en pages 12 et 27) l'AERES nous reproche de ne pas avoir mis en place les « pôles transverses » qui avaient été proposés par le contrat d'objectif signé par mes prédécesseurs. Ces pôles avaient pour fonction d'« assurer l'interdisciplinarité » entre les instituts. Or la politique que j'ai impulsée depuis en matière d'interdisciplinarité consiste justement à ne pas mettre l'accent sur une interdisciplinarité *interne* au CNRS (enfermée sur elle-même), mais au contraire à l'ouvrir stratégiquement sur nos partenaires en mettant en place des incitations à l'interdisciplinarité de site, sur le terrain. Il convenait donc très clairement de ne *pas* mettre en place ces pôles transverses.

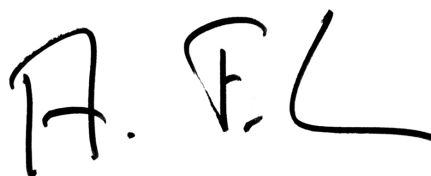
²Voir par exemple les travaux du Centre de Sociologie des Organisations (CSO), Unité Mixte de Recherche Science Po/CNRS, fondée par Michel Crozier. Un ancien chercheur de ce laboratoire a récemment publié un ouvrage intitulé « *Lost in Management* » (François Dupuy, Seuil, 2011), dont je recommande la lecture aux admirateurs forcenés des process, indicateurs et reporting.

En guise de conclusion, je crois nécessaire de réaffirmer, comme je l'avais fait devant le comité d'évaluation, que le CNRS se positionne aujourd'hui comme un acteur majeur de l'évolution du système de recherche et d'enseignement supérieur, mais aussi comme un élément de nécessaire de stabilité institutionnelle. Il contribue, par son rapprochement stratégique avec les universités et les écoles, à la structuration territoriale de la recherche, tout en faisant profiter chacun des sites partenaires, de sa vision nationale et internationale de la recherche, dans toutes les disciplines couvertes par l'organisme. Un des défis majeurs que les nouveaux sites universitaires vont devoir relever est celui de la pluri- et de l'interdisciplinarité, afin de contrebalancer les organisations disciplinaires en « tuyaux d'orgue » qui caractérisent encore trop souvent le milieu universitaire français. Le CNRS, couvrant la majorité des disciplines scientifiques, est bien placé pour y contribuer. Il ne l'a pas fait suffisamment jusqu'à présent. C'est un des principaux objectifs que j'ai fixés à l'organisme pour les années qui viennent.

En contrepoint de cet ancrage territorial renforcé, le CNRS continuera plus que jamais à assurer des missions qui sont de l'ordre de la *cohérence nationale* de la recherche française. Les missions nationales et internationales, au service de l'ensemble de l'ESR, concernent la veille scientifique sur les thématiques de rupture, le financement et la conduite de projets de longue durée, la détection et le soutien des équipes de qualité, les TGIR, les réseaux de plateformes, les grands programmes de recherche, la coordination des agendas des partenaires vis-à-vis des grands enjeux européens (ERA) et internationaux, et une vision globale de la valorisation, en liaison étroite avec les acteurs territoriaux et les entreprises de toute taille.

Dans un paysage où les nouvelles universités de recherche auront trouvé leur place, le CNRS restera un partenaire irremplaçable pour assurer la cohérence nationale de la recherche et pour consolider, inlassablement, la visibilité et l'impact international de la science fondamentale française dans un monde où l'innovation fondée sur la science sera plus que jamais un atout stratégique pour un pays comme le nôtre.

Paris le 15 juin 2012

A handwritten signature in black ink, consisting of the letters 'A. F. L.' in a stylized, cursive script.

Le président du CNRS

Alain FUCHS