



LE CNRS

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

**NOTE DE SYNTHESE DU
CONTRAT OBJECTIFS MOYENS**

2009-2013 : LA MUTATION DE L'ORGANISATION DU CNRS

CONSEIL SCIENTIFIQUE DU CNRS, 17-18 NOVEMBRE 2008

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

" Ma première grande orientation, vous le savez, est de mettre progressivement l'Université au centre de notre dispositif de recherche. [...] Mais cette réforme implique en regard de redéfinir les missions des organismes.

- *Déchargés du poids d'une partie de la gestion administrative et financière, bientôt confiée aux Universités,*
- *déchargés de l'évaluation, confiée à l'Agence pour l'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement supérieur, les organismes devenus agences de moyens davantage qu'opérateurs, mettront en œuvre la politique scientifique qu'au nom des français, le Gouvernement leur aura confiée.*

Les organismes pourront ainsi, en étroite concertation avec l'Agence nationale de la Recherche (l'ANR), se consacrer pleinement à leur véritable mission, à savoir le pilotage des recherches menées dans les universités, qu'il s'agisse de la sélection, de l'animation ou de la coordination des meilleurs projets.

A terme, les organismes ne devraient conserver en propre que les activités qui gagnent à être organisées et coordonnées au niveau national. Je pense aux grands moyens de calcul, aux bases de données, aux grands équipements et aux grandes plateformes technologiques, mais aussi aux programmes qui requièrent un regroupement de nos forces et une coordination nationale, comme le font déjà certains instituts au sein des organismes de recherche, au CNRS notamment. Toutes les autres activités ont vocation à se développer dans les laboratoires universitaires, dans un esprit de loyale et fructueuse compétition."¹

¹ Discours du Président de la République à Orsay le 28 janvier 2008



PREAMBULE :

OBJECTIFS ET ENJEUX

DE LA REFORME D'ORGANISATION DU CNRS

A l'issue de l'adoption de son plan stratégique « Horizon 2020 » en juillet 2008, le CNRS a choisi, en octobre, une nouvelle identité visuelle dont la signature « *Dépasser les frontières* » résume les objectifs que se donne l'établissement : dépasser les frontières des connaissances et les verrous technologiques, mais également dépasser les frontières entre disciplines et les frontières géographiques, qu'elles soient au sein de l'Espace Européen de la Recherche ou entre continents.

C'est en effet, d'emblée, à cette échelle d'ambition et d'espace que souhaite se positionner le CNRS en s'appuyant sur *les valeurs qui ont forgé sa compétence, sa crédibilité et sa réputation internationale* : l'élitisme du recrutement, la liberté et l'autonomie au service de la créativité du chercheur, la prise de risque en matière de recherche, la conjugaison entre compétition et collaboration pour mener à bien un projet scientifique, l'ouverture aux disciplines nouvelles et la mise en oeuvre de l'interdisciplinarité sur le terrain.

En s'appuyant sur ces valeurs, *le CNRS mettra en oeuvre les objectifs de son Plan stratégique « Horizon 2020 »* : faire avancer le front de la connaissance, relever les grands défis de la planète, faire dialoguer les concepts et les technologies de pointe, fédérer les disciplines et les compétences, promouvoir et mutualiser les équipements indispensables à la Recherche. Et c'est sur ces valeurs que ce contrat d'objectifs et de moyens décline, pour cinq ans, les engagements mutuels que le CNRS et sa tutelle prennent pour la réalisation de ces objectifs stratégiques.

Ce contrat d'objectifs et de moyens est élaboré à l'heure où *le système français de recherche et d'innovation, qui connaît de profondes évolutions depuis 2006*, s'inscrit désormais dans un modèle commun à tous les grands pays industrialisés :

- L'Etat fixe les grandes priorités de la Recherche
- Les recherches sont effectuées dans les laboratoires, situés en grande majorité dans les sites universitaires. Les universités, avec l'acquisition de leur autonomie grâce à la loi relative aux libertés et responsabilités des Universités (LRU) et leur structuration en Pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) avec les Écoles, renforcent leur visibilité et leur politique de site, et par là-même leur rôle dans le triangle « Formation – Recherche – Innovation » dont la fertilité est mondialement reconnue
- Les organismes de recherche sont impliqués dans la définition de la stratégie nationale de recherche. Ils structurent la politique de recherche au niveau national et garantissent un équilibre entre collaboration et compétition ; ils se structurent préférentiellement en réseaux ; ils renforcent leur rôle d'agence de moyens et conservent une fonction d'opérateur de recherche, surtout pour la recherche à long terme
- Les agences de financement (ANR, etc.) incitent à une recherche sur projets à moyen-court terme, sélectionnés par les pairs
- L'évaluation des établissements et des activités de recherche des unités est effectuée par une agence indépendante, l'AERES.



Pour **affronter les défis d'avenir et la compétition mondiale**, l'organisme est appelé à se structurer en réseaux de laboratoires, en réseaux thématiques, en réseaux de plateformes technologiques à vocation scientifique, en réseaux de compétences, etc., permettant la cohésion nationale des recherches effectuées sur les sites universitaires, les campus et les pôles de compétitivité. Le CNRS réduira progressivement sa fonction de gestion pour **se concentrer sur sa mission de pilotage stratégique de la Recherche**.

Seul organisme de recherche **pluridisciplinaire** en France à vocation interdisciplinaire, acteur reconnu de premier ordre de la recherche au niveau **international** et premier partenaire des établissements d'enseignement supérieur et de recherche en France, le CNRS joue un rôle structurant de pilotage et de coordination nationale autour de grands enjeux scientifiques, technologiques, économiques et de société, en s'appuyant sur son réseau national de laboratoires.

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

1. La **dévolution** progressive aux universités de la gestion de la majorité des unités de recherche qui y sont hébergées
2. La **responsabilisation** des acteurs par la création d'Instituts en charge de la prospective et de la programmation
3. La **focalisation** de la Direction du CNRS^{2,3} sur la vision stratégique et l'anticipation, les grands arbitrages, l'animation des Instituts et de la pluridisciplinarité
4. La **conception** et la **participation** à la mise en œuvre d'un nouveau dispositif de valorisation de la recherche en France.

Ces évolutions impacteront naturellement la structure centrale du CNRS, les directions qui la composent et leurs missions ; en particulier :

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

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

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

² Afin de simplifier la suite du texte, nous désignons par "direction du CNRS", le couple "Président – Directeur général" dont la répartition des fonctions est définie dans le décret du CNRS

³ décret no 2007-195 du 12 février 2007 modifiant le décret no 82-993 du 24 novembre 1982 portant organisation et fonctionnement du Centre national de la recherche scientifique



I. LA DEVOLUTION PROGRESSIVE AUX UNIVERSITES DE LA GESTION DE LA MAJORITE DES UNITES DE RECHERCHE

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

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

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

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

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

Le CNRS adopte comme principe d'organisation que la gestion opérationnelle des laboratoires sur les sites universitaires doit revenir à terme aux établissements hébergeurs, la gestion opérationnelle par un organisme national devant être l'exception.

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

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

- **contribuer au pilotage scientifique** du laboratoire pour assurer son insertion dans les réseaux nationaux et internationaux de recherche ; ceci correspond à la "mixité scientifique" entre un organisme national et une université qui garantit l'efficacité optimale du système français de recherche
- **affecter des moyens humains** (chercheurs, ingénieurs et techniciens), selon quatre statuts différents pour améliorer la souplesse : fonctionnaires, fonctionnaires accueillis (chaires CNRS – Enseignement supérieur), contrats à durée indéterminée (CDI) et contrats à durée déterminée (CDD) ; les personnels du CNRS resteront gérés par l'organisme quelle que soit leur affectation ;
- **attribuer des moyens financiers** (fonctionnement ou équipement) **et technologiques** (accès à des plateformes mutualisées nationales).

Il appartient aux universités de choisir la dénomination de ces laboratoires, dont la taille et la structuration se différencieront sans doute selon les stratégies de chaque établissement.

B. • Un partenariat stratégique renforcé avec les universités

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



Ce dialogue se développera au niveau des directions d'établissements afin d'identifier les objectifs à réaliser en commun. Cette convergence stratégique se matérialisera dans un accord entre établissements inscrivant dans la durée leur partenariat, accord nécessairement distinct du contrat quadriennal entre l'université et son ministère de tutelle, que les établissements de recherche n'ont plus vocation à signer.

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

Ce partenariat stratégique renouvelé devra aussi être plus sélectif. Le CNRS anime un réseau de plus de 1 100 laboratoires⁴ dont 90% en partenariat. La condition pour que ce réseau reste au meilleur niveau mondial est qu'il soit vivant, c'est-à-dire que des laboratoires en sortent, pour que d'autres puissent y entrer afin que des projets innovants émergent.

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

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

C. • Un recentrage du rôle d'opérateur

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

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

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

⁴ au 31 décembre 2007



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

A. Les Instituts du CNRS

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

1. **Garantir l'efficacité de la fonction de programmation de la Recherche**
 - En assurant la proximité avec les chercheurs par une connaissance de terrain des laboratoires
 - En animant un maillage à tous les échelons (régional, national, européen et international)
 - En étant à même d'assurer la cohérence du dispositif avec les objectifs stratégiques de l'Etat.
2. **Assurer la lisibilité de l'organisation** en prenant en compte la nature disciplinaire, *dans le monde entier*, des formations et des enseignements dans les universités.
3. **Pouvoir prendre en charge, suite à une demande de l'État au CNRS, des missions de coordination nationale dans un domaine de recherche.**

Neuf Instituts du CNRS sont créés auprès de la Direction générale pour répondre à des **enjeux scientifiques majeurs, disciplinaires et méthodologiques**, tels que définis dans le plan stratégique de l'établissement :

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

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

B. Les principes communs des Instituts du CNRS :

1. Missions des Instituts

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

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



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

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

Instances de Direction et Conseils des Instituts

- Le Directeur d'Institut est nommé par le Président du CNRS sur proposition du Directeur Général, et après intervention d'un Comité international de détection et de sélection.
- Les directions et équipes de direction des Instituts sont implantées au siège du CNRS pour favoriser les interactions entre Instituts et la consolidation de leurs priorités au niveau de l'organisme.
- Les Instituts sont dotés d'un Conseil Scientifique, composé de scientifiques élus pour un quart et nommés pour les trois-quarts, dont la moitié d'étrangers, qui conseille en permanence et de manière prospective sur la pertinence et l'opportunité des projets et activités proposés par la direction de l'Institut.
- Si l'Institut assure des missions nationales confiées par l'Etat au CNRS, un Comité de coordination nationale est mis en place afin d'associer les représentant des divers organismes impliqués, des universités et des industriels.

Grands principes de fonctionnement

- Les Instituts ne sont pas dotés de la personnalité morale.
- La Direction Générale du CNRS⁶ décide des budgets et des moyens des Instituts, dans le cadre de Contrats d'Objectifs et de Moyens avec chacun d'entre eux.

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

⁶ cf. le Plan Stratégique "Horizon 2020" : " La direction du CNRS aura, notamment, la responsabilité :de la répartition du budget de l'établissement que l'Etat attribue globalement à l'établissement (moyens humains



- Ces contrats précisent les enveloppes budgétaires globales allouées aux Instituts, respectivement aux titres d'agence de moyens et d'opérateur, non fongibles entre elles.
- • Dans le cadre de la politique partenariale du CNRS, l'Institut instruit les dossiers avec les universités afin de proposer sa déclinaison de la politique de partenariat et ses politiques de sites qui sont arbitrées globalement par la Direction Générale du CNRS.

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

A. Les pôles scientifiques transverses

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

Ces défis exigent une approche inter- et transdisciplinaire. Celle-ci peut se faire sur des projets sur site et de plus en plus dans des réseaux de compétences internationaux. Au sein du CNRS, cette **nécessité d'une vision transverse** sera assurée par une **structuration en trois Pôles** qui, **au sein de la Direction Générale de l'organisme**, exercent la mission d'**intégration scientifique**. Ces pôles découlent des grandes options transverses du Plan Stratégique :

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

Chaque Pôle est porté par un **Directeur de Pôle placé auprès du Directeur Général**. Sans structure administrative propre, les Pôles n'ont aucune fonction de gestion opérationnelle et n'ont aucune interaction directe avec les laboratoires. Ils s'appuient sur l'unité IPAM (Indicateurs, Programmation, Allocation des Moyens), qui élabore et produit les indicateurs scientifiques et économiques nécessaires aux arbitrages de la Direction Générale.

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

et financiers), la politique de gestion des ressources humaines, la modernisation et la simplification de l'appui apporté aux laboratoires, la coordination et la consolidation de la politique partenariale nationale et internationale de l'organisme, la communication et l'administration du Centre. "



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

B. La représentation stratégique du Centre en région

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

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

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

IV. LA CONCEPTION ET LA PARTICIPATION A LA MISE EN ŒUVRE D'UN NOUVEAU DISPOSITIF DE VALORISATION DE LA RECHERCHE EN FRANCE

La transformation d'une découverte de la recherche publique en une invention industrielle ou de service est un enjeu majeur pour l'économie du pays. La PI, Propriété Industrielle (et intellectuelle), devient de plus en plus un enjeu majeur de l'économie de la connaissance. La recherche publique française produit chaque année plusieurs centaines de brevets dispersés dans de nombreux portefeuilles régionaux ou nationaux, les deux plus importants étant ceux du CNRS et du CEA. Dans un environnement concurrentiel mondialisé, il convient de valoriser au mieux l'argent public et d'organiser cette richesse nationale pour la rendre accessible et compétitive. Le CNRS en associant ses partenaires publics aux accords qu'il a négociés avec les industriels réussit dès la première année de publication à faire exploiter une très forte proportion de brevets (88 sur 284 nouveaux entre juillet 2007 et juillet 2008). La mise en place d'un processus efficace de transfert des inventions publiques vers les entreprises repose sur deux facteurs clefs: la capacité à exploiter un portefeuille de brevets ayant atteint une taille critique, et une légitimité des intervenants reconnue par les chercheurs.

Le CNRS, un acteur certes important, mais parmi d'autres (organismes, universités, écoles, investisseurs publics et privés, entrepreneurs, etc...) ne peut, seul, apporter de réponses définitives au travers de son contrat objectifs moyens. Néanmoins, il lui semble que cette réflexion devrait s'articuler autour de quatre axes forts où il a un rôle majeur à jouer de par ses compétences prouvées:

- **Construire une politique partenariale** avec les grands groupes et les PME à travers des accords-cadres ou spécifiques à moyen ou long termes,
- **Agir "national" en Région**, pour, à l'échelle d'une université ou d'un PRES, détecter les découvertes. Ceci nécessite des moyens centraux puissants pour "peigner" en permanence les découvertes internes des unités (*data mining interne*) et de la veille pour connaître les activités ailleurs ou les attentes des partenaires potentiels (*data mining externe*). .



- **Mutualiser au niveau national** les opérations techniques et coûteuses de protection, d'extension et de courtage de technologie en généralisant *le mandat unique*.
- **Se coaliser à l'échelle européenne** en définissant des sous portefeuilles de "grappes de brevets" et en assurant les brevets par un mécanisme de mutualisation (de type Coface) pour leur défense et protection juridique.

IV. UNE POLITIQUE INTERNATIONALE OFFENSIVE

La réputation du CNRS à l'international peut se mesurer au travers de l'attractivité que représente l'organisme pour des chercheurs étrangers. Aujourd'hui 25% des embauches de chercheurs au CNRS reviennent à des étrangers, principalement européens. De plus, 60% des publications du CNRS sont cosignées par au moins un auteur issu d'un laboratoire étranger. Les outils mis en place par l'organisme : PICS (programme international de coopération scientifique), LIA (laboratoire international associé) et UMI (unité mixte internationale - avec une université étrangère) contribuent à structurer des collaborations qui s'inscrivent dans la durée tout en donnant une meilleure visibilité à nos actions. Ils sont porteurs de l'excellence de la recherche française. Une politique de choix et d'arbitrage est menée par les instituts qui la proposent à la direction du CNRS. Les Directions des Relations Internationales et des Affaires Européennes consolident l'ensemble des propositions faites par les Instituts qui les proposent à la Direction du CNRS. Le Conseil de Politique Européenne et Internationale donne des avis sur la politique et la stratégie internationale de l'organisme en accord avec les grandes orientations de l'Etat. Les bureaux CNRS à l'étranger (moins d'une dizaine hors Europe) accompagnent le fonctionnement des structures mises en place et travaillent en étroite collaboration avec les services de l'Ambassade. Ils également ont une mission de « benchmarking » qui consiste à renseigner le CNRS sur l'organisation de la recherche publique et privée dans les pays concerné et à établir un contact personnalisé avec les structures locales, scientifiques et décisionnelles.

GLOSSAIRE

Agence de moyens	<p>Le CNRS est agence de moyens quand il dote de moyens une entité qu'il ne gère pas directement : laboratoire, unité de recherche, société civile en charge de très grands équipements, etc.</p> <p>Cette fonction est appelée à être majoritaire à l'issue du contrat en 2013.</p>
Gestion unique déléguée	<p>Le mode dominant de gestion des unités mixtes de recherche sera la gestion déléguée à un unique partenaire, mais qui aura démontré sa capacité, validée par un organisme extérieur au Ministère, à respecter le "Cahier des charges pour une gestion unique des laboratoires".</p>
Moyens	<p>Les moyens alloués à travers la fonction Agence du CNRS sont composés</p> <ul style="list-style-type: none"> - des affectations de moyens humains - des attributions de moyens financiers
Opérateur	<p>Le CNRS est opérateur des laboratoires qu'il gère.</p>
Unité mixte de recherche	<p>Une unité mixte de recherche est un laboratoire dont le pilotage scientifique est partagé entre plusieurs partenaires (en principe, deux au plus).</p>

ANNEXE 1

Chaque Institut proposera dans son contrat d'objectifs avec la Direction Générale du CNRS sa stratégie pluriannuelle d'agence de moyens qui pourra puiser dans une panoplie d'instruments d'intervention :

- Les **contrats d'excellence des structures** : il s'agira pour l'Institut de s'engager (au travers de la convention bilatérale que le CNRS signe avec son partenaire) sur un niveau de soutien financier et d'affectation de moyens humains pour quatre ans à une structure de recherche reconnue dont le potentiel scientifique a été reconnu par l'AERES
- Les **PEPS** : il s'agit pour l'Institut d'attribuer de façon extrêmement réactive (quelques semaines) des financements limités pour des projets à risque ou particulièrement innovants ; ce financement de type « preuve de concept » vient en amont des financements ANR
- Un **fond « saut technologique »** pour le financement d'équipements de laboratoires : les Instituts jouent en la matière un rôle de conseil aux autorités publiques (Etat et collectivités locales) afin de rationaliser les investissements sur le territoire national
- Des **projets de long terme** (supérieur à 5 ans) dans les disciplines où cela se justifie
- Les **ATIFE** pour financer l'émergence de jeunes équipes
- Les **chaires CNRS** – Enseignement supérieur
- Des **programmes interdisciplinaires** qu'ils se verraient confier pour leur mise en œuvre
- La mise à disposition de **temps de prises de données ou de calcul** sur les TGE / TGI et plateformes
- Les **hôtels à projet** qui constituent comme des espaces où des cultures différentes peuvent se rencontrer autour de projets interdisciplinaires ; ils constituent des « incubateurs » de nouveaux développements scientifiques (ex : l'Institut de Recherches Interdisciplinaires (IRI) à Lille ou l'Institut des Techniques Avancées du Vivant (ITAV) à Toulouse)
- Les instruments de la mise en réseau :
 - le **Groupement De Recherche** (GDR) a vocation à structurer et animer la communauté scientifique dans un domaine. c'est une structure opérationnelle de recherche placée sous le regard du Comité national de la *recherche scientifique*
 - le **Réseau Thématique Pluridisciplinaire** (RTP) est un outil très réactif et souple de mise en relation de chercheurs sur des thématiques émergentes afin de constituer de nouvelles communautés
 - et leurs *extensions européennes et internationales*.