

Conseil d'administration du CNRS

Jeudi 25 octobre 2018

Compte rendu des débats

Président de séance

M. Antoine PETIT

Membres du conseil d'administration présents :

Représentants de l'État

M. Bernard LARROUTOUROU

M. Arnaud JULLIAN

Mme Brigitte PLATEAU

Représentant de la CPU

M. Pierre MUTZENHARDT

Personnalités scientifiques

Mme Sylvie RETAILLEAU

Mme Christine MUSSELIN

Personnalités représentatives du monde du travail

Mme Hélène CAZAUX-CHARLES

M. Bernard ALAUX

Personnalités du secteur économique

M. Nicolas CUDRE-MAUROUX

Mme Agnès PLAGNEUX-BERTRAND

M. Benjamin BERTRAND

M. Régis REAU

Membres élus

M. Christophe BLONDEL

M. Yannick BOURLES

Mme Josiane TACK

Mme Janique GUIRAMAND

Mme Carole LE CLOIEREC

Mme Claudia ZLOTEA

Membres absents :

Mme Barbara DEMENEIX (pouvoir à S. RETAILLEAU)

M. Éric KARSENTI (pouvoir à A. PETIT)

Mme Sylvie GARCELON (Abs excusée)

M. Bernard DAUGERAS

M. Bruno CHAUDRET

Membres avec voix consultative :

M. Christophe COUDROY

Mme Marie-Laure INISAN-EHRET

M. Jean-Claude PERREL

M. Alain SCHUHL

Invités :

M. Michel MORTIER

Mme Marie-Hélène BEAUVAIS

M. Pierre COURAL

M. Patrick NEDELLEC

Mme Myriam FADEL

Mme Ophélie ROBIN

M. Pierre ROY

M. François-Joseph RUGGIU

Mme Catherine DELPECH

Mme Pascale ACCARD

Mme Joëlle RAGUIDEAU

ORDRE DU JOUR

| | |
|--|-----------|
| I. Approbation de l'ordre du jour (vote) | 4 |
| II. Approbation du compte-rendu des débats du Conseil d'administration du 21 juin 2018 (vote) | 4 |
| III. Point d'actualité | 4 |
| IV. Question financière | 9 |
| IV.1. Budget rectificatif n°3 2018 (vote)..... | 9 |
| V. Questions stratégiques | 11 |
| V.1. Création de la direction générale déléguée à l'innovation (DGD-I) et modification concernant la direction d'appui à la structuration territoriale de la recherche (vote)..... | 11 |
| V.2 Plan d'action sur l'offre scientifique et technique du CNRS..... | 15 |
| V.3. Participation aux programmes européens, aux instances européennes et à la préparation du FP9..... | 18 |
| V.4. Bilan des relations internationales du CNRS | 22 |
| V.5. Bilan sur la mise en œuvre du mandataire unique | 23 |
| | |
| VI. Questions diverses | 25 |
| VI.1. Modification de la décision du 8 décembre 2004 portant organisation des circonscriptions administratives du CNRS (vote) | 25 |
| VI.2. Participation du CNRS à la consolidation du capital de la SATT Linksium à Grenoble (vote) | 25 |
| VI.3. Rapport annuel sur les dons et legs du CNRS | 27 |

La séance est ouverte à 9 heures sous la présidence d'Antoine Petit.

M. le président

Bonjour à toutes et à tous. Je vous propose de démarrer cette séance du conseil d'administration.

Nous avons le plaisir d'accueillir un nouvel administrateur, Bernard Larrouturou, nouveau directeur général à la recherche et à l'innovation, qui connaît bien le CNRS ; j'ai eu le plaisir de travailler sous ses ordres il y a quelques années. Je pense que nous pouvons associer à Bernard - et il ne m'en vaudra pas - Gérard Mégie, que tout le monde connaît

M. Larrouturou

Bonjour à tous. C'est la première fois depuis bien longtemps que je reviens sur le campus Gérard Mégie. Antoine se trompe ; je ne pense pas bien connaître le CNRS. Je l'ai bien connu mais j'ai besoin de refaire connaissance.

M. le président

Nous allons essayer au cours de ce conseil d'administration de faire en sorte que ta connaissance remonte au bon niveau ; je ne doute pas que cela va être rapide.

Je tiens à excuser M. Daugeras, Mme Demeneix et M. Karsenti ; ce dernier a souhaité démissionner du conseil d'administration, non pas par désintérêt, mais en raison de ses occupations scientifiques. En particulier Tara, qui revient lundi à Lorient, l'empêche d'être présent. Il en est confus et il m'a écrit pour me dire que cela n'avait pas de sens, car il n'avait pas réussi à assister à un seul conseil d'administration. Il devra être remplacé, en lien avec les ministères de tutelle.

I. Approbation de l'ordre du jour (vote)

M. le président

Souhaitez-vous faire des remarques ?

Le Conseil d'administration n'a pas de remarque sur l'ordre du jour proposé pour la séance du jeudi 25 octobre 2018.

II. Approbation du compte-rendu des débats du Conseil d'administration du 21 juin 2018 (vote)

M. le président

Souhaitez-vous faire des remarques ?

Le conseil d'administration approuve, par 20 voix pour et 1 abstention, le compte-rendu des débats du conseil d'administration du 21 juin 2018.

III. Point d'actualité

M. le président

- Le premier point fait suite au conseil d'administration précédent ; il s'agit d'une question d'Agnès Plagneux-Bertrand, relative à la prise en compte de la loi Sapin 2 au CNRS. La réponse est la suivante : sur les neuf titres que contient cette loi, le CNRS est directement impacté par deux dispositions sur la lutte contre les manquements à la probité, les lanceurs d'alerte, d'une part, et l'agence française anti-corruption d'autre part.

Le CNRS a mis en œuvre la protection des lanceurs d'alerte dans le cadre global de son dispositif de référent déontologue et de référent intégrité scientifique dont nous vous parlerons plus en détail lors du conseil d'administration du 13 décembre. En tant qu'établissement public, le CNRS est effectivement dans le champ de l'agence française anti-corruption, qui contrôle de sa propre initiative la qualité et l'efficacité des procédures mises en œuvre. Par ailleurs, ce sont plutôt les sociétés et les EPIC qui sont concernés au premier chef par les aspects liés à la commande publique, mais les effets indirects ont déjà été pris en compte par la direction des achats.

- Nous avons entamé une série de rencontres avec les équipes présidentielles des établissements qui ont vocation à se regrouper. Ces rencontres se déroulent au gré des agendas des uns et des autres. Nous avons déjà rencontré lors du comité de direction les équipes

présidentielles de Grenoble, de Nice, de PSL, et de l'Université Sorbonne Paris-Cité. Des réunions sont à venir avec les autres. Il y a à chaque fois un intérêt partagé sur le fait d'avoir une vision stratégique qui réunisse les directeurs d'institut, la direction générale du CNRS et les présidents et vice-présidents des établissements concernés. L'ensemble des aspects est abordé ; ces réunions doivent se poursuivre de façon opérationnelle. C'est le renforcement du dispositif des directeurs scientifiques référents qui le permet au quotidien.

- J'ai poursuivi mon tour de France des délégations régionales, en rencontrant les directeurs d'unités, les partenaires académiques, et les personnels des délégations. C'est plus long que ce qui était imaginé au départ, et le calendrier est assez rempli. C'est l'occasion, chaque fois que cela est possible, de rencontrer les équipes présidentielles des collectivités territoriales, essentiellement des régions, parfois des métropoles. A chaque fois, le fait de discuter avec le CNRS, l'apport que peut avoir notre vision d'organisme national, en complément de celle des universités locales, est tout à fait apprécié. Nous sommes en train de signer plusieurs conventions de partenariat, signifiant le fait que conjointement nous avons envie de nous informer. En effet, on se rend compte bien souvent que la question est de s'informer suffisamment en amont.

- En ce qui concerne les auditions dans le cadre du PLF, nous avons fait un effort particulier ; en effet, nous avons proposé à un plus grand nombre de députés et de sénateurs de les rencontrer. Nous allons participer à une trentaine d'auditions ; je ne suis pas le seul à les faire. Alain Schuhl, Michel Mortier et Christophe Coudroy ont participé à plusieurs auditions.

Nous avons rencontré les personnes qui s'occupent de la recherche mais aussi celles qui s'occupent des anciens combattants. Quel est le rapport entre le CNRS et les anciens combattants ? Malheureusement, les anciens combattants sont une espèce en voie de disparition, aussi y a-t-il beaucoup d'études autour de la mémoire. Nous avons également discuté de diplomatie scientifique. L'accueil des parlementaires a été à chaque fois extrêmement favorable.

- Je voudrais signaler que le prochain conseil scientifique se tiendra en novembre. Il ne s'agit pas de la prochaine séance mais du nouveau conseil scientifique, pour partie élu et pour partie nommé. Je profite de cette occasion pour remercier le travail

réalisé par le précédent conseil scientifique, en particulier Bruno Chaudret, qui l'a présidé pendant 8 ans, et qui a fait un travail fortement apprécié, même si nous avons tous des interrogations sur une bonne utilisation du conseil scientifique, en particulier de ses membres extérieurs. Il y a parfois des figures imposées dont l'intérêt n'est pas majeur. Pour le prochain conseil scientifique, nous allons, en lien étroit avec Alain, Schuhl essayer de réfléchir à un mode de fonctionnement différent pour que les membres extérieurs puissent nous apporter leur regard un peu décalé, et qu'ils puissent être affranchis de considérations internes, qui sont statutairement vues par le conseil scientifique.

- Autre élément un peu politique : pour la première fois nous avons délocalisé un comité de direction à Bruxelles. Cela a été l'occasion de rencontrer Jean-Éric Paquet, le nouveau directeur général à la recherche et à l'innovation, ainsi que d'autres personnes. Grâce à notre bureau à Bruxelles, nous avons également organisé des rencontres bilatérales entre les directeurs d'institut et les membres des directions générales, avec un certain nombre de personnes à Bruxelles. Je crois que cela a été extrêmement apprécié. C'est quelque chose qu'il faudra renouveler. Jean-Éric Paquet a déclaré son intérêt pour ces rencontres. Nous faisons « le match retour » le 5 décembre ; à l'occasion de la remise des Étoiles de l'Europe, nous accueillerons Jean-Éric Paquet au CNRS.

- Quelques distinctions scientifiques : vous savez que les médailles Fields sont attribuées tous les quatre ans lors du congrès international des mathématiques, qui se tenait cette année à Rio. L'usage est que quatre médailles Fields soient attribuées tous les quatre ans ; ce n'est pas une règle absolue, il y en a au plus une par an. Un mathématicien italien, Alessio Figalli a été l'un des quatre lauréats ; c'est un chercheur CNRS. Il n'est resté qu'un an au CNRS, mais il est toujours détaché du CNRS. Il a rejoint l'école polytechnique de Zurich où les conditions proposées étaient, semble-t-il, plus favorables. Il reconnaît tout à fait l'intérêt pour sa carrière d'avoir passé un an au CNRS. Nous pouvons le féliciter et nous féliciter de cette médaille.

Le 17 octobre dernier, le prix Breakthrough de mathématiques a été attribué à Vincent Lafforgue ; le prix Breakthrough est sponsorisé par une fondation aux Etats-Unis, très richement dotée (3 millions de dollars). Vincent Lafforgue est le frère de Laurent Lafforgue, qui avait obtenu la médaille Fields en 2002. Ce sont des personnes qui travaillent sur le programme de

Langlands, visant à faire des ponts entre différentes théories de mathématiques. Ce prix récompense un travail jugé exceptionnel.

Je n'oublie pas le prix Nobel de physiques attribué à Gérard Mourou, qui n'était pas personnel CNRS, mais qui à la fin de sa carrière a rejoint l'École Polytechnique, où il était directeur adjoint d'un laboratoire commun avec le CNRS.

Je reviendrai à la fin de cette présentation sur plusieurs événements scientifiques : les médailles de l'innovation et la médaille d'or du CNRS.

- Auparavant, voici quelques autres informations en lien avec la science. Nous avons organisé le 10 octobre la première journée consacrée à nos start-ups ; ce fut un grand succès. Aujourd'hui, 80 à 100 start-ups sont créées tous les ans, ce qui est significatif ; il y a une vraie appétence des jeunes chercheurs pour la création de start-up. Il est donc important d'arriver à créer un écosystème sur ces start-up, lié au CNRS et à ses partenaires. En effet, le fait d'avoir des mentors, le fait d'avoir des personnes qui peuvent aider à monter ces start-ups et à trouver des marchés est très important. Je félicite tous les organisateurs de cette journée, organisée en lien avec CNRS Innovation et avec Michel Mortier, qui ont joué un rôle important.

Sans lien direct, « Ma thèse en 180 secondes », est une très jolie opération de communication initiée au Canada, devenue internationale. La finale internationale a eu lieu en Suisse à l'automne ; c'est Geneviève Zabé du Burkina Faso qui a obtenu le premier prix, pour sa thèse « Utilisation des plantes médicinales dans la lutte contre le méthane émis par les ruminants : cas des ovins ». Le deuxième prix et le prix du public ont été attribués à Philippe Le Bouteiller, mathématicien lauréat du concours en France. Il a réussi le tour de force de rendre compréhensible ce qu'il fait. Il se présente comme le « Bison futé » des embouteillages sismiques. Il a défini des méthodes mathématiques pour étudier la propagation des ondes sismiques à travers la terre.

A l'international, nous avons créé une nouvelle unité mixte franco-coréenne, inaugurée deux fois : une première fois à Séoul le 5 octobre, une seconde fois la semaine dernière, lors de la venue en France du président sud-coréen.

Nous avons également créé un laboratoire associé avec l'université de Tokyo, en chimie.

- En ce qui concerne les nominations internes, un référent intégrité scientifique (Rémy Mosséri) et un référent déontologue (Joël Moret-Bailly) ont été nommés. Une conférence de presse est organisée le 13 novembre afin d'expliquer le dispositif relatif à la déontologie et à l'intégrité scientifique qui va être mis en place. Il est urgent de définir les procédures que nous allons mettre en place ; ce sont des sujets compliqués dans lesquels on oublie parfois la dimension humaine, et où le respect de la présomption d'innocence est insuffisant de mon point de vue. Il est très important que le CNRS mette sur pied des procédures très claires. Cela fera l'objet d'une présentation lors du prochain conseil d'administration.

Sylvie Rousset a été nommée DIST (Directrice de l'information scientifique et technique). Sylvie Rousset est une directrice de recherche CNRS, auparavant vice-présidente recherche de l'université Paris Diderot.

Je parlais tout à l'heure des auditions parlementaires ; nous sommes aidés dans ces auditions par la nomination d'un chargé des relations avec le Parlement, Thomas Borrel.

En ce qui concerne les directions fonctionnelles, Virginie Bonnaillie-Noël a remplacé Jean-Noël Verpeaux à la DASTR, qui va au cours de ce conseil, si vous en êtes d'accord, changer de nom et s'appeler Direction d'appui aux partenariats publics.

Ludovic Hamon a été nommé directeur par intérim de la DIRE, en remplacement de Marie-Pierre Comets, partie en Chine pour des raisons personnelles. Ludovic Hamon a vocation à devenir dès que possible délégué régional de la délégation Centre Limousin Poitou Charentes. Nous sommes en phase de recrutement du nouveau DIRE ; nous avons identifié quelqu'un qui nous convient, nous sommes en négociation sur les aspects logistiques.

Stéphane Blanc a été nommé directeur de la mission pour l'initiative transverse et l'interdisciplinarité.

Ophélie Robin a été nommée directrice par intérim de la DSFIM ; en effet, nous avons appris récemment le départ de Jean-Marc Oléron pour la direction du budget. J'ai signé la nomination de Christophe Alexandre Paillard en tant que DSFIM. Je tiens à signaler le travail réalisé par Jean-Marc Oléron ; c'était quelqu'un de constructif et soucieux de comprendre la réalité des laboratoires et de la recherche. Bravo à la direction du budget qui a fait un bon recrutement.

Christine Brunel a été nommée déléguée régionale Normandie en remplacement de Vincent Goujon.

Enfin, trois nominations de directeurs adjoints scientifiques : Pascal Breuilles à la chimie, Philippe Briand aux mathématiques, et Yvan de Lanoit à l'Institut de biologie.

A la direction de l'INS2I, Michel Bidoit a souhaité mettre fin à son mandat ; c'est Ali Charara, professeur des universités de classe exceptionnelle à l'université de Compiègne, qui va le remplacer à compter du 1^{er} janvier 2019. Il connaît très bien le CNRS ; il a été membre du comité national, chargé de mission, directeur scientifique adjoint, directeur du laboratoire Heudiasyc, directeur d'un Labex, responsable d'un laboratoire commun avec Renault. Nous l'avons rencontré récemment avec Alain Schuhl, suite à une procédure en voie d'uniformisation pour le recrutement des directrices et directeurs d'institut. Nous avons mis en place une commission, chargée d'auditionner les candidatures mais aussi d'en susciter si elle le juge utile, puis de vous faire des propositions. Il m'appartient ensuite de procéder au recrutement.

Un autre recrutement est en cours, le remplacement de Catherine Jessus à la tête de l'INSB ; elle souhaitait mettre fin à ses fonctions après de nombreuses années. L'appel d'offre est en cours et c'est Frédéric Dardel, président de Paris Descartes, mais aussi ancien directeur de l'INSB, qui a accepté de présider la commission dans le cadre de ce recrutement.

- Les médailles de l'innovation ont été créées il y a quelques années en complément des médailles d'or, d'argent, de bronze et de cristal. Elles visent à récompenser des chercheurs du CNRS ou des enseignants-chercheurs ou d'ailleurs, ayant une activité particulière en ce qui concerne l'innovation.

Je vous propose de regarder les trois films, présentés à l'issue de la journée sur les start-ups. Nous avons eu le plaisir d'accueillir Frédérique Vidal, la ministre de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, qui a remis ces médailles aux trois lauréats.

Trois films sont projetés :

- Valérie Castellani, chercheuse en biologie ;
- Thierry Chartier, chercheur en matériaux et procédés céramiques ;
- Daniel Le Berre, enseignant-chercheur en informatique.

M. le président

Le troisième exemple montre clairement que les start-ups ne sont pas le seul mode de valorisation.

C'est un très joli panel ; ce sont des gens modestes, comme le sont souvent les chercheuses et les chercheurs, des gens passionnés, qui sont tous, dans leur domaine, au meilleur niveau international en recherche fondamentale. Une fois de plus, cela démontre que la recherche fondamentale peut déboucher sur des applications très intéressantes, parfois dans un temps qui est long.

Je voudrais également signaler que deux de ces lauréats exercent dans des UMR qui ne font pas partie des grandes universités ; Daniel Le Berre est à l'Université d'Artois, Thierry Chartier à l'Université de Limoges. L'excellence scientifique peut être partout ; il est normal que le CNRS contribue à faire monter les grandes universités mais sache aussi accompagner les niches d'excellence comme on en trouve dans des universités de taille plus modeste.

M. Mortier

Je voudrais citer le jury.

M. le président

En effet, il faut le remercier.

Je voudrais terminer en soulignant que l'exemple de Thierry Chartier montre qu'il est possible de travailler avec un grand groupe, il a une collaboration de longue date avec Air Liquide, mais aussi de contribuer à créer des start-ups. C'est en créant de tels écosystèmes que nous serons encore plus innovants.

Thierry Chartier et Valérie Castellani ont fait le choix de rester dans leur laboratoire ; ce sont leurs doctorants qui ont créé des start-ups. Le cas de Thierry Chartier est emblématique : je pourrais le qualifier de « serial entrepreneur ».

Ce sont trois beaux exemples de ce qui se fait dans nos laboratoires, tous ces laboratoires étant communs avec les universités. Michel a raison : il faut absolument citer et remercier les membres du jury.

M. Mortier

Les voici :

- Amélie de Monchalin, députée de la sixième circonscription de l'Essonne ;
- Nicolas Chaudron, associé de Idinvest Partners ;

- Anais Barut, présidente fondatrice de Damae Médical ;
- Benoit Guyon, à la direction partenariat recherche et technologie du groupe Safran ;
- Johanna Michielin, directrice générale de CNRS Innovation ;
- Antoine Petit et moi-même.

M. le président

Il me reste à vous présenter nos excuses ; nous avons oublié d'inviter les administrateurs à la remise de ces médailles de l'innovation. Je suis confus de cet oubli, pour vous et pour les lauréats. Je vous promets que vous serez invités à la remise de la médaille d'or dont nous parlerons tout à l'heure, prévue le 29 novembre prochain à Paris.

M. Réau

Je voulais dire un mot sur le laboratoire commun que nous avons avec Thierry Chartier ; ces laboratoires communs sont des structures extrêmement souples, que nous aimons beaucoup, qui permettent de créer des relations de confiance sur le long terme. Quand nous allons voir Thierry, nous mettons nos problèmes sur la table, il nous apporte des solutions. C'est assez souple pour que Thierry s'adapte à nos demandes qui évoluent dans le temps et que nous nous adaptions aux évolutions de la recherche fondamentale, qui, comme tu l'as souligné, nous a beaucoup apporté.

Ces laboratoires communs sont un outil extraordinaire du CNRS pour établir des relations entre des laboratoires de haut niveau et des partenaires industriels.

M. le président

Merci Régis. Je suis totalement convaincu de cela ; il faut que nous en développons encore plus.

Nous terminons ces points d'actualité par « la cerise sur le gâteau », avec la présentation de la médaille d'or 2018, que le comité de direction du CNRS a décidé d'attribuer à Barbara Cassin, philosophe et helléniste. Je laisse François-Joseph Ruggiu, directeur de l'Institut des sciences humaines et sociales, faire une présentation de Barbara Cassin.

M. Ruggiu

Merci de m'accueillir dans ce conseil d'administration. Je suis heureux de vous présenter cette médaille d'or.

Barbara Cassin est directrice de recherche émérite au CNRS. C'est une philosophe ; elle est également membre de l'Académie française.

Je voudrais vous exposer en quelques minutes pourquoi son profil a été retenu, dans la procédure de désignation de la médaille d'or de la recherche française, où, naturellement, tous les dossiers sont exceptionnels.

Trois éléments ont retenu l'attention des membres du collège de direction :

L'excellence scientifique de son parcours

Cette excellence est visible au travers de ses travaux ; Barbara Cassin est titulaire d'une trentaine d'ouvrages, qu'elle a publiés dans les meilleures maisons d'édition des sciences humaines et sociales, et dont une partie a été traduite dans plusieurs langues.

Barbara Cassin a mené sa carrière au sein du CNRS ; elle y a exercé des responsabilités, en particulier la présidence de la section 35 : philosophie, littérature, arts et création.

Je voudrais mettre en avant dans son parcours scientifique sa capacité à instaurer des déplacements épistémologiques fondamentaux. Cela a été très net dès son premier ouvrage publié chez Gallimard en 1995 : « L'effet sophistique ». Cet ouvrage est emblématique de ce qu'a fait Barbara Cassin : elle a cherché à relire notre conception et notre réception de la pensée antique, à l'aune de ce que la pensée antique a rejeté explicitement, la pensée sophistique, le terme « sophiste » restant encore extrêmement péjoratif. En faisant ce détour, elle a pu questionner les fondements de la pensée rationnelle sur le principe de non-contradiction ; elle s'est ensuite intéressée à ce qui a constitué la matrice de son œuvre : la question de l'efficacité d'un discours, qu'elle a abordée non seulement en littéraire, mais aussi en philosophe et en linguiste, s'appuyant en particulier sur les travaux de la performativité.

C'est un travail au cœur de la philosophie, que l'on pourrait croire réservé aux spécialistes des dialogues platoniciens, en particulier du Gorgias, mais qui l'a amenée à questionner plus largement des questions fondamentales pour la philosophie, en particulier – et cela a, je crois, des résonances contemporaines extrêmement fortes – le rapport entre la relativité et le relativisme.

Sa capacité à rassembler autour d'elle et à mener de grandes opérations collectives

Barbara Cassin est une excellente scientifique, mais elle est allée beaucoup plus loin, en montrant sa capacité à rassembler autour d'elle. Je voudrais dire un mot de cette entreprise, d'une ampleur assez inédite dans le monde de la philosophie : le Vocabulaire européen des philosophies, dit Dictionnaire des intraduisibles, coédité par les Éditions du Seuil et le Robert, dont la première édition date de 2004. C'est un ouvrage de 1 500 pages, réédité à trois reprises, et traduit dans 12 langues. Le nombre de pages publiées montre bien l'impact de ce travail, qu'elle n'a pas mené seule ; elle a réuni autour d'elle 150 collaborateurs, qui ont travaillé sur les termes de la philosophie, et la manière dont ils sont formulés dans la plupart des grandes langues mondiales. Cet ouvrage propose une philosophie ancrée dans sa géographie linguistiquement plurielle, et constitue, au-delà de sa réception par les spécialistes, l'un des piliers de l'enseignement et de la formation en philosophie.

La force de son insertion dans la Cité

Ce positionnement dans la Cité a beaucoup contribué à la séduction opérée par le dossier de Barbara Cassin. Ce travail sur le langage l'a amenée à entrer à partir des années 2000 dans une réflexion sur le rôle du langage dans la cohésion sociale, dans la réconciliation des sociétés fracturées. Le premier terrain sur lequel elle a expérimenté cette approche est l'Afrique du Sud, où elle a participé aux travaux de la commission « Vérité et réconciliation » mise en place après l'élection de Nelson Mandela. Son action a également été très importante au Brésil, dans l'université mais également en lien avec la cité. Je rappelle qu'elle est citoyenne d'honneur de Sao Paulo.

Sa dernière réalisation porte sur les maisons de la sagesse. Elle est entrée dans une dimension concrète de son action. Elle n'a jamais été une philosophe de bureau ou de salon ; c'est une philosophe qui va sur le terrain, qui rend compte de son implication dans la cité. Les maisons de la sagesse renvoient à des foyers culturels urbains du monde musulman des 9^e au 11^e siècles, créés pour accueillir des bibliothèques, des centres de traduction, des centres de copie ou de reliure de manuscrit. Ils étaient à la fois des centres de recherche et de débat.

Barbara Cassin s'est demandé ce que pourrait être une maison de la sagesse au 21^e siècle. Elle en a proposé la définition suivante : des lieux organisés en réseaux, qui

aident tout un chacun à faire avec les différences qui peuvent nous opposer dans le monde moderne, par un travail sur les mots. Elle a assigné à ces maisons de la sagesse trois modes d'action :

- Faciliter l'appréhension des catégories administratives par les non-natifs ;
- Mettre en place des systèmes de micro-crédits ;
- Être des lieux de réflexion sur les grandes religions monothéistes.

Ces maisons de la sagesse sont des tiers lieux de la connaissance et de l'action sociale ; elles ont été mises en place à Marseille début avril 2018, à travers un projet en partenariat impliquant le Mucem, l'UMR Centre Norbert Elias et l'UMR Idemec, et depuis 2007, à Aubervilliers, dans un cadre hébergé par la MSH Paris Nord. D'autres projets sont explorés en France, en particulier à Lille, et en Allemagne.

La carrière de Barbara Cassin est extrêmement brillante ; elle s'appuie sur la science fondamentale, mais également sur les impulsions qu'elle a pu donner sur la recherche en philosophie, pour aller vers la cité. Cette médaille d'or met en lumière un parcours qui s'est déployé au sein du CNRS et qui est marqué par une grande inventivité, une grande contribution à la recherche, et d'une très grande portée sociale.

M. le président

Merci beaucoup François-Joseph. Je rappelle que le CNRS n'a pas honoré de philosophe par la médaille d'or depuis Georges Canguilhem en 1987.

M. Réau

Et Philippe Descola ?

M. Ruggiu

C'est un anthropologue.

M. le président

Sauf erreur de ma part, Barbara Cassin est la première chercheuse du CNRS à avoir été reçue à l'Académie française.

M. Ruggiu

Tout à fait.

M. le président

Et il ne vous aura pas échappé, mais c'est tout à fait accessoire et factuel, que Barbara Cassin est une femme.

Nous en avons fini avec cette longue séquence des points d'actualité, mais il était important de partager avec vous la vie de l'institution. Nous allons vous ramener sur terre en vous parlant du budget rectificatif numéro 3, que vous attendez tous, je le sais, avec une impatience non contenue.

IV. Question financière

IV.1. Budget rectificatif n°3 2018 (vote)

M. le président

Je donne la parole à Ophélie Robin, que je remercie une nouvelle fois de faire cet intérim, et qui va nous présenter ce budget rectificatif, élément important de la vie de l'établissement.

Mme Robin

Je vais vous présenter rapidement le projet de budget rectificatif n° 3, dans lequel est faite une nouvelle prévision des ressources propres, grâce à une enquête menée auprès des délégations régionales pendant l'été, ainsi que des ajustements techniques, en particulier certains transferts sur lesquels je reviendrai rapidement.

La modification proposée conduit à une augmentation des recettes d'1 % environ par rapport au budget rectificatif n°2, portant les recettes à 3,4 milliards.

En parallèle, plusieurs ajustements ont été réalisés au niveau des dépenses :

- Autorisations d'engagement, pour 1,7 % ;
- Crédits de paiement, pour 1,2 %.

L'ajustement d'1 % au niveau des recettes correspond à 33,4 millions d'euros. Cette augmentation concerne principalement les ressources propres. On note une très légère baisse de la subvention pour charges de service public, liée à une mesure de débasage sur la part CNRS qui a financé des travaux informatiques. Le ministère a fait l'avance, et se rembourse en réduisant la subvention pour charges de service public d'un peu moins de 100 000 euros.

Au niveau des ressources propres, l'augmentation principale concerne les contrats de recherche : les recettes sont revues à la hausse, pour 45,6 M€ sur le volet « hors immobilier ». Outre l'enquête auprès des délégations régionales, a été prise en compte l'exécution au 31 août 2018.

Sur le volet immobilier, une baisse de 26,1 M€ est prévue, en lien avec le décalage des grosses opérations immobilières : I2BC, Pôle Balard et C2N. En réalité, cette baisse de recettes n'a pas d'impact sur le solde, car on observe également un ralentissement des dépenses.

On note également un ajustement des produits d'activité de recherche, principalement les prestations de service, pour 3,5 M€ et une hausse des subventions diverses pour un peu plus de 10 M€ : remboursements par Pôle Emploi, remboursements de mises à disposition d'agents du CNRS auprès de la DGRI.

Les dépenses sont ajustées à hauteur de 55,6 M€ en autorisations d'engagement et de 41 M€ en capitaux propres. Elles tiennent compte des prévisions de recettes dont je viens de vous parler, essentiellement sur les contrats de recherche.

Par ailleurs, une reprogrammation des opérations immobilières a été réalisée ; d'un côté on ajuste les recettes, de l'autre côté les dépenses. L'impact est fort au niveau des crédits de paiement, qui sont revus à la baisse pour 18 M€. Deux opérations sont concernées : Pôle Balard et Chimie Recherche Montpellier. En raison d'aléas géotechniques, un décalage est constaté au niveau de l'avancement des opérations, ce qui entraînera un paiement plus tardif. De même sur I2BC, les crédits de paiements sont réduits de 7,2 M€ en raison d'aléas ralentissant le cadencement des travaux.

Les mouvements techniques sont des transferts de la masse salariale vers le fonctionnement, et du fonctionnement vers la masse salariale ; ils sont totalement neutres pour le budget.

Les mouvements du fonctionnement vers la masse salariale concernent des prélèvements sur contrats, ISFIC, PPCR des remboursements de mise à disposition (MAD) sortantes.

De l'autre côté, les mouvements entre la masse salariale et le fonctionnement concernent les accueils en délégation, les MAD entrantes, les indemnités

d'accidents du travail et les frais de gestion dus à Pôle Emploi dans le cadre de notre nouvelle convention.

Des transferts sont également opérés entre le fonctionnement courant et l'immobilier, et au sein des agrégats, entre les activités de recherche et les activités de soutien.

Certains mouvements techniques concernent uniquement les autorisations d'engagement (AE) ; nous proposons 3,6 M€ pour engager des marchés pluriannuels de gardiennage et de surveillance en Île-de-France, en raison de la réforme GBCP, qui oblige à engager les AE pour le montant total du marché, même si le marché s'exécute sur plusieurs années. Cela n'avait pas été prévu au moment du budget initial, aussi avons-nous dû inscrire ces crédits dans le BR3.

Le dernier mouvement technique concerne une ouverture de 2,9 M€, correspondant à des retraits d'engagements sur des exercices antérieurs. Des commandes ont été soldées en 2017 ou avant ; de nouveaux crédits sont nécessaires pour engager à nouveau ces commandes.

M. le président

Merci Ophélie. Avant de passer à la délibération, y a-t-il des demandes de complément ?

M. Blondel

Les représentants du personnel souhaitent faire une déclaration commune, qui ne concerne pas directement le budget rectificatif, mais en guise de remarque générale sur le budget de l'établissement.

« Nous souhaitons attirer l'attention sur le fait que l'emploi scientifique au CNRS s'engage vers un décrochage inédit.

Le budget de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) stagne depuis 2005, avec pour conséquence la suppression ou le gel de postes de titulaires dans les établissements de l'ESR. Au CNRS, 1 581 postes de titulaires ont été supprimés depuis 2005 et, pour l'ensemble des opérateurs de l'ESR, la différence entre les emplois exécutés et le plafond d'emplois s'élève à 19 294 postes. La Loi de programmation des finances publiques 2018-2022, confirmée par le projet de loi de finances 2019, pérennise cette contrainte budgétaire sur les EPST, sur notre établissement en particulier. La stagnation de la masse salariale des établissements de l'ESR, imposée

par les gouvernements successifs, aura consacré en 2022 une situation de régression de l'emploi scientifique dans l'ESR pendant plus de 15 ans.

Avec les contraintes budgétaires imposées par le gouvernement actuel, le président de notre établissement envisage pour les quatre prochaines années une chute du nombre de recrutements de titulaires au CNRS avec 250 chercheur·e·s et 310 ingénieur·e·s et technicien·ne·s par an. Avec un âge moyen de recrutement (d'après les bilans sociaux) de 34 ans pour les chercheurs et de 33,5 ans pour les ingénieurs et techniciens, ce niveau de recrutement aboutirait à terme à un CNRS qui n'aurait plus que 8 000 chercheurs et 8 835 ingénieurs et techniciens titulaires, au lieu des 11 137 chercheurs et 13 415 ingénieurs et techniciens que nous comptons aujourd'hui, et dont l'effectif constitue déjà un tassement par rapport à l'effectif du début du siècle (où nous étions environ 11 700 et 14 500 respectivement). Le budget qui se prépare, après celui que nous « rectifions » pour la dernière fois aujourd'hui, envisage donc de nouvelles réductions d'effectifs, de 28% pour les chercheurs et de 34% pour les ingénieurs et techniciens. Tous les organismes nationaux de recherche, hélas, se trouvent dans une situation comparable à celle du CNRS.

Les représentants du personnel estiment que ces nombres de recrutement ont atteint un niveau critique et que les abaisser encore conduirait maintenant en peu d'années, eu égard au rôle structurant que joue le CNRS dans la recherche française - y compris évidemment la recherche universitaire - à un décrochage dramatique. Ce renoncement à maintenir un niveau d'emploi scientifique public au moins égal à celui du début des années 2000 constituerait un signal désastreux à l'égard des générations montantes, à qui on signifierait que la recherche et l'enseignement supérieur ne constituent désormais plus des priorités de la nation. Il aurait aussi un effet rapidement négatif en ce qui concerne le rang de la France dans le concert des nations développées, sa présence ne pouvant être assurée que par des scientifiques soutenus par le pays et en nombre suffisant pour participer à tous les débats, au plus haut niveau scientifique.

Pour ces raisons, les représentants du personnel au conseil d'administration forment le vœu que le projet de budget 2019 de l'établissement, que nous examinerons en décembre, puisse proposer des

campagnes de recrutement de titulaires en nombres aux moins égaux à ceux de cette année. »

M. le président

Merci beaucoup pour cette déclaration qui, comme vous l'avez dit, s'attache plus à la préparation du budget 2019 qu'au budget rectificatif 2018.

Je vous propose de passer au vote de cette délibération que vous avez sous les yeux ; elle est un tantinet technique, aussi je vous propose de ne pas la lire.

Le Conseil d'administration approuve, par 17 voix pour et 4 voix contre le budget rectificatif n°3 2018.

Mme Tack

Je souhaite donner une explication de vote : le budget rectificatif n'étant que technique, il peut paraître étrange que nous votions contre. Nous avons voté contre le budget initial ; or, il s'agit d'une rectification technique de ce budget initial.

V. Questions stratégiques

V.1. Création de la direction générale déléguée à l'innovation (DGD-I) et modification concernant la direction d'appui à la structuration territoriale de la recherche (vote)

M. le président

Vous savez que le CNRS a depuis toujours une activité importante en relation avec le monde industriel, avec la valorisation des travaux de recherche.

Nous allons fêter l'an prochain les 80 ans du CNRS. Nous nous sommes plongés dans l'archéologie des textes initiaux ; dès le départ, la relation avec le monde industriel fait partie des missions données au CNRS.

Cette mission de travail avec le monde industriel avait été incarnée par la création d'un poste de délégué général à la valorisation (DGV), occupé aujourd'hui par Michel Mortier.

Pour être en cohérence avec les priorités que j'ai proposées lorsque j'ai candidaté à la direction du CNRS, il me semble qu'il faut donner un peu plus de visibilité et d'ampleur à cette mission ; c'est pour cela qu'à côté de la direction générale déléguée à la science,

à côté de la direction générale déléguée aux ressources, je propose de créer une troisième direction générale déléguée : la direction générale déléguée à l'innovation. La langue française a certaines complexités ; je veux dire par là que je ne crois pas que ce soit le rôle du CNRS de faire de l'innovation (pas plus que de l'ensemble des organismes de recherche) ; cela fait partie de ce que doivent faire les entreprises. En revanche, aider à l'innovation fait pleinement partie de nos missions. Il est important, à la fois en interne et en externe, de pouvoir afficher au niveau de l'organigramme de l'institution une telle direction générale déléguée. Nous avons eu quelques réflexions : fallait-il l'appeler direction générale déléguée au transfert pour l'innovation ? Il m'a semblé que le mot transfert avait un côté unilatéral qui n'était pas le bon. Aujourd'hui, les relations avec les industriels nécessitent des interactions constantes. C'est pourquoi nous avons proposé de l'appeler simplement direction générale déléguée à l'innovation. Elle ne comprendra qu'une seule direction, qui s'appelle direction de l'innovation et des relations avec les entreprises (DIRE), que nous proposons désormais d'appeler direction des relations avec les entreprises (DRE).

Cette nouvelle direction sera en interaction quotidienne avec la filiale CNRS Innovation.

M. Mortier

Aujourd'hui, le DGV a cette mission, mais la légitimité de cette mission ne repose que sur une lettre de mission, avec un manque de lisibilité vis-à-vis de l'extérieur, et également de l'intérieur, puisque la direction de l'innovation est dans la direction générale déléguée à la science. C'est une mise en cohérence assez naturelle.

Mme Guiramand

Je vais faire une explication de vote : nous voterons contre le texte, comme nous l'avons déjà fait en CT :

« La mission première du CNRS c'est la science et mettre une direction générale déléguée à l'innovation au même niveau que la Direction générale déléguée à la Science nous inquiète. Il est vraisemblable que ce n'est pas le volume de dossiers à traiter qui justifie une Direction générale déléguée, mais qu'il s'agit donc purement d'une orientation politique. Cette orientation nous inquiète d'autant plus que certains textes sont en discussion dans nos assemblées parlementaires. Et notamment, l'Article

41 de la Loi pacte : Pacte ça veut dire « Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises ». Ce projet de loi est un fourre-tout de propositions qui ont en commun de faire primer l'intérêt de « l'entreprise » sur toute autre considération. Tout ce qui de près ou de loin apparaît comme un frein à la liberté de l'entrepreneur doit être supprimé !

Parmi les mesures de ce projet de Loi, il en est une qui nous interpelle particulièrement en tant que syndicat de la Recherche Publique : il est proposé dans l'article 41 de « faire évoluer les dispositions du code de la recherche pour créer un environnement de confiance vis-à-vis des chercheurs souhaitant créer ou participer à la vie d'une entreprise afin de simplifier leur parcours et leur implication ». Autrement dit élargir la brèche créée par la loi Allègre de 1999 pour faire sauter les digues entre l'exercice des missions de service public et les intérêts privés ! C'est purement et simplement un moyen supplémentaire de détournement de moyens publics au service d'intérêts privés, qui s'ajoute au Crédit d'Impôt Recherche et autres cadeaux fiscaux...

Avec ce texte, un-e chercheur-e du public pourra travailler « à son compte » 50 % de son temps tout en continuant à travailler au sein de son laboratoire public et à percevoir son salaire de fonctionnaire. Avec ce texte, l'avis de la commission de déontologie ne sera plus requis... sauf si l'employeur le juge nécessaire : les employeurs publics seront seuls juges de l'octroi des autorisations... Sachant la pression qu'ils subissent de la part du pouvoir politique en faveur de ce type de dispositifs - entre autres à travers les indicateurs des contrats d'objectifs -, gageons qu'ils sauront faire montre de la « souplesse » attendue de leur part.

Les chercheur-e-s publics et leurs employeurs sont incités par ceux-là même qui devraient en être les garants, à s'asseoir sur l'indépendance du service public et sur les règles de déontologie des agents publics ! Tout en les invitant bien sûr à respecter la « charte de déontologie des métiers de la recherche » signée par la plupart des directions d'établissements de recherche publique... L'hypocrisie règne en maître, mais personne n'est dupe : les incitations à transgresser toutes les barrières entre intérêt public et intérêts privés, ce gouvernement veut les inscrire

dans la loi ; l'appel au respect des règles de déontologie et de l'intégrité scientifique, il les met en vitrine dans des « chartes » sans aucune valeur juridique... mais qui feront porter la responsabilité des manquements et dérives, qui ne manqueront pas de se produire, sur les chercheurs eux-mêmes et non sur les apprentis-sorcières qui auront mis en place ce dispositif pousse-au-crime.

Sud Recherche EPST n'est pas opposé à ce que les entreprises bénéficient des résultats de la recherche publique. Au contraire : nous voulons que TOUTES les entreprises puissent en bénéficier. Et pas seulement les entreprises, mais TOUS les secteurs de la société (services publics, associations, citoyens,...) car la recherche publique ne doit pas être enrôlée au service de l'économie de marché mais répondre à l'ensemble des besoins culturels et sociétaux. La collaboration entre public et privé oui, mais sans confusion des genres, dans le respect du rôle et de l'indépendance de chacun.

Ce qui implique que chacun des acteurs de la collaboration ait ses propres financements. C'est en étant financée par le budget de l'État, avec l'argent des impôts de toutes et tous, et en mettant ses résultats gratuitement à disposition de toutes et tous, que la recherche publique pourra remplir au mieux ses missions et irriguer la société. C'est en étant réalisée par des fonctionnaires, rémunéré-e-s uniquement par leur salaire- sans « intéressement » ni « compléments » malsains – que la recherche publique pourra assurer son indépendance et sa neutralité. Pour Sud Recherche EPST sacrifier les principes de la déontologie des agents publics, de l'intégrité scientifique, de l'indépendance de la recherche et de l'expertise publiques, n'est pas la solution pour développer la recherche privée !

Ce sera un peu en écho avec le débat qui aura lieu lors du prochain conseil d'administration.

M. le président

Merci beaucoup. Je précise qu'il va vous être demandé de voter, non pas la loi PACTE, mais simplement la création de cette direction générale déléguée à l'innovation. Il me semble que le CNRS aura à s'enorgueillir du fait que sa recherche fondamentale,

qui est au meilleur niveau mondial, permet de créer des emplois et de la valeur dans notre pays. Cela fait partie, je pense, des missions d'un organisme de recherche.

M. Mutzenhardt

Je ne sais pas si la question porte sur le terme innovation ou transfert ; l'appeler transfert, n'entraîne peut-être pas les mêmes interrogations.

En effet, ce n'est pas sur la loi PACTE que l'on se prononce.

Sur le document qui nous a été donné, il est inscrit : *« La filiale CNRS Innovation prend intégralement la mission de protection, de gestion et de transfert du portefeuille de propriété intellectuelle »*. Je voulais avoir une précision sur ce point.

M. Mortier

Il y a aujourd'hui une répartition des rôles entre la DIRE et CNRS Innovation pour tout ce qui est hors SATT. Pour les 14 SATT, a été signé un contrat bénéficiaire qui est pour eux un droit de premier regard. Rien ne change dans nos relations avec les partenaires sur le territoire. En revanche, nous en profitons - puisque la DIRE devient la DRE - pour clarifier les missions entre notre filiale nationale et notre direction, qui se recentrent sur le partenariat industriel. Aujourd'hui, une partie des actions, dans le suivi du portefeuille, est au sein de la DIRE ; c'est pour cela que c'est indiqué dans la note. C'est uniquement une précision quant à une meilleure répartition des rôles en interne au CNRS. Cela ne change rien à notre relation aux SATT.

M. Mutzenhardt

Pour les universités, l'interlocuteur quasi unique sur les questions de propriété est CNRS Innovation.

M. Mortier

Quand il s'agit de brevets en copropriété, pour lesquels le CNRS est mandataire et assume vraiment la gestion, c'est en effet CNRS Innovation qui sera l'interlocuteur.

M. Mutzenhardt

La simplification est là ; l'ensemble du portefeuille sera géré là.

M. Mortier

Nous avons aujourd'hui un mélange des missions, avec une direction qui, historiquement, était plutôt une direction donneuse d'ordre vers la filiale, puis qui

regardait si les missions étaient exécutées. Cela ne nous semble pas de bonne gestion ; nous avons donc responsabilisé notre filiale en allant un peu plus loin dans la mission confiée, pour clarifier les rôles.

Mme Le Cloierec

Le SNPTES votera contre ce changement d'appellation. Le SNPTES rappelle qu'il est attaché à un service public désintéressé, dont l'aspiration première n'est pas de générer un profit financier.

Le SNPTES s'inquiète donc du remaniement au niveau des directions concernant les relations avec les entreprises. Notre crainte est de voir le CNRS glisser petit à petit vers une agence de moyens au service des entreprises, avec une recherche guidée uniquement par des préoccupations économiques et la recherche du profit, tout cela au détriment de la liberté de la recherche créatrice de connaissances et générant des découvertes parfois inattendues.

Le SNPTES sera donc particulièrement attentif aux changements liés à cette nouvelle organisation.

M. le président

Deux remarques : il ne s'agit pas d'un changement de nom. C'est une décision politique beaucoup plus forte. D'autre part, je tiens à rappeler que plus personne de sérieux ne peut croire que travailler avec l'entreprise est une source de profits. Nous travaillons avec l'entreprise pour faire en sorte que nos recherches puissent aussi avoir comme débouchés d'aider à la création de valeur et d'emplois. Il serait dommage que cette recherche fondamentale, appréciée par tout le monde, et au meilleur niveau mondial, ne puisse pas jouer aussi ce rôle.

Mme Tack

Je voudrais intervenir au nom du SNTRS-CGT.

« Recherche fondamentale et appliquée évoluent de façon parfaitement intégrée, selon les champs de recherche, en fonction des modes de financement récurrents ou contractuels. Le secteur public contribue depuis fort longtemps à l'innovation et à la croissance économique. Le problème n'est donc pas là. Le CNRS depuis sa création cultive ses collaborations avec les industriels, et personne au CNRS ne conteste aujourd'hui l'intérêt de valoriser les inventions issues des explorations et des résultats de la recherche fondamentale. Rappelons qu'une justification essentielle de la recherche publique est de faire proliférer de nouvelles connaissances et de nouveaux

objets technologiques dans un contexte de liberté de production scientifique, tandis que la recherche industrielle est centrée sur la normalisation et la rentabilisation des technologies pour en faire des produits commercialisables. Car la problématique est bien là. Il y a un décalage entre les intentions émanant de la recherche publique et l'état de maturation de ses inventions. Tout d'abord, le transfert des connaissances et des technologies issues de la recherche publique suppose que les entreprises soient capables de les capter et de les industrialiser. Les entreprises et les fonds d'investissement veulent des produits à mettre sur le marché clé en main. D'autre part, peu de structures en France ou ailleurs dans le monde se hasardent dans la valorisation de brevets de la recherche publique, brevets pris à des stades où ces inventions sont très immatures. Ayant peu de chance d'arriver sur le marché, ils nécessitent de toutes les façons des durées de maturation de plusieurs années, que les entreprises ne veulent plus ou pas assumer. Il en découle que les chercheurs publics sont souvent dans l'impossibilité frustrante de transférer leurs inventions. Aujourd'hui, l'externalisation à outrance de la recherche des firmes privées affaiblit leur capacité interne de recherche et les possibilités d'un transfert efficace vers la recherche publique. Mais est-ce aux équipes de recherche d'assumer leurs carences ? Les essais réussis restent rares. Prendre ce risque nécessite donc de choisir scrupuleusement les projets, puis de les développer pour les transférer à l'industrie. Puisque nous, les fournisseurs d'innovation, sommes des fonctionnaires exerçant nos activités au sein d'un organisme national de recherche publique, notre objectif n'est pas seulement de créer de la valeur marchande mais bien d'agir dans l'intérêt général et d'enrichir le patrimoine national. L'effort de transfert vers l'industrie doit s'intensifier sur la maturation des meilleurs projets ; c'est pour cela que le lien avec les scientifiques doit être préservé du plus amont au plus aval possible du processus de maturation. Les échanges entre recherche publique et recherche industrielle se nourrissent de multiples pratiques comme des contrats de consultants, l'échange de savoir-faire et de pratiques, l'embauche de doctorants, l'accueil de stagiaires, et sont à l'origine de publications scientifiques.

Pour le SNTRS-CGT, les activités de valorisation doivent rester sous le pilotage de la DGDS. Pour mûrir, il faut investir, sinon cela se fera aux dépens des missions de recherche des laboratoires. Il est nécessaire de renforcer la capacité de connaissance

des laboratoires et permettre aux plateformes qu'ils financent de faire mûrir leurs projets jusqu'au stade du transfert vers l'industrie. Ce sont des créations d'emplois susceptibles de couvrir ou de remplacer le temps consommé pour les tâches de transfert, afin de ne pas réduire le temps dédié à la création scientifique et technologique. Le transfert devrait être soucieux de préserver les sources d'innovation. A ce titre, il y a confusion entre l'esprit d'entreprise et la capacité à devenir chef d'entreprise. Nous plaçons pour la séparation des deux. Pour donner toute leur chance aux inventions du CNRS de connaître un début de valorisation, il faut les faire prendre en main par de vrais professionnels dont c'est le métier, en épargnant aux chercheurs d'avoir à s'en occuper à temps plein.

A rebours de cette politique d'alignement de la recherche publique sur les attentes et critères à court terme du marché, nous préconisons de rétablir un juste équilibre entre politique de recherche non finalisée et politique de transfert. Des coopérations et des échanges entre recherche publique et industrielle supposent de maintenir des liens étroits et directs entre scientifiques de la recherche publique et scientifiques de la recherche privée. Cela suppose aussi de garantir l'indépendance intellectuelle et financière des chercheurs pour mener leurs travaux de recherche. »

M. le président

Pour garantir ces liens, on pourrait créer une direction générale déléguée à l'innovation !

Y a-t-il d'autres prises de parole ?

M. Cudre-Mauroux

Puisque nous en sommes aux explications de vote, je vous informe que je vais voter pour. J'aimerais expliquer la vision que nous avons chez Solvay de la recherche au CNRS. Nous avons une certaine crédibilité, collaborant depuis plusieurs années avec le CNRS. Je suis tout à fait d'accord sur le fait que le CNRS doit être absolument concentré sur la recherche fondamentale ; personne d'autre ne le fera.

Pour nous, l'écosystème se constitue en trois blocs ; la recherche fondamentale, menée par la curiosité ; il est clair qu'une compagnie comme la nôtre ne va pas pouvoir investir suffisamment pour avoir une masse critique dans ce domaine. Nous nous concentrons sur la recherche de solutions à des problèmes donnés ; c'est ce que l'on appelle la recherche. Et l'innovation, c'est la création de valeurs. Nous sommes une compagnie, donc nous devons faire de la création de valeurs pour

alimenter le système. Pour nous, ce bloc de recherche mené par la curiosité est critique ; ce domaine doit être protégé.

Si j'ai bien compris la proposition, il est question de simplifier l'interface entre recherche fondamentale et recherche appliquée. Cette interface est absolument critique. Aujourd'hui, nous voyons un potentiel extraordinaire, notamment au CNRS, qui n'est pas toujours réalisé : faciliter cette interface, améliorer cette connexion entre recherche fondamentale et recherche appliquée est pour nous absolument critique. C'est un système qui marche ; nous l'avons expérimenté. Je pourrai vous en parler de manière plus détaillée, avec des exemples. Je pense que cela va dans la bonne direction, sans - contrairement à ce qui a été dit - mettre en péril le côté recherche fondamentale du CNRS.

M. le président

Merci Nicolas. Régis ?

M. Réau

Je vais voter pour. Je souscris tout à fait à ce que tu as dit, et je pense que ce que nous avons vu tout à l'heure de Thierry Chartier illustre très bien cela : Thierry fait de la recherche fondamentale de très haut niveau. Ce laboratoire est au top dans le domaine des céramiques et il est libre de faire ces recherches. Ce que nous avons établi avec Thierry est un dialogue.

Je vois cette nouvelle direction comme un nouveau pont ; comme disait Newton, on fait trop de murs et pas assez de ponts. Cette nouvelle direction aura de la valeur si elle permet de simplifier ; en effet, le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche est extrêmement compliqué. Il existe une multitude de structures et de partenaires ; un point d'entrée unique serait extrêmement utile.

On a beaucoup parlé de transferts de recherche, de brevets, mais il existe une autre facette de l'innovation, où, à mon avis, la recherche fondamentale doit éclairer le monde industriel : c'est la complexité des transitions que nous sommes en train de vivre. La transition environnementale et écologique, par exemple, est très compliquée à comprendre ; elle est très pluridisciplinaire, l'aspect sociétal étant important. Le CNRS a un rôle clé à jouer pour nous apporter du savoir fondamental sur ces transitions environnementales, énergétiques, digitales, qui impactent la société et l'industrie. L'innovation, pour moi, ne sera pas uniquement du transfert de

connaissances, de brevets ; il y a aussi tout ce savoir fondamental qui doit nous éclairer.

M. Larrouturou

Je parle en tant que responsable de la tutelle de l'établissement auprès de la ministre de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. Je souligne ce terme « et de l'innovation ». Le choix d'inscrire ce terme dans le titre du ministère n'est pas rien ; cela dit quelque chose de notre responsabilité sur ces sujets. Cela dit aussi quelque chose d'une vision et d'une attente.

Au nom de la tutelle, je trouve très bien ce qui nous est proposé aujourd'hui : cette création d'une direction générale déléguée à l'innovation. Cependant, je comprends certaines préoccupations ou propos des représentants du personnel. Je rebondis sur certaines choses qui ont été dites ; dans tous les pays, les acteurs du monde académique ont cette préoccupation. On ne peut éviter de se dire qu'il est attendu que la recherche - y compris la recherche fondamentale - donne lieu à un impact dans la société (un impact économique) en contribuant à la création d'emplois. Tout ce qui est fait avec les entreprises est donc important. Souvent le chemin est difficile avant que les brevets issus de la recherche aient un impact (et ce ne sera pas le cas de tous). Si le CNRS ne fait que le brevet et attend des entreprises qu'elles fassent tout le chemin pour que ce brevet ait un impact, ce ne sera pas possible. Nous devons réfléchir à la question : quelle part du chemin faisons-nous, nous, établissement public ? Par ailleurs, il y a tout ce qui n'est pas « brevet » ; il y a toutes les autres façons d'avoir un impact. Par exemple, les logiciels libres sont une autre aventure, une autre façon de transférer. Il est nécessaire de simplifier tous ces sujets de transferts vers les entreprises. Et il n'y a pas que le transfert de technologie, il n'y a pas que les entreprises ; il y a l'industrie et les services. L'innovation concerne également la société, des transferts de savoir-faire. L'établissement a cette vision, et la création de la DGD Innovation doit correspondre à cette vision.

La tutelle du CNRS et le conseil d'administration seront attentifs à l'importance de la recherche fondamentale, qui vient d'abord de la curiosité des chercheurs et de l'avancement de la connaissance, et qui produira des fruits de façon non anticipée. Je crois qu'il est très bien que le CNRS, au plus haut niveau dans sa direction générale, montre ainsi l'attention qu'il porte à l'innovation.

Je pourrais retourner certains de vos arguments ; vous avez peur que la recherche fondamentale soit tirée par des intérêts industriels. C'est ce qui risque de se passer si cette DGDS est responsable de ce que le CNRS transfère. Oui, le CNRS a une vision scientifique, qui n'est pas uniquement tirée par l'innovation et par les intérêts des entreprises.

En ce qui concerne les sujets de déontologie, simplifier un certain nombre de choses ne signifie pas qu'il n'y aura plus de cadre. Nous voulons quelque chose de simplifié, et il est essentiel, lorsque l'on crée une start-up, d'aller sur des chemins plus rapides, éventuellement moins jacobins. Faut-il que tous les laboratoires CNRS du pays aillent à la commission déontologique qui est à Paris ? Je ne sais pas bien, mais c'est à chaque établissement de se donner un cadre ; aucun doute sur ces sujets de déontologie, dont le président a souligné la grande attention que nous devons leur porter, et l'urgence de cette attention. Il ne s'agit pas de travailler hors cadre.

La tutelle soutient, je le redis, la création de cette DGD Innovation.

M. le président

Avant de passer au vote de la délibération, deux points plus techniques :

- La proposition de changer de nom la DIRE (Direction de l'innovation et des relations avec les entreprises) en DRE (Direction des relations avec les entreprises) ;
- La proposition de changement de nom de la DASTR (Direction d'appui à la structuration territoriale de la recherche) en Direction d'appui aux partenariats publics. Je ne suis pas sûr, en effet, qu'il rentre dans les missions du CNRS que de s'occuper de la structuration territoriale de la recherche ; que le CNRS y contribue est normal, mais ce n'est pas notre mission première. Le CNRS y contribue depuis des années en aidant à la construction de pôles scientifiques ; le nom de Direction d'appui aux partenariats publics reflète davantage la réalité du travail réalisé par cette direction, qui joue un rôle important, de manière transverse à l'établissement.

M. Blondel

Peut-on disjoindre ?

M. Coudroy

Formellement, non, la décision étant unique. En pratique, vous pouvez avoir une expression avant le vote sur chacune des parties.

M. le président

Je vous propose de passer au vote. C'est dans le cadre de la création de la direction générale déléguée à l'innovation que la DIRE change de nom.

Le Conseil d'administration approuve par 17 voix pour, 3 voix contre et 1 abstention la création de la direction générale déléguée à l'innovation (DGD-I) et la modification concernant la direction d'appui à la structuration territoriale de la recherche, conformément à la décision portant modification jointe en annexe.

V.2 Plan d'action sur l'offre scientifique et technique du CNRS

M. le président

Ce titre peut paraître étrange ; ce dont nous allons parler est d'information scientifique et technique. Je donne la parole au directeur général délégué à la science, Alain Schuhl.

M. Schuhl

Merci Antoine. C'est un vaste sujet, que je vais effleurer aujourd'hui. L'information scientifique et technique est un terme un peu abscons ; la stratégie du CNRS en termes d'information scientifique et technique est résolument et totalement inscrite dans la politique de la science ouverte. Je voudrais tout de suite casser une idée contre laquelle nous avons à nous battre, en particulier lors de voyages à l'étranger ; quand on dit « science ouverte », cela ne veut pas dire « open bar », cela ne veut pas dire que rien ne va être protégé. Cela veut dire « ouverte autant que possible » et protégée autant que nécessaire.

Quand on parle de publications ouvertes, cela veut dire que tout ce qui a vocation à être publié doit être ouvert à l'ensemble de la communauté scientifique. C'est assez clair quand on parle de publications ; cela devient un peu plus compliqué quand on parle de données, et encore plus quand on parle d'*open innovation*, où le mot « open » est ambigu.

Le modèle économique de publication scientifique n'est plus acceptable aujourd'hui ; les chercheurs font le travail sur des fonds publics, écrivent les articles, font le travail d'édition et paient une fortune pour que ce

soit publié. Il faut casser le modèle, et « aller sur l'autre rive », comme disent certains.

Je ne vais pas faire un historique des actions ; la loi Le Maire loi numérique de 2016 a changé beaucoup de choses. Plus récemment, un plan national pour la science ouverte a été annoncé par Frédérique Vidal le 15 juillet dernier à Lille ; il entraîne un certain nombre d'obligations, et crée un fonds pour la science ouverte dont l'objectif est de se donner les moyens pour créer des solutions alternatives au système actuel. Il est bien de dire que nous avons en face de nous des éditeurs qui sont de grandes multinationales ayant des moyens considérables, mais si nous ne sommes pas capables de produire un modèle alternatif, les négociations sont un peu compliquées.

La stratégie du CNRS en termes d'information scientifique et technique n'est pas isolée ; le CNRS est inscrit au sein de l'ESR, cette stratégie est donc travaillée au quotidien avec l'ensemble des acteurs de l'ESR. Je travaille pour ma part au quotidien avec Lise Dumasy, la présidente de Couperin. Le fait que le président du CNRS soit le vice-président de Couperin est un signe politique important ; je travaille également avec la CPU, avec la DGRI et Marin Dacos. Toutes les décisions que nous prenons sont au moins discutées avec ces personnes. Par exemple, quand il a fallu recruter un(e) nouveau (elle) directeur(rice) de la DIST, la CPU, en la personne de Paul Indelicato, et Marin Dacos, ont été associés au processus. Le fait d'avoir choisi quelqu'un qui connaît bien le système universitaire et l'ESR, et qui ait un niveau politique important, n'est pas anodin.

Un point rapide sur les négociations actuelles avec les éditeurs : des négociations ont été entamées il y a 22 mois avec l'éditeur Springer et ont abouti récemment à des offres. On peut saluer le travail impressionnant des négociateurs ; pour la première fois, un éditeur propose une baisse continue de 3% par an du prix des abonnements. Comme davantage de publications étaient en open access, il apparaissait normal que le prix des abonnements baisse de manière continue. Ce fut une bagarre difficile ; j'y ai participé avec Lise Dumasy dans la dernière ligne droite. Cette offre a été distribuée à l'ensemble des établissements de Couperin, certains l'ayant acceptée, d'autres non. Le CNRS l'a refusée, considérant qu'il fallait avoir une position ferme avec Springer, surtout au moment où s'entament les négociations avec Elsevier, qui sont d'un autre niveau. Je vous rappelle que la France verse 5 millions par an à Springer et 36 millions à Elsevier.

Ces décisions ont été prises en parfaite transparence avec l'ensemble des acteurs que je citais tout à l'heure, Couperin, la CPU et la CURIF, le cabinet et la DGRI. Il n'est pas question que l'un des acteurs, en particulier le CNRS, rouvre individuellement des négociations si une offre négociée par Couperin a été refusée. Si Springer arrivait avec d'autres propositions, elles devraient bénéficier immédiatement à l'ensemble des membres.

Nous sommes totalement acteurs au sein du COSO et du cosothèque mis en place par la DGRI. La question qui se pose à nous est « and so what ? » Que propose-t-on comme système alternatif ? Nous sommes défenseurs de la bibliodiversité ; il existe des domaines dans lesquels des choses ont été inventées : des épreuves, open éditions, sur les sciences humaines et sociales, a créé un certain nombre de solutions. L'idée est de faire travailler les communautés, mettre en place des plateformes communauté par communauté, pour créer des solutions alternatives. C'est ce à quoi nous allons nous attacher.

La nouvelle directrice de la DIST, Sylvie Rousset, prend ses fonctions le 5 novembre, et sa première mission va être d'établir un plan d'action dans cette direction. Les moyens de la DIST reposent sur les trois unités rattachées :

- Le CCSD ; derrière le CCSD, il y a les archives ouvertes et HAL. Le CNRS va renforcer ses actions dans le CCSD ; il va aussi falloir mettre des moyens incitatifs dans nos communautés pour augmenter le nombre de publications introduites dans les archives ouvertes ;

- PERSEE ;

- L'INIST, qui doit jouer un rôle. Une des premières choses que j'ai faites en arrivant est de remettre l'INIST au sein de la DIST. La première chose que nous ferons avec Sylvie Rousset sera d'aller à une réunion du comité directeur de l'INIST le 7 novembre.

Nous avons lancé une autre action très importante ; nous, les chercheurs, sommes schizophrènes. D'un côté, nous avons en face de nous cette pression des éditeurs, contre laquelle nous voulons lutter, de l'autre, quand il s'agit de publier, nous nous disons que c'est important et qu'il faut peut-être payer un petit peu plus. Il faut absolument faire un travail important sur les modes d'évaluation au sein du CNRS ; depuis début septembre, un chargé de mission travaille sur l'évaluation dans le cadre de la science ouverte. La première chose qu'il a faite a été de rencontrer le

président de la CPCN. Puis une première réunion a eu lieu avec les présidents de sections du comité national pour travailler sur les actions pragmatiques à mettre en œuvre pour aider nos sections à faire une évaluation plus qualitative que quantitative, faire en sorte que les indicateurs bibliométriques soient moins marqués, et que nous reprenions une certaine indépendance. Si nous ne la prenons pas au niveau de l'évaluation, le combat est perdu d'avance. En effet, nous avons en face de nous des gens qui ont des moyens considérables ; le bénéfice annuel d'Elsevier est égal au budget du CNRS.

M. Mutzenhardt

Un point sur lequel nous sommes désarmés est le modèle de transition entre la situation actuelle et la situation future ; quelques années seront nécessaires avant de pouvoir appliquer la science ouverte telle que tu l'as décrite.

Je salue le travail de clarification de la feuille de route qui est là. Nous avons échangé sur la question des négociations. Il faudra voir au sein de Couperin, dans laquelle la CPU est représentée, les questions de mandat. Le CNRS prend en charge avec d'autres EPST un certain nombre de plateformes nationales qui servent à l'ensemble de l'ESR. Il sera bien de revisiter certaines conventions. Nous en avons discuté : nous vous avons parlé du CCSD. En effet, dans l'ancienne manière de faire du ministère, une université était là pour représenter toutes les universités ; ce n'est pas tout à fait le bon mode pour les conventions internes. Il faudra certainement regarder comment clarifier ces situations, bien que les universités dans leur ensemble soient très attachées à HAL et font en sorte que HAL soit massivement utilisé, afin d'éviter d'avoir plusieurs bases de données.

Un autre point important est le service rendu par OPIDoR ; il sera de plus en plus nécessaire car le plan de gestion des données est quelque chose de compliqué. Les chercheurs ne sont pas encore tous habitués. Le service rendu à ce niveau est rendu à l'ensemble de la communauté. Il faut que nous soyons en interaction permanente ; telle est la position de la CPU. Nous représentons un certain nombre d'acteurs ; la position nationale du CNRS est importante.

Enfin, concernant ORCID et l'ESR, quelque chose n'est pas inscrit correctement. L'imposition ne peut être la même dans les EPST entre le statut des chercheurs et celui des enseignants-chercheurs. C'est dans la partie F : *inscription des établissements de l'ESR en*

consortium à ORCID. Je ne sais pas si cela doit être dans la feuille de route du CNRS.

Je salue le travail qui a été fait, mais peut-être faut-il revoir les conventions. Je m'adresse à la DGRI : l'apport du ministère se faisait à travers l'université de terrain où était implantée l'UMS. Il y a là quelque chose à revoir et à faire évoluer.

M. Schuhl

Sur le dernier point, je suis tout à fait d'accord avec toi : je suis favorable à tout ce qui simplifie les choses et donne une plus grande dynamique, en particulier sur la CCSD.

En ce qui concerne les négociations, tout le monde sait que c'est un peu compliqué. Des échanges ont eu lieu, ce matin encore, avec un certain nombre d'acteurs ; l'idée est de trouver un processus de prise de décisions en amont, afin de pouvoir ensuite travailler ensemble.

Je ne suis pas spécialiste d'ORCID, mais je précise que l'inscription d'un chercheur à ORCID ne peut se faire que sur la base du volontariat. En effet, il y a derrière cela des métadonnées, qui peuvent être personnelles. La personne décide de ce qu'elle met dedans, et comment ces données vont être utilisées.

M. Mutzenhardt

Il y avait deux choses, en premier lieu la différence de statut. Par ailleurs, je ne comprenais pas, dans la partie F, qui parle d'ORCID, la manière dont était libellée l'inscription des établissements ESR en consortium à ORCID (en page 7).

M. le président

C'est dans la partie F qui s'appelle « cadre de cohérence des SI » ; pour avoir un SI cohérent entre les établissements, nous aurions intérêt à ce que l'ensemble des établissements adhère à ORCID. Si les établissements ne veulent pas adhérer, cela ne facilitera pas la SI.

D'autres prises de parole ?

Mme Guiramand

« SudRE comme nous l'avons souvent souligné est très favorable à la science ouverte ; on voudrait juste insister sur un point qui nous paraît essentiel et que vous avez souligné : cela implique notamment de modifier les comportements, notamment en termes d'évaluation car il ne faut pas que les collègues se retrouvent en situation d'injonction contraires. »

Nous serons très vigilantes et vigilant sur ce point-là. »

Mme Le Cloierrec

Vous avez cité le chargé de mission à l'évaluation, mais vous n'avez pas dit son nom. Je voulais savoir si ce chargé de mission pourra travailler sur l'évaluation des nouvelles écritures : les écritures innovantes, c'est-à-dire non seulement les articles scientifiques mais aussi d'autres supports d'écriture.

M. Schuhl

Il s'agit de Serge BAUIN, précédemment directeur de la DIST.

L'idée est de faire intervenir l'ensemble des productions scientifiques des chercheurs, en particulier les nouvelles écritures. Cependant, il ne va pas travailler spécifiquement sur ce point.

J'ai oublié de dire que je suis en contact avec les autres organismes de recherche, en particulier l'INRIA et l'INSERM.

M. Bourles

Un mot sur l'INIST : vous n'êtes pas sans ignorer que les agents de l'INIST rencontrent depuis de nombreuses années des difficultés à trouver leur place. Nous souhaitons que le plan d'action que vous allez mettre en œuvre soit l'occasion de redonner des perspectives valorisantes aux agents de l'INIST.

Mme Tack

Ce que vous avez évoqué est très intéressant ; mettre en place des indicateurs qualitatifs plutôt que quantitatifs pour l'évaluation serait un grand pas en avant. Nous réclamons cela régulièrement, nous y sommes très favorables, ainsi qu'à l'open science. C'est quelque chose qu'il faut avoir le courage de porter ; en effet, il va y avoir un problème de transition difficile à gérer. Nous allons vers une inconnue ; c'est un véritable enjeu pour les scientifiques et pour la recherche en France.

Je voudrais revenir sur le plan d'action, en particulier sur l'offre scientifique et technique, qui comporte beaucoup de choses intéressantes. Nous espérons que cela permettra de redonner toute sa place à l'INIST, qui doit être au cœur, et porteur, de cette dynamique pour le CNRS.

Un petit bémol sur l'annexe : il est dommage que vous n'ayez pas précisé les outils Isipass et Isimesure, qui permettent d'évaluer les ressources numériques et les

indicateurs statistiques. Ces outils ne sont pas expliqués alors qu'ils sont intéressants.

Vous parlez plus loin dans cette annexe de la mobilisation de moyens tels que des outils adaptés, des personnes formées, des moyens financiers. En effet, il faut des moyens financiers et des personnes formées. Je finirai sur l'aspect de la formation : les métiers de l'INIST sont changeants ; si on ne met pas les moyens pour former comme il faut les personnes déjà présentes à l'INIST et celles à venir, leurs compétences deviendront obsolètes. C'est une problématique importante de ces métiers. Il faut respecter les personnels de l'INIST, leur donner les moyens de se former et de s'adapter, pour que ce projet soit vraiment porteur.

M. Blondel

Quelques commentaires, tout d'abord sur la participation des acteurs à l'élaboration de cette politique sur l'information scientifique et technique. Ce qui est troublant est que l'on en parle au futur. Un chargé de mission évaluation a été nommé : « il va rencontrer la CPCL ». Il aurait été bon de commencer par là.

M. Schuhl

J'ai dit : « il a rencontré. »

M. Blondel

C'est bien, mais on parle aussi dans la note du fait que les conseils scientifiques d'instituts vont être impliqués ; les a-t-on déjà fait délibérer sur ces problèmes d'information scientifique et technique qui sont, vous l'avez dit tout à l'heure, un peu particuliers discipline par discipline ? Nous plaçons pour une meilleure implication des acteurs (les acteurs professionnels comme les agents de l'INIST) dans l'élaboration de cette politique.

A propos d'ORCID, je tiens à souligner une ambiguïté ; la dernière expression que vous avez employée est « l'adhésion de l'établissement à ORCID » ; or, M. Schuhl a souligné que cela ne pouvait être qu'une démarche volontaire et individuelle. Que signifie « l'adhésion de l'établissement à ORCID » si le système s'adresse essentiellement aux individus qui le veulent bien ? Que contient l'accord de l'établissement avec ORCID ?

M. Mutzenhardt

Nous le faisons aussi dans notre université : si nous passons cet accord, c'est pour que les individus n'aient pas à payer. Nous les incitons à s'inscrire à ORCID mais nous ne pouvons pas les obliger. Cependant, un paiement de cet identificateur unique est à effectuer auprès d'une association, me semble-t-il.

M. Schuhl

L'adhésion est importante. C'est un système international ; cependant, le board d'ORCID ne comprend aucun français. Ce système est en train de se développer pour créer un certain nombre d'identifiants. L'idée est de participer aussi aux évolutions futures. Si l'on considère important qu'ORCID soit développé, les institutions françaises doivent pouvoir participer au board, afin d'éviter des travers qui pourraient apparaître à un moment ou à un autre.

M. Blondel

Je voudrais faire un dernier commentaire sur la bibliométrie : on a l'impression de découvrir le problème, mais cela fait des années que nous tirons la sonnette d'alarme sur l'exagération de l'importance de la bibliométrie dans l'évaluation. Il faudrait que l'établissement montre l'exemple. Par quoi commence le rapport sur l'exécution du contrat d'objectifs CNRS-État, qui nous est présenté année après année ? Par des considérations bibliométriques. Il est temps de présenter les choses autrement.

Je conclurai sur une citation de Barbara Cassin, qui avec le génie sémantique qui lui est propre, a résumé cela en une formule il y a quelques années. Elle a fait remarquer que : « *La qualité n'est pas une propriété émergente de la quantité.* »

M. le président

Une remarque sur la bibliométrie et sur la course aux publications : s'il n'en tenait qu'aux directions des organismes de recherche, ce problème serait réglé depuis longtemps. Je pense que les principaux coupables sont les communautés scientifiques elles-mêmes, qui préfèrent compter les publications plutôt que de les lire et de regarder leur contenu.

M. Larrousurou

Je remercie la direction du CNRS de ce qui nous est proposé aujourd'hui sur ce plan d'action. Chacun connaît le contexte : le plan national pour la science ouverte, que la ministre a annoncé au mois de juillet, préparé avec de nombreux acteurs, autour de Marin Dacos, de la DGRI, et cité à plusieurs reprises. Pour

repandre le propos de Pierre Mutzenhardt, la transition est importante.

En ce qui concerne les négociations avec les grands éditeurs, nous avons travaillé avec la CPU sur la question du mandat de négociation. Il est très important que les acteurs français soient unis et que ce soit Couperin qui négocie pour tous.

Autre remarque : vous en êtes sûrement conscient, mais je le souligne, et cela demande certainement une sensibilisation des communautés scientifiques et des chercheurs : l'ANR est un acteur important de ce plan national pour la science ouverte. Dès l'an prochain, seront mises en place certaines règles sur la nécessité de transparence des données pour pouvoir candidater aux appels à projet ANR ; que l'ensemble des communautés scientifiques des laboratoires soient prêts à aller dans cette direction est très important.

Enfin, deux petites choses que je ne crois pas avoir vues dans la note : la nécessité que dans chaque établissement, et au ministère, nous ayons en coordination un administrateur des données. Par ailleurs, un autre élément mériterait une autre information du conseil d'administration, si le président en est d'accord ; le plan national pour la science ouverte, annoncé par la ministre au mois de juillet, outre les sujets d'ouverture des publications, traitait d'un certain nombre de sujets de mise en œuvre et de mobilisation commune des acteurs, notamment avec l'idée de mettre en place prochainement un fonds national pour la science ouverte, auquel nous réfléchissons avec la direction du CNRS, et qui aux yeux du ministère a vocation à être opéré par le CNRS. Ces sujets méritent une information complémentaire du conseil.

M. le président

De manière générale, je pense que ce sujet est loin d'être clos ; il est devant nous. Nous sommes à l'aube d'un changement de paradigme en ce qui concerne l'édition scientifique, et c'est forcément un sujet sur lequel nous aurons l'occasion de revenir devant le conseil d'administration.

V.3. Participation aux programmes européens, aux instances européennes et à la préparation du FP9

M. le président

Deux points successifs concernent les relations européennes et internationales du CNRS ; ils ne donnent pas lieu à vote. J'ai le plaisir d'accueillir Patrick Nedellec.

Vous avez sur table de nouvelles versions du transparent, les versions qui vous ont été envoyées contenant quelques coquilles ; par ailleurs, nous avons considéré que la présentation pédagogique pouvait être améliorée sur d'autres points.

Je donne la parole à Patrick pour la présentation sur la participation aux programmes européens, aux instances européennes et à la préparation du FP9.

M. Nedellec

Bonjour à tous : quelques éléments sur cette stratégie européenne pour le CNRS, qui se résume en deux actions majeures :

- Des actions à l'aval, pour tirer le meilleur parti des bénéfices de l'Europe ; elles visent principalement à améliorer notre capacité à répondre aux appels d'offre européens, à déposer davantage de projets en coordination, et à travailler sur le développement des grandes infrastructures. Ce n'est pas seulement une question de budget, même si le budget du programme-cadre s'élève à un peu moins de 80 milliards d'euros. Les projets en discussion aujourd'hui pour le FP9 sont autour de 100 ou 120 milliards, selon que l'on se place du côté de la commission ou du côté du Parlement. Ces questions sont très importantes ; le budget moyen d'investissement scientifique et technique par rapport aux dépenses de recherche et développement au niveau européen est d'environ 2 %. Beaucoup de nos compétiteurs sont autour de 3 %. C'est un enjeu majeur. Pour la France, il y a aussi dans un contexte renforcé ce budget sur les programmes-cadres ; c'est aussi la question des retours, nous pourrions en parler tout à l'heure.

- En amont, il s'agit d'associer le CNRS au meilleur niveau à la contribution de la définition des programmes-cadres. L'exemple le plus parlant est celui de la réunion à Bruxelles du G6, les organismes de recherche européens pluridisciplinaires les plus importants, afin de porter une voix commune auprès de la commission. Rendez-vous avec Christian Huler, le rapporteur, pour la préparation du programme FP9. Force est de constater qu'il existe un besoin de la commission d'avoir un dialogue renforcé avec les organismes de recherche, qui, rappelons-le, sont en prise directe avec les communautés scientifiques.

Le dispositif mis en place pour le CNRS vise à centraliser l'ensemble de l'information émanant naturellement des laboratoires et des chercheurs, passant par les délégations régionales qui hébergent les ingénieurs projet européens, qui sont cette force RH qui accompagne nos chercheurs pour les projets en coordination. La DERCI, associée à la MPR, centralise autour d'un comité opérationnel Europe, présidé par Alain Schuhl, qui permet d'avoir une vision et une approche corporate du CNRS pour l'ensemble de ces questions européennes. Ce comité opérationnel Europe est organisé par notre bureau de représentation à Bruxelles. Il comprend quatre personnes qui accompagnent au meilleur niveau les scientifiques, les porteurs de projet, et la direction du CNRS lorsqu'elle va à Bruxelles.

Le CNRS mène cinq types d'actions :

- Actions de veille :

- Travail autour de la préfiguration du FP9 ;
- Beaucoup de notes sont produites par notre bureau pour informer l'ensemble de nos communautés sur ces préfigurations ;
- Budgets des missions ;
- La question de l'EIC ;
- La question de la science ouverte ;
- La question du Brexit ;
- La question de l'expérimentation animale.

- Actions d'incitation :

- Nous suivons avec beaucoup d'attention le plan d'action mis en place par notre ministère autour de l'incitation à l'accompagnement et à l'influence ;
- Le soutien au PCN ERC : le CNRS héberge le point de contact national ERC au sein de la direction Europe de la recherche ;
- Nous travaillons pour la promotion des projets collaboratifs ;

Toutes ces actions ont été mises en place pour accompagner au mieux ces chercheurs afin qu'il y ait

une augmentation du nombre de projets de collaboration portés par le CNRS.

- Actions de participation : effort important sur la formation et l'information. Nous organisons de nombreuses sessions d'information, pour le SPV, pour les chercheurs. Un travail est mis en place par les ingénieurs-projet européens, qui soutiennent les porteurs de projet en coordination. Ces 10 ingénieurs-projet européens sont de grande qualité ; après leur passage au CNRS, ils sont recrutés par des sociétés de consulting ou par des cellules Europe d'universités.

- Actions d'influence ; je parlerai seulement de deux missions :

- Organisation d'un collège de direction à Bruxelles, afin de marquer à nouveau les esprits. Le CNRS se déplace à Bruxelles, et rencontre les décideurs ;
- Réunion du G6.

- Actions de coopération, à la suite du G6. En effet, plusieurs actions vont émerger après cette réunion. Le CNRS adhère à Science Business ; de nombreuses actions sont également engagées en lien avec les entreprises et les régions à Bruxelles.

Voici les résultats du CNRS au programme H2020 : la France est la première en taux de succès, mais la quatrième en termes de projets retenus. Un effort collectif important est donc à faire afin d'augmenter les projets retenus, tout en maintenant le taux de succès.

Le taux de succès du CNRS est également très important ; le CNRS est le premier, non seulement en taux de succès mais aussi en termes de dépôt et de projets retenus au niveau européen.

Le premier pilier, l'excellence, est le cœur de la stratégie du CNRS. On voit la part très importante que tiennent les projets ERC. Néanmoins, un élément est très intéressant : dans le discours habituel, on a tendance à dire que c'est compliqué parce que le CNRS est un organisme pluridisciplinaire de recherche fondamentale, et qu'il aura du mal sur le pilier numéro 2 (primauté industrielle). Or, 87 projets sur 460 sont retenus, ce qui est un taux non négligeable. De plus, le taux de succès, de 18,9 %, est excellent. Cela prouve à quel point nos scientifiques sont très actifs au niveau du pilier 2

En ce qui concerne le pilier 3 sur les défis sociétaux (90 projets sur 655), des efforts sont à faire. C'est en effet là que le CNRS a eu le plus de difficultés à se positionner.

Je parlais tout à l'heure de la volonté d'augmenter les budgets des programmes FP9 ; vous pouvez voir ici une slide qui a été présentée dans le cadre du plan d'action national de votre ministère ; il montre clairement que le taux de retour est plutôt en baisse.

M. Larrouturou

Je propose d'enlever le « plutôt ».

M. Nedellec

En effet, il est nettement en baisse. Demander plus de budget est une question légitime qui peut être posée sur ce taux de retour. Nous serions en meilleure situation pour exiger une augmentation de ce budget de la part française si nous améliorions notre taux de retour ; c'est ce que nous essayons de faire de façon très dynamique.

Quelques éléments sur l'ERC ; une évolution positive très significative entre FP7 et H2020 est à noter : 30 lauréats par an sur les 7 années du FP7, 45 lauréats par an sur les 5 années du H2020.

Concernant les taux de retours, deux points sont à retenir : une augmentation significative du nombre de projets financés (de 179 projets retenus par an pour le FP7 à près de 200 pour le H2020, qui n'est pas terminé), une augmentation de plus de 10 % des fonds alloués aux projets (de 112 M€ à près de 136 M€). Les tendances s'améliorent, mais il reste beaucoup de travail à faire.

Nous suivons de près le plan d'action national de notre ministère ; vous pouvez voir (en bleu sur la slide) les actions qui accompagnent ce plan d'action.

M. le président

Merci Patrick. Souhaitez-vous intervenir ?

M. Blondel

C'est amusant ; on tirait à boulets rouges sur la bibliométrie il y a dix minutes, mais nous sommes là en pleine bibliométrie. On relève les compteurs sur les taux de succès, on se félicite que cela monte ou que cela descende.

Je suis là en tant que représentant du personnel, et mon intervention doit refléter le ressenti de la base ; je veux relever ce taux de 18,9 %. Cela signifie que 373 projets ont été recalés ; vous rendez-vous compte de la quantité de travail faite pour rien ? Je trouve qu'il est indécent de dire que c'est un excellent résultat. C'est une illustration de la tragédie de la culture de projet que l'on nous impose depuis de nombreuses années.

Je peux donner des voies d'amélioration ; si nous voulons, par exemple, que nos chercheurs français aillent davantage à Bruxelles, il existe des recettes simples : supprimer l'Agence nationale de la recherche. En effet, tout le temps passé à des projets internes à l'hexagone ne peut être passé à faire des candidatures européennes.

Voilà comment nous ressentons aujourd'hui la culture de projets.

M. le président

Patrick Nedellec n'est pas responsable du fait que l'on regarde les taux de succès. Je ne suis pas sûr de comprendre en quoi cela est lié à la bibliométrie.

Annoncer que le taux de succès est excellent est une comparaison avec ce qui se fait ailleurs. Patrick n'a jamais dit que le taux d'échec de 81,1 % était satisfaisant. C'est une question qui se pose. Il serait plus intéressant de comprendre ensemble le taux en dessous duquel il ne faut pas descendre si nous voulons conserver une certaine qualité. Le fait que le taux de retour de la France soit de 10,7 % est quand même une interrogation de l'État lorsque l'on parle du financement du prochain programme-cadre ; la contribution de la France est de l'ordre de 16 %. Le fait que l'on mette 16 % et que l'on en récupère 10,7 pose question.

Tous les pays ont des agences nationales ; il n'y a pas de corrélation directe entre l'existence d'agences nationales et le fait que le taux de retour ne soit pas bon. Qu'il y ait beaucoup d'appels d'offre en France, (pas seulement via l'ANR), qui ont mobilisé de nombreux chercheurs, est très certainement un élément d'explication ; toutefois, on ne peut limiter cette analyse à la seule ANR, me semble-t-il.

Mme Musselin

Merci pour cette présentation ; ces chiffres sont très intéressants et très parlants. Ce qui me frappe est que

vous ne parlez pas du tout des universités. Il me semble qu'au cours des dernières années, les relations entre les universités et le CNRS se sont améliorées sur de nombreux aspects, sauf sur les projets européens, qui, trop souvent, se retrouvent en compétition sur la façon dont on compte les succès des uns et des autres, sur la façon dont on se répartit les mannes financières. Je pense qu'une réflexion est à mener pour réduire le plus possible cette compétition entre les universités et le CNRS (et les organismes de recherche de manière générale), parce que nous avons tout à y perdre. Si les universités et les organismes de recherche sont en compétition au niveau français, nous sommes perdants.

M. Mutzenhardt

Le terme compétition recouvre plusieurs aspects ; je ne pense pas que nous soyons en compétition avec le CNRS dans le fait de déposer des projets. La plupart des succès sont des succès de la recherche française, qui incluent les universités. On peut regretter que cette mixité ne soit pas précisée.

Plusieurs choses sont comptabilisées dans ces programmes : en ce qui concerne l'ERC, même s'il s'agit de personnels CNRS, ils sont souvent dans des environnements universitaires. Une compétition est orchestrée par l'Europe ; il s'agit plus d'une compétition de communication qu'une compétition de fait. Il faudrait en effet arriver à mieux réguler cette guerre de communication, mais il est assez logique que nous puissions le faire ensemble et au profit de tous. Le fait que le CNRS puisse s'afficher pour la France comme étant le plus gros établissement de recherche au monde a un intérêt pour tous. De l'autre côté, que les universités, qui prennent leur autonomie depuis 10 ans, puissent s'afficher comme leaders dans d'autres classements, est également important.

Je ne voudrais pas que les propos tenus donnent l'impression d'une compétition sur les projets ; il n'y en a pas.

M. le président

Malheureusement, les 10,7 % ne concernent pas le seul CNRS. Il s'agit bien des résultats de la France.

D'autre part, un sujet se pose, celui de l'agglomération des données. Ces données sont extrêmement précises car il s'agit du système d'information du CNRS.

Aujourd'hui, on ne saurait pas faire le même slide pour l'ensemble de la recherche française. Les statistiques qui vous sont données concernent les projets portés par le CNRS, étant entendu qu'une partie significative est portée par des partenaires, et qu'aujourd'hui nous n'avons pas les moyens de consolider cette information.

Comme l'a dit Pierre, une vraie question se pose sur un certain nombre de projets, en particulier sur l'ERC et la communication ; il me semble que la balle est autant dans notre camp que dans celui de l'Europe. Par exemple, en ce qui concerne l'université de Lorraine, nous devons absolument arriver à dire qu'il y a 80 ERC et que la question de savoir qui les gère n'a pas beaucoup d'intérêt. Il faut que l'on échange cette information, ce qui n'est pas très compliqué à mettre en œuvre. Je ne suis pas sûr que ce soit en demandant à l'ERC de changer ses règles que nous allons gagner.

M. Larrouturou

Chacun mesure la grande importance du sujet, notamment dans la période qui s'ouvre. Je voudrais souligner combien le gouvernement est très attentif à ces sujets. La baisse sensible du taux de retour doit nous concerner tous.

Ce plan d'action a été préparé par le MESRI avant mon entrée en fonction, avec une dimension interministérielle forte ; c'est l'un de nos grands chantiers. Nous devons être équilibrés sur les trois piliers ; nous devons continuer à avoir de beaux taux de succès sur l'ERC.

Je reviens sur l'intervention de M. Blondel : il faut que nous articulions mieux ce qui se fait avec l'ANR et ce qui se fait sur les programmes européens. Je redis combien ils sont observés de très près, même sur les ERC où c'est très bien. J'ai vu passer une information il y a quelques semaines sur le fait qu'il n'y aurait aucune demande en 2018 dans le secteur des mathématiques au CNRS. Ce genre d'information va très vite jusqu'au sommet de l'État. Nous faisons tout pour expliquer que c'est certainement passager et que cela ira mieux l'an prochain, mais l'idée que nos taux sont en baisse aura des effets délétères quand il s'agira de faire des choix. Pour la prochaine période 2021-2027, la commission propose que 100 milliards soient investis dans le prochain programme-cadre. L'État français poussera-t-il en ce sens ? Il faut qu'il y ait le moins possible de mauvaises nouvelles qui iraient en défaveur d'arbitrages permettant de conserver une belle dynamique de construction de l'espace européens de la

recherche, et une belle place de la France dans cet espace.

M. Mutzenhardt

Je voudrais insister ; il est temps que la manière dont la France est coordonnée ou représentée au niveau de l'ESR soit revisitée et que l'on arrive enfin à quelque chose de stable. En effet, ce n'est pas quelque chose que ton prédécesseur a réussi à finaliser complètement, malgré le fait que deux personnes aient été mandatées pour cela. Que cela s'appelle « Maison France » ou autre, il est temps.

M. le président

Nous travaillons avec la CPU sur un projet de création d'une Maison de la recherche française qui pourrait se substituer au CLORA.

V.4. Bilan des relations internationales du CNRS

M. le président

Les slides sont différents de ceux qui vous ont été envoyés.

M. Nedellec

Quelques mots sur le bilan du partenariat international :

Le CNRS est associé, à travers une activité de publication extrêmement riche, aux plus grands noms scientifiques et techniques du monde entier, que ce soit dans des zones que nous connaissons bien, comme les Amériques ou l'Asie, mais aussi en Afrique, au Moyen-Orient, ou en Australie.

L'analyse des co-publications du CNRS en 2017 montre que depuis plus de 30 ans, les États-Unis sont le premier partenaire de coopération du CNRS. Il est suivi des pays limitrophes : Allemagne, Royaume-Uni, Italie, Espagne, Suisse, puis, à l'international, la Chine, le Canada, le Japon, la Russie, l'Australie, le Brésil. Ce sont les plus grandes zones de développement de nos actions, ce qui n'exclut pas des actions ponctuelles qui n'auraient pas les masses critiques permettant de les rendre visibles dans ce type de tableau. Le CNRS est présent dans le monde entier, sur tous les continents.

Le partenariat institutionnel concerne les partenaires avec lesquels nous avons engagé des actions de structuration de notre coopération ; on retrouve une

grande partie de ce que nous avons vu tout à l'heure en termes de co-publications. Le CNRS tente de développer la mise en place de partenariats à plus forte valeur ajoutée et à plus forte visibilité. Ces partenariats stratégiques débutent actuellement avec le Weizmann Institute en Israël.

La coopération internationale est aussi une question de budget. Le budget global 2017 de l'action internationale du CNRS est de près de 200 M€ Il comporte deux enveloppes distinctes :

- La coopération institutionnalisée, dans laquelle le CNRS accompagne ces communautés pour lancer des projets de type laboratoire commun, unité mixte internationale, laboratoire associé, ou réseau thématique. Si l'on intègre les masses salariales, ce budget représente près de 35 M€. Je rappelle que les unités mixtes internationales permettent l'affectation de personnels. Je rappelle également un élément essentiel, qui n'est pas dans cette présentation : ces partenariats internationaux se font en étroite collaboration, non seulement avec des universités étrangères mais aussi avec des grands groupes industriels français. C'est pour moi un élément essentiel du développement d'une stratégie d'influence, stratégique et technique, qui débouche sur une stratégie de diplomatie économique très importante ; le partenariat avec les industriels fonctionne bien aujourd'hui, puisque nous avons quatre unités mixtes internationales avec les industriels.

- J'ai ajouté le budget des infrastructures hors Europe, car elles participent elles aussi très activement à cette diplomatie d'influence scientifique et technique que le CNRS peut avoir ; ce budget s'élève à près de 170 M€, incluant les masses salariales. Cet aspect est tout aussi valable pour les grandes infrastructures sur le sol français ; en effet, on voit comment une politique d'attractivité se met en place autour de ces grandes infrastructures, avec une mobilité de scientifiques étrangers qui choisissent la France autour des grandes infrastructures.

Il est également possible de faire une répartition de ces budgets hors masse salariale : près de 60 % de ce budget est fléché sur des laboratoires conjoints de type unité mixte internationale. Près de 30 % sont des projets au niveau des chercheurs, que ce soient des projets d'émergence ou des projets plus stratégiques. Enfin, les réseaux thématiques représentent près de 13 % ; leur objectif est de constituer des réseaux de pré-structuration pour des projets européens.

La répartition par zone géographique montre que le premier poste d'investissement pour le CNRS est l'Asie, suivi de très près par l'Europe, puis de l'Amérique, du Nord, de l'Afrique, du Moyen-Orient, de l'Amérique latine, de la Russie. Vous avez là sous un angle budgétaire une déclinaison de cette stratégie internationale qui se met en place sur des zones et des partenaires emblématiques, reconnus dans le monde entier.

L'évolution des budgets est un élément qui me semble important ; comme vous le savez, nous sommes aujourd'hui dans un environnement stable au niveau des budgets. Or, bien souvent, l'international est la variable d'ajustement ; force est de constater que depuis 2012, on ne peut pas dire que cette enveloppe dédiée à la coopération internationale ait été une variable d'ajustement. On observe plutôt une légère augmentation, ce qui montre à nouveau cette volonté de projection du CNRS et de l'ensemble de ses partenaires. Je rejoins les remarques qui ont été faites tout à l'heure : le CNRS s'associe à l'international, avec les grands groupes industriels mais aussi avec les plus grandes universités françaises, pour mettre en place des projets de laboratoires internationaux associés, des projets d'UMI, dans lesquels nous essayons d'avoir une co-construction la plus fluide possible.

Pour terminer, vous avez là les trois premières thématiques d'investissement ; vous pouvez voir les logos des industriels associés avec nous dans ces zones géographiques : Solvay en Amérique du Nord et en Asie, Thalès à Singapour, Saint-Gobain au Japon.

Sachez que nous avons huit bureaux de représentation qui sont au service de la communauté scientifique : CNRS, universités, et grands groupes industriels. Ces bureaux sont localisés dans les grandes zones de développement scientifique : à Washington, au Brésil, à Bruxelles pour les questions de coopération européenne, en Afrique du Sud à Pretoria, à Delhi, à Pékin, à Tokyo, et à Singapour.

M. le président

Merci beaucoup Patrick.

M. Blondel

Qui s'occupe de la Russie ?

M. Nedellec

Nous avons un bureau de représentation en Russie dans les années 2015. La situation était complexe.

Vous savez que la Russie connaît des moments difficiles, avec une réorganisation profonde au niveau scientifique et technique. L'Académie des Sciences hébergeait non seulement notre bureau mais aussi l'appartement du directeur du bureau. Du jour au lendemain, cela nous a été retiré sous prétexte que le parc immobilier de l'Académie des Sciences basculait dans une structure mieux contrôlée par le gouvernement. Nous n'avons pas été en mesure de négocier une relocalisation et nous avons fermé notre bureau.

Toutefois, nous intégrons la Russie dans notre dimension européenne ; ce sont aussi des questions d'engagements budgétaires. Je pense que 8 bureaux de représentation constituent un bon dispositif, et nous n'avons pas perdu en coopération depuis la perte de ce bureau.

Mme Plagneux-Bertrand

J'ai travaillé chez Airbus au sein du service des offset. Dès qu'un gros marché est obtenu avec certains pays, vous avez l'obligation de créer une activité ; soit vous fabriquez les pièces soit, si ce n'est pas possible, vous devez trouver d'autres sujets. Les coopérations de recherche sont extrêmement valorisées dans le cadre des offsets ; quand vous dépensez 10, le pays établit un coefficient qui peut être important, parfois 4x10, sur les activités que vous leur apportez. Il faut une coopération : le pays doit pouvoir participer et en tirer les fruits.

Je vous conseille, si certaines destinations vous intéressent particulièrement, de regarder quelles grandes entreprises ont des marchés sur place. Si on ne fait rien, la société paie des pénalités importantes.

M. le président

Comme Patrick l'a dit, nous avons déjà 4 unités mixtes internationales avec des partenaires industriels à l'étranger. Ce que tu dis va dans le même sens ; nous devons avoir avec nos grands partenaires industriels une vision plus consolidée de ce que nous faisons les uns et les autres à l'étranger et voir dans quelle mesure y aller ensemble.

Mme Plagneux-Bertrand

Ce ne sont pas forcément des pays faciles ; j'ai beaucoup travaillé, par exemple, aux Émirats Arabes Unis.

M. Nedellec

Sachez que nous sommes en contact avec Arnaud Marfourte, chez vous, sur ces questions.

M. Schuhl

Une dimension est oubliée : l'international en France. Le CNRS est particulièrement international, par ses publications, mais aussi par ses acteurs. Par exemple, l'an dernier, 30,6 % des entrants au CNRS étaient des non-Français, sur les postes permanents de chercheurs ; en outre, 12 % des directeurs de laboratoire (CNRS ou non-CNRS) sont des étrangers.

Par ailleurs, des industriels étrangers investissent de façon importante dans les laboratoires ; nous travaillons sur la possibilité de créer des unités mixtes internationales sur le territoire français. Nous souhaitons valoriser davantage cette dimension.

M. le président

Comme nous avons pris du retard, je propose de nous arrêter là. Merci à Patrick pour la présentation de ces deux points.

V.5. Bilan sur la mise en œuvre du mandataire unique

M. le président

Je passe la parole à Michel Mortier.

M. Mortier

Je vais vous rappeler quelques éléments essentiels ; c'est par la loi de 2013 et un décret d'application de 2014 qu'a été mise en place la désignation d'un mandataire unique, qui exerce les droits de propriété industrielle sur les inventions appartenant à plusieurs personnes publiques investies d'une mission de recherche. Ce mandataire va négocier au nom des autres propriétaires publics les droits d'exploitation de ce titre de propriété intellectuelle.

Il a ensuite été précisé par un arrêté et une circulaire de 2016 les modalités de prise en charge des frais engagés par ce mandataire. Il a également été précisé pour chaque unité de recherche ou pour chaque site les modalités de désignation du mandataire et les règles de copropriété.

Ainsi avons-nous déployé cette désignation du mandataire unique ; cela s'est fait par vagues au moment des négociations des conventions de site avec

les partenaires. Cela signifie un déploiement année par année sur cinq vagues. Aujourd'hui, une large majorité de nos unités communes avec nos partenaires bénéficie de cette désignation que l'on dit « *a priori* », fixée par avance. Le taux global est de 75 % ; ces 75 % ne comportent pas seulement le « *a priori* ».

Sur certains sites, il n'a pas été possible de converger avec les partenaires sur cette répartition. Dans ce cas, cela est fait au cas par cas, invention par invention, ce qui n'est pas souhaitable.

Il existe sur plusieurs sites des comités ad'hoc ; il ne s'agit pas d'une désignation *a priori* mais d'une désignation au cas par cas, encadrée et très rapide. Sur certains sites, cela peut être une réunion hebdomadaire, car il peut y avoir beaucoup de flux de déclarations d'invention. C'est entre les différents partenaires publics que l'on va au consensus, pour désigner ce mandataire.

Cela pose souci dans 25 % des cas, où nous sommes obligés de mener une discussion, invention par invention, sans cadre, sans comité ad'hoc ou sans convention qui désigne *a priori*. C'est quelque chose d'évolutif ; cela peut avancer ou reculer au fur et à mesure des discussions sur les sites, où parfois, certains accords sont remis en cause. Toutefois, à chaque fois qu'une déclaration d'invention est déposée, on se met d'accord.

Le comité ad'hoc est quelque chose qui était prévu ; dans les différents textes, y compris celui de 2016, il est dit : « *le mandataire unique désigné ou a minima le dispositif permettant de le désigner* ». Il y a aujourd'hui une couverture à 75 % qui respecte ces textes. L'idée est de continuer à déployer au maximum pour avoir quelque chose de fluide.

Le mandat unique a des limites ; on peut aller aujourd'hui jusqu'à la concession de licences, y compris de licences exclusives. En revanche on se heurte de toutes les façons au problème de la copropriété ; quand on arrive aux options de cession, il faut revenir vers l'ensemble des copropriétaires. Ce mandat a donc une limite, et cette discussion n'est pas réglée par la seule existence d'un mandat. La difficulté intrinsèque vient de la multipropriété.

L'objectif est d'atteindre une forme d'équilibre sur ces mandats, entre les différentes tutelles, pour se répartir cette charge. Le mandat est une charge ; c'est un travail qui est fait au titre des différents copropriétaires, avec une avance des frais. Ce mandat peut être exercé par

une SATT, quand l'établissement public qui a le mandat souhaite le lui confier.

M. le président

Je sais qu'une question préoccupe plusieurs administrateurs ; faut-il comprendre que le CNRS est mandataire unique d'environ 50% des unités ?

M. Mortier

En effet, sur les unités qui ont une désignation *a priori*, nous sommes à peu près à 50/50 entre le CNRS et les différents partenaires, à quelques unités près.

M. le président

Il serait intéressant de travailler avec le ministère sur cette question de cession ; les avis des juristes ont l'air partagés. Je ne comprends pas très bien pourquoi ne pas faire un mandat qui irait jusqu'à autoriser la cession.

M. Mortier

Quand ce mandat a été établi, les demandes de cession de titres n'étaient pas aussi nombreuses qu'aujourd'hui. Aujourd'hui, quand une licence est concédée à une start-up qui a besoin de lever des fonds, son seul actif se révèle être la propriété industrielle ; si elle n'a qu'une concession, c'est assez faible en termes d'actifs, et les fonds peuvent réclamer la possession. C'est pour cela que cela se développe, parce que l'on se retrouve régulièrement à envisager de céder le titre, la start-up en ayant besoin pour lever ses fonds.

Quand les textes ont été mis en œuvre, les cas de start-up n'étaient pas nombreux, et je pense que cette évolution des modes de valorisation nous amène à réfléchir à cette extension.

M. le président

Des commentaires ? Des questions ?

M. Bertrand

Je voudrais faire un retour d'expérience de start-uppeur multirécidiviste ayant négocié avec plusieurs tutelles.

Le mandat unique est nécessaire, il fluidifie les échanges ; cependant, même pour la négociation de droits de propriété intellectuelle, les tutelles relisent les contrats, et ils sont parfois amendés.

En ce qui concerne l'option de cession, nous l'avons demandée à plusieurs reprises dans le cadre de divers projets, mais cela a toujours été refusé. On arrive à un

niveau de développement tel que les gros fonds d'investissement exigent d'avoir la possibilité de racheter des droits de propriété intellectuelle.

M. Mortier

Là-dessus, il y a eu une évolution ; à une époque, la propriété publique refusait la vente. Maintenant, c'est quelque chose que l'on accepte, mais cela ne veut pas dire que l'on renonce à des droits d'exploitation ultérieurs. Quand cette cession est demandée, elle est désormais acceptée, avec des clauses de royalties, qui demeurent après la cession.

M. Larrouturnou

Ce sujet est important car il relève de ce qui a été évoqué tout à l'heure : des attentes fortes quant à nos capacités à transférer en étant agiles et sans mettre trop longtemps. Sur ce sujet, je pense que nous avons besoin d'entrer ensemble dans du qualitatif.

Le législateur, dans la Loi PACTE, reste persuadé que la situation n'est pas satisfaisante, et a envie de nous remettre une injonction. J'entends ici ou là que les entreprises considèrent que cela ne marche pas ; cela veut dire qu'un travail est à faire avec les organismes, les universités. Nous devons rentrer dans du qualitatif, dans les bonnes pratiques, au niveau du contenu des mandats. Une partie du chemin est faite, mais nous devons le poursuivre.

M. Mortier

En ce qui concerne ce chemin de la qualité, le CNRS a travaillé sur des accords de copropriété simplifiés. Nous allons discuter prochainement avec les services de la DGRI, en vue de leur déploiement et de leur acceptation par un maximum de partenaires académiques. Nous essayons aussi d'être force de proposition sur ces sujets en termes qualitatifs.

M. le président

Je propose de passer au point suivant.

VI. Questions diverses

VI.1. Modification de la décision du 8 décembre 2004 portant organisation des circonscriptions administratives du CNRS (vote)

M. le président

Il ne vous est pas demandé de vous prononcer sur l'organisation des circonscriptions mais sur leur nom.

M. Coudroy

C'est le titre de la décision qui porte sur l'organisation des circonscriptions administratives. La logique qui a procédé au choix final des noms a été de distinguer l'Île-de-France et la province ; cependant, dans les deux cas, nous avons voulu mettre l'accent sur le partenariat avec les régions. Pour les Hauts de France et l'Occitanie, cette mention apparaît dans le nom des régions. La délégation Nord Pas-de-Calais Picardie devient la délégation des Hauts de France.

Nous avons distingué Paris intra-muros du reste de l'Île-de-France ; pour Paris intra-muros, nous inscrivons Paris-Michel Ange ou Paris-Centre. Pour les autres délégations régionales d'Île-de-France, nous inscrivons Île-de-France- « Nom de la ville où est située la délégation régionale ».

M. le président

Avez-vous des commentaires ?

Le Conseil d'administration approuve par 18 voix pour et 3 abstentions la modification de la décision du 8 décembre 2004 portant organisation des circonscriptions administratives du CNRS, jointe à la note de présentation.

VI.2. Participation du CNRS à la consolidation du capital de la SATT Linksium à Grenoble (vote)

M. le président

Je donne la parole à Michel.

M. Mortier

Je la transmets à Pierre Roy, directeur adjoint de la direction de l'innovation et des relations avec les entreprises.

M. Roy

Merci. Bonjour à tous. La décision proposée aujourd'hui concerne le processus de recapitalisation de la SATT Linksium. Cette SATT a été créée en juillet 2014, parmi les dernières. Sa particularité est que l'écosystème de valorisation fonctionne plutôt bien, issu d'un dispositif mutualisé de transfert de technologies,

qui a mis en place une animation locale, en particulier des comités ad'hoc. Ce comité de propriété intellectuelle fonctionne bien, et instaure un dialogue entre établissements en amont de la SATT.

Par ailleurs, l'orientation start-up est très importante, avec l'incorporation de l'incubateur dès la création.

On note également une bonne articulation avec les politiques nationales du CNRS ; un dialogue s'instaure, permettant de travailler avec cette SATT sur un certain nombre de dossiers.

Un autre programme national fonctionne bien avec la SATT : celui de la prématuration. La SATT a accepté de reprendre le relais pour un certain nombre de projets pour lesquels nous avons porté la technologie à un niveau de maturité satisfaisant.

Enfin, la politique de rémunération des établissements est intéressante. Dès le premier euro perçu par la SATT, un versement est effectué vers l'établissement ; c'est donc une possibilité d'intéresser les chercheurs.

En termes de performance financière, cette SATT se situe dans la moyenne des autres SATT, bien qu'elle ait deux ans et demi de retard.

L'opération proposée est une opération de restructuration du capital dite « du coup d'accordéon », afin de respecter l'article 225-248 du code de commerce ; cette opération consiste en une augmentation du capital de l'ordre de 6 M€, ce qui représente pour le CNRS un apport de 805 000 euros. Ce montant de recapitalisation a été fixé à due-concurrence du résultat négatif cumulé sur les années 2014 à 2017.

La deuxième partie, le coup d'accordéon, est une réduction immédiate de ce capital, pour un retour à son montant initial. Pour le CNRS, il s'agit d'un retour à 121 000 euros, soit 12,1 % du capital.

C'est donc une opération purement technique, du point de vue du fonctionnement du capital de la société.

Mme Tack

Je voudrais faire une intervention, et demander quelques éclaircissements. Ce n'est pas une procédure purement technique ; il s'agit bien d'abonder une SATT avec de l'argent public.

« De conseil d'administration en conseil d'administration, un discours rassurant nous explique que les SATT commencent à avoir des modes de fonctionnement plus cohérents. Cependant, le

renflouement de celle-ci constitue un véritable marronnier des ordres du jour du conseil d'administration du CNRS. Un rapport de la commission des finances de juillet 2017 traitait les SATT de structures de valorisation de la recherche publique qui doivent encore faire preuve de leur concept.

Nous examinons aujourd'hui la SATT Linksiium qui fait partie de la troisième vague des SATT, la vague C. Nous avons eu successivement à voter sur le renflouement de la quasi-totalité des 14 SATT existantes dont le CNRS est partenaire. Le contrôle obligatoire de ces structures a été fait par le conseil d'administration du CNRS à la fin de la première période triennale des vagues A 2015, B 2016 et C 2017. C'est à cette occasion que nous avons pu constater de nombreux dysfonctionnements ; les SATT ne jouent pas leur rôle de maturateur des projets technologiques en amont, elles accélèrent la commercialisation des projets, et ne sont pas tournées vers l'émergence de nouvelles technologies. Les conséquences sont importantes : des technologies en amont sont abandonnées sans que les acteurs de la recherche ne soient informés. De plus, les SATT se font concurrence entre elles au niveau des régions ; depuis 4 ans, le réseau des SATT tente de coordonner des échanges et d'organiser des mutualisations entre elles.

Les renflouements auxquels nous assistons représentent un gouffre financier qui se chiffre maintenant en centaines de millions d'euros. Non contentes d'être incapables d'apporter des réponses en matière de transfert technologique, les SATT privent les organismes nationaux d'initiatives stratégiques. Ainsi, le conseil d'administration, en renflouant les SATT, participe à une évasion de l'argent public, qui manque cruellement au budget de la recherche.

Un contrôle financier des SATT devant être effectué tous les trois ans par les actionnaires, le CNRS étant actionnaire des 14 SATT, le conseil d'administration devrait être amené à réexaminer prochainement la vague A. Avant ce réexamen, il serait intéressant de posséder un bilan chiffré des renflouements de chaque SATT au sein de chaque vague. Pas seulement des montants qui ont transité par le CNRS, mais de l'ensemble de l'opération financière, en intégrant la participation de tous les actionnaires de chaque SATT. En effet, nous avons à chaque fois une vision très ponctuelle du renflouement de la SATT X ou Y.

Pour le SNTRS-CGT, l'activité de valorisation et de transfert est une activité de service public qui doit permettre de développer l'emploi et les productions utiles à la population. Elle doit être gérée par le CNRS, les universités et des établissements 100% publics partenaires, à l'opposé de toutes les filiations et privatisations. »

M. le président

Ce que voulait dire Pierre sur l'aspect technique est qu'il ne s'agit pas d'argent public du CNRS. Cette remarque a déjà été faite pour une autre capitalisation.

M. Bertrand

Ma question est la même que la dernière fois ; elle concerne le business model des SATT. Nous allons remettre de l'argent dans cette SATT ; sommes-nous sûrs que cela ne va pas nous être redemandé de manière cyclique ? Ces SATT ont-elles un business model qui va leur permettre d'être autosuffisantes, ou faudra-t-il encore et toujours remettre de l'argent public dans ces structures ?

M. Mutzenhardt

Que l'argent soit dans les SATT ou qu'il soit donné aux établissements pour faire de la valorisation (ce qui était le cas auparavant) est une question de modèle. Dans les deux cas, on constate que des tickets de maturation plus importants ont été permis parce que davantage d'argent a été apporté sur ce modèle des SATT, dont il a été dit qu'elles devaient trouver leur équilibre en dix ans.

Les projections s'améliorent, mais sur des trajectoires comprises entre dix et vingt ans, à un moment où il y aurait peut-être une possibilité de s'équilibrer pour un certain nombre. Même si cela était compris dans le budget de notre établissement, de toutes les façons, cela n'équilibrerait pas ; nous n'avons jamais eu de retour à hauteur de l'argent que nous avons mis pour protéger un brevet et faire de la maturation.

Je ne suis pas tout à fait d'accord sur le ressenti des chercheurs ; les chercheurs, depuis que cela s'est mis en place, n'ont jamais eu de possibilités d'accélération de maturation. Toutefois, les mécanismes de décision sont désormais un peu plus sévères sur la bonne utilisation de l'argent public.

M. le président

Ce qui me semble important est que les SATT sont aujourd'hui dans le paysage. Nous devons absolument reconstruire les relations avec elles, en étant plus clairs

sur le rôle de chacun, en évitant une concurrence entre organismes publics. En effet, on se retrouve parfois dans une concurrence avec les SATT qui n'est pas souhaitable. On se retrouve aussi parfois dans une situation où passer par une SATT conduit à pénaliser les chercheurs ; en effet, ils ne sont parfois intéressés qu'une fois que la SATT s'est payée. C'est une façon discutable d'encourager les chercheurs à valoriser. C'est cela dont nous devons rediscuter ; nous devons oublier les axiomes qui ont conduit à construire les SATT et qui n'étaient pas tous très raisonnables.

M. Larrouturou

Je rejoins les propos de Pierre et d'Antoine. Oui, il y aurait des choses à dire sur le modèle des SATT : ce modèle a-t-il été bien pensé sous tous les aspects et construit avec tous les acteurs ? Non.

Voyons-nous dans d'autres pays des exemples qui permettent de croire qu'en matière de maturation de projet et de gestion de propriété intellectuelle, nous allons arriver à l'équilibre financier ? Non. Des financements publics sont donc nécessaires pour ces étapes de maturation de projets.

Si on récapitule la vie d'une SATT, elle doit s'arrêter, parce qu'elle a ce statut de SAS (société par actions simplifiée) ; dès que le niveau des fonds propres est inférieur à la moitié du capital pendant deux exercices consécutifs, elle doit s'arrêter. L'État finance la maturation de projet mais dans ce modèle, soit cette SATT s'arrête à la fin de l'année, soit il faut un financement décidé par le SGPI rattaché au premier ministre, qui passe par l'ANR. Pour le CNRS, c'est une opération blanche sur le plan financier.

Le vrai sujet devant nous est celui dont parlait le président : voir site par site avec les partenaires la façon de faire mieux fonctionner le modèle (faire travailler ensemble tous les acteurs, réduire les coûts de transaction...) Certaines SATT évolueront peut-être vers d'autres modèles, mais elles sont là aujourd'hui ; certes, ce modèle est particulier mais il a aussi apporté des progrès en termes de maturation de projet.

Je rejoins les propos d'Antoine Petit ; nous devons être dans le réalisme, ce qui n'a pas toujours été le cas en termes de modèle économique.

Il faut savoir que toutes les SATT ont été recapitalisées.

Mme Guiramand

Le problème c'est qu'on n'a pas de bilan de ce

qu'apportent ces structures que sont les SATT : quel impact économique réel ? Combien d'emploi créés, quelle durabilité des emplois, quelle qualité des emplois, avec quelle finalité ? C'est de l'argent public il est donc normal de s'interroger sur comment il est utilisé.

M. Larrouturou

Absolument.

M. le président

Je vous propose de passer au vote.

Le Conseil d'administration approuve par 13 voix pour, 6 voix contre et 2 abstentions la participation du CNRS à hauteur d'un montant maximal de 805 000 €, à l'augmentation de capital prévue en 2018 pour la SATT Linksum ainsi qu'à la réduction de capital qui s'en suivra afin de ramener la participation de l'organisme à son niveau initial de 121 000 €, sous réserve que l'Agence nationale de la recherche ait préalablement versé les fonds correspondants à la SATT, pour le compte de l'organisme.

Le Conseil autorise le Président à réaliser toute opération nécessaire à l'exécution de la présente délibération.

VI.3. Rapport annuel sur les dons et legs du CNRS

M. le président

Je donne la parole à Ophélie Robin.

Mme Robin

Il s'agit d'un point d'information afin d'indiquer au conseil le bilan des dons et legs. Ce bilan est effectué tous les ans.

Nous avons reçu au total en 2017 1,5 M€ au titre de dons et legs, en progression par rapport aux années précédentes ; on observe notamment une augmentation des legs par rapport à 2016.

M. le président

Merci. Une question avait été posée sur les dons affectés.

Mme Robin

S'agissant de Bouygues et de Lafarge, un seul laboratoire est concerné, l'UMR 5600 Environnement Ville et société, dans la délégation Rhône-Auvergne. Il s'agit d'un mécénat dans le cadre d'une chaire « *Habiter ensemble dans la ville de demain* ».

Pour le Crédit Agricole, la Maison des sciences de l'homme et de l'environnement à la délégation Centre-Est est concernée. Il s'agit d'un mécénat pour l'acquisition d'un véhicule.

M. le président

J'attire votre attention sur le montant relativement élevé de ces dons alors que nous ne faisons rien pour les solliciter. Je ne désespère pas d'arriver à créer la Fondation CNRS d'ici la fin de l'année ; pour le moment elle est engluée dans des querelles de juristes. Une des missions de cette fondation sera d'encourager ces dons et ces legs. Beaucoup d'individus donnent, mais il s'agit souvent de petites contributions ; ainsi la réforme de l'ISF n'a pas eu d'impact, au contraire. J'étais la semaine dernière au conseil d'administration de Pasteur, qui a vu ses dons et legs diminuer de plus de 50%. Le président faisait un lien avec la réforme de l'ISF ; je lui laisse la responsabilité de ce lien. Nous ne sommes pas touchés car nos donateurs ne font pas du tout partie de la même population que ceux de Pasteur.

M. Aliaux

La Fondation pour la recherche médicale attribue tous les ans 53 M€ de dons à la recherche médicale ; 50% sont issus de legs, 50% sont donnés par les citoyens, avec un ticket moyen de 24 euros.

M. le président

Merci beaucoup. Le prochain conseil d'administration aura lieu le jeudi 13 décembre.

M. Larrouturou

Je tiens dès à maintenant à présenter mes excuses ; la prochaine séance du conseil d'innovation présidé par Bruno Le Maire et Frédérique Vidal semble prévue le 13 décembre. Si tel est le cas, je vous ferai faux bond. Ne pensez pas que cela ne m'intéresse pas de débattre avec vous du budget initial 2019 du CNRS ; si je ne suis pas là, la ministre sera bien représentée par mon suppléant.

La séance est levée à 12 heures 25.