

FEUILLE DE ROUTE POUR L'ÉVALUATION DU CNRS

Mars 2022



SOMMAIRE

Introduction.....	3
Adaptation de l'évaluation	3
Contenu de la feuille de route	4
Domaine 1 : Le positionnement et la stratégie	5
1.1 Le positionnement de l'organisme.....	5
1.2. La stratégie	5
Domaine 2 : L'organisation et la gouvernance.....	5
2.1 L'organisation interne	5
2.2 La gouvernance au service de la mise en œuvre de la stratégie.....	6
Domaine 3 : Les éléments-clés de la mise en œuvre de la stratégie.....	6
3.1 L'implication dans le développement des sites universitaires et le rôle national de l'organisme.....	6
3.2 La politique de ressources humaines	7
3.3 L'engagement européen	7
3.4 Les facteurs qui soutiennent la confiance de la société envers l'organisme	7
Domaine 4 : Les activités et les résultats.....	7
4.1 La recherche	7
4.2 L'innovation	8
4.3 L'expertise en appui aux politiques publiques.....	8
4.4 L'inscription de la science dans la société	8
Domaine 5 : Les orientations stratégiques pour les prochaines années.....	9
5.1 Les orientations stratégiques pour les prochaines années.....	9
Annexe : Extraits du contrat d'objectifs et de performance et des précédents rapports d'évaluation	10
Sur l'évaluation au niveau de chaque institut.....	10
Sur l'interdisciplinarité	10
Sur l'implication dans le développement des sites universitaires.....	10
Sur la politique de ressources humaines	11
Sur l'engagement européen et les coopérations internationales.....	11
Sur la confiance de la société envers la science	11
Sur l'innovation	11
Sur l'inscription de la science dans la société	12
Sur le dossier d'auto-évaluation en général.....	12

INTRODUCTION

Ce document présente la « feuille de route » pour l'évaluation du Centre national de la recherche scientifique (CNRS) en 2022-2023.

Proposée par le Hcéres, après échange avec la direction du CNRS et avec la direction générale de la recherche et de l'innovation (DGRI) du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (MESRI), cette feuille de route décrit les sujets et les critères de l'évaluation de l'organisme – ou, en miroir, les éléments attendus dans son dossier d'auto-évaluation (DAE). Cette feuille de route, communiquée en amont de l'évaluation à la direction du CNRS et au comité d'experts chargé de réaliser l'évaluation, est rendue publique.

Cette feuille de route s'appuie évidemment sur le *Référentiel d'évaluation des organismes de recherche*, approuvé en octobre 2021 par le collège du Hcéres. Ceci signifie notamment que l'évaluation du CNRS – et la présente feuille de route – s'inscrivent dans le cadre général décrit dans l'introduction du *Référentiel* et dans le document d'accompagnement intitulé *Repères pour l'auto-évaluation d'un organisme de recherche*.

Pour cette évaluation du CNRS réalisée en 2022-2023, la période de référence sera la période 2017-2021.

Adaptation de l'évaluation

Le *Référentiel* pose le principe que l'évaluation de chaque organisme de recherche est adaptée à sa situation et aux enjeux de son action.

Cette adaptation de l'évaluation est particulièrement importante et nécessaire s'agissant du CNRS. Vu la très grande taille de l'organisme (et, plus encore, la très grande taille du périmètre des unités de recherche qui lui sont rattachées, principalement des unités mixtes de recherche communes avec des universités ou écoles, parfois avec d'autres organismes), évaluer le CNRS est un exercice très singulier¹ qui nécessite une approche spécifique.

Le Hcéres fait clairement le choix de proposer une évaluation ciblée, qui porte sur un nombre limité de sujets choisis en lien avec la direction du CNRS et la DGRI, sur la base du *Référentiel d'évaluation des organismes*. L'objectif est que ce caractère ciblé – et donc partiel – de l'évaluation permette à la fois d'assurer :

- La faisabilité de l'évaluation
Comme pour les autres organismes ou établissements, l'évaluation est réalisée (avec l'appui du Hcéres) par un comité d'experts de haut niveau. Le temps nécessairement limité que ces experts consacrent à l'évaluation implique en lui-même de ne pas chercher à couvrir, à l'échelle d'un organisme de si grande taille, l'ensemble des sujets évoqués dans le *Référentiel*.
- Sa pertinence et son utilité (ou sa valeur ajoutée) pour le CNRS et pour le MESRI
Cet objectif d'utilité de l'évaluation conduit notamment le Hcéres à faire le choix de ne pas examiner dans ce cadre certains sujets sur lesquels portent principalement les missions d'inspection ou de contrôle dont le CNRS fait régulièrement l'objet, menées par divers corps de contrôle tels que la Cour des comptes, l'Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche et l'Inspection générale des finances.

Ainsi, l'évaluation du CNRS fait l'objet d'une adaptation singulière par rapport au *Référentiel d'évaluation des organismes de recherche*. Elle met principalement l'accent sur les grands sujets suivants :

- la politique scientifique du CNRS, sa mise en œuvre, et les principaux résultats issus des travaux des unités de recherche ;
 - Une attention particulière sera portée aux priorités identifiées dans le contrat d'objectifs et de performance 2019-2023 entre le CNRS et l'État : priorités thématiques, actions de soutien à l'interdisciplinarité, actions transverses et défis sociétaux.
- la politique et les activités du CNRS concernant l'innovation et les relations avec les entreprises ;
- l'implication de l'organisme dans le développement des universités françaises, et son rôle national au sein du dispositif national de l'ESRI ;

¹ L'évaluation du CNRS réalisée en 2022-2023 est d'ailleurs la première évaluation du CNRS organisée par le Hcéres.

En fait, deux évaluations du CNRS ont été réalisées dans le passé, sans s'inscrire ni l'une ni l'autre dans le cadre méthodologique qui est désormais en place pour l'évaluation d'un organisme national de recherche :

- Une évaluation a été organisée en 2012 par l'Aéres, à une époque où l'Aéres n'avait pas encore mis en place les référentiels et les éléments de méthodologie de l'évaluation qui existent aujourd'hui.
- Une autre évaluation a été menée en 2016 par un comité d'experts choisis par la direction du CNRS et selon des termes de référence fixés par le CNRS lui-même.

Les rapports d'évaluation de 2012 et 2016 sont accessibles sur le site du Hcéres durant l'évaluation réalisée en 2022-2023.

- quelques éléments-clés liés à la politique de ressources humaines du CNRS, tels que le recrutement et l'attractivité, la mobilité des personnels, et la prise en compte dans les carrières des personnels de l'ensemble de leurs contributions ;
- l'engagement européen du CNRS ;
- les facteurs qui soutiennent la confiance de la société envers la science, notamment les sujets d'intégrité scientifique, d'éthique et de déontologie ;
- la politique et les activités du CNRS en matière de science ouverte ;
- l'inscription de la science dans la société.

Ainsi, ce choix de « cibler » l'évaluation 2022-2023 du CNRS conduit à ne pas examiner certains aspects de son action, malgré leur importance. C'est notamment le cas pour la politique de l'organisme en matière de très grands instruments de recherche, pour ses collaborations internationales hors Europe, et pour une bonne part des sujets touchant à la sphère administrative et aux fonctions de support et de soutien aux activités de recherche.

Contenu de la feuille de route

Le texte de la feuille de route, ci-dessous, énumère les critères d'évaluation – issus du *Référentiel* d'évaluation des organismes de recherche – retenus pour l'évaluation du CNRS. Les critères sont cités dans le même ordre que dans le *Référentiel* (et ils portent la même numérotation) ; ils sont – comme dans le *Référentiel* – regroupés en domaines ou sous-domaines et en références.

Pour certains critères d'évaluation, la feuille de route précise que l'évaluation portera un regard à l'échelle de chacun des dix instituts du CNRS : une attention particulière sera alors portée au domaine d'action de chaque institut – ou aux spécificités de tel ou tel grand champ scientifique – en gardant bien à l'esprit, d'une part, que les dix instituts font tous partie du CNRS et portent des actions qui s'inscrivent dans la politique d'établissement du CNRS ; d'autre part, qu'une part croissante des enjeux et des attentes liées aux activités du CNRS concerne des actions transversales inter-instituts¹.

De plus, la feuille de route inclut en Annexe :

- d'une part, des extraits du contrat d'objectifs et de performance 2019-2023 du CNRS car – comme le rappelle l'introduction du *Référentiel* – l'évaluation porte notamment sur l'exécution du contrat pluriannuel entre le CNRS et l'État ;
- d'autre part, quelques extraits de l'un ou l'autre des deux précédents rapports d'évaluation du CNRS, de 2012 et 2016 ; ces extraits sont, selon les cas, des recommandations ou des remarques, voire des constats formulés dans ces rapports d'évaluation.

Ces extraits sont cités en vue d'enrichir la problématique et les questionnements de l'auto-évaluation élaborée par le CNRS, et de stimuler les réflexions du comité d'experts. Choisis par le Hcéres, ces extraits apportent des éclairages – partiels – sur les problématiques de l'évaluation et ils visent à « interpeller » le CNRS et le comité d'experts, dans le respect bien sûr de leurs rôles respectifs : ni le CNRS ni le comité d'experts ne sont liés par les analyses et les recommandations des évaluations précédentes.

¹ Le plus souvent, lorsque la feuille de route précise ci-dessous qu'un critère d'évaluation est examiné dans le domaine d'action de chaque institut, le même critère d'évaluation est aussi examiné à l'échelle du CNRS dans son ensemble. Ceci signifie qu'il est attendu que, dans son dossier d'auto-évaluation, le CNRS présente d'abord les informations et les éléments d'analyse liés à ce critère pour l'organisme dans son ensemble, en mettant notamment en lumière les éléments relatifs aux actions inter-instituts, et qu'il présente ensuite les spécificités des instituts.

DOMAINE 1 : LE POSITIONNEMENT ET LA STRATEGIE

1.1 Le positionnement de l'organisme

Référence : L'organisme identifie son positionnement dans le paysage national, européen et international de l'ESRI et il en analyse les évolutions.

- C1 : L'organisme a une vision claire de ses missions et de son engagement au service de l'État et de la société, en lien avec son histoire, ses valeurs et ses statuts.
- C2 : *Pour le CNRS dans son ensemble, et dans le domaine d'action de chaque institut.* Il définit son rôle dans le dispositif national de l'ESRI et dans son environnement institutionnel et économique, sa place en Europe et à l'international, ses types d'activité et ses modes d'action. Il définit les évolutions souhaitées de son positionnement.
- C3 : *Pour le CNRS dans son ensemble, et dans le domaine d'action de chaque institut.* L'organisme s'appuie pour définir son positionnement sur un diagnostic fondé notamment sur des analyses comparatives au plan international.
- C5 : *Dans le domaine d'action de chaque institut.* L'organisme est en capacité d'analyser les évolutions de son positionnement au cours de la période de référence.

1.2. La stratégie

Référence : L'organisme porte une stratégie d'établissement claire et cohérente au regard de ses missions et de son positionnement.

- C1 : *Pour le CNRS dans son ensemble, et dans le domaine d'action de chaque institut.* La stratégie pour la période de référence est lisible et formalisée. Elle est cohérente avec le positionnement de l'organisme et ses évolutions souhaitées. Elle fixe des orientations et des objectifs, qui sont notamment explicités dans le contrat pluriannuel de l'organisme avec l'État.
- C2 : *Pour le CNRS dans son ensemble, et dans le domaine d'action de chaque institut.* La stratégie inclut des orientations prioritaires pour la politique scientifique de l'organisme, appuyées sur une prospective scientifique et sur une identification de ses forces et faiblesses.
- C3 : La stratégie inclut des orientations et des objectifs pour accroître l'apport de l'organisme à la vie économique, sociale et culturelle de la nation, en développant l'innovation et l'expertise scientifique en appui aux politiques publiques, et plus largement en amplifiant l'inscription de la science dans la société.
- C4 : *Pour le CNRS dans son ensemble, et dans le domaine d'action de chaque institut.* La stratégie inclut des orientations et des objectifs pour favoriser l'émergence de nouveaux thèmes de recherche, la prise de risque, l'interdisciplinarité et l'épanouissement des jeunes scientifiques.
- C5 : La stratégie inclut une politique affirmée de contribution au développement et au rayonnement des sites universitaires dont l'organisme est partenaire.
- C6 : La stratégie inclut des orientations et des objectifs concernant l'engagement de l'organisme dans l'espace européen de la recherche.
- C7 : La stratégie inclut des orientations et des objectifs en matière d'intégrité scientifique, d'éthique et de déontologie.

DOMAINE 2 : L'ORGANISATION ET LA GOUVERNANCE

2.1 L'organisation interne

Référence : L'organisme définit une organisation pertinente pour la réalisation de ses activités et la mise en œuvre de sa stratégie.

- C2 : *Dans le domaine d'action de chaque institut.* La structuration en entités opérationnelles est cohérente et adaptée à la stratégie.

2.2 La gouvernance au service de la mise en œuvre de la stratégie

Référence : L'organisme assure le suivi de la mise en œuvre de sa stratégie, et développe une politique de communication.

- C4 : Pour le CNRS dans son ensemble, et dans le domaine d'action de chaque institut. L'organisme assure un suivi des actions de mise en œuvre de sa stratégie et un suivi de leurs résultats, et il réalise si besoin des actions correctives.
- C5 : La politique de communication externe favorise la compréhension des missions, des activités et de la stratégie de l'organisme et met en valeur ses résultats et ses succès. Elle associe de façon équilibrée les partenaires de l'organisme.
- C6 : La politique de communication interne contribue à l'adhésion des personnels à la stratégie et à un partage pertinent des informations. Elle associe les partenaires de l'organisme.

DOMAINE 3 : LES ELEMENTS-CLES DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE

3.1 L'implication dans le développement des sites universitaires et le rôle national de l'organisme

Référence : L'organisme s'engage avec ses principaux partenaires universitaires dans la mise en œuvre de politiques de site partagées, traduites en objectifs communs et en actions conjointes.

- C1 : Avec les universités et écoles partenaires, l'organisme est engagé dans une « gouvernance de site » pour mettre en œuvre sur chaque site une politique de site partagée se traduisant en objectifs communs et en actions conjointes.
- C2 : Ces politiques de site incluent des objectifs communs et des actions conjointes pour favoriser la participation des personnels de l'organisme à l'enseignement aux niveaux licence et master, et à la formation doctorale.
- C3 : Elles incluent des objectifs communs et des actions conjointes en matière de politique scientifique, d'expertise scientifique en appui aux politiques publiques et d'inscription de la science dans la société.
- C4 : Elles incluent des objectifs communs et des actions conjointes en matière d'innovation, et des dispositifs partagés efficaces pour les contrats de recherche et de transfert technologique avec les entreprises.
- C5 : Elles incluent des objectifs communs et des actions conjointes pour les unités de recherche communes, sur des sujets comme les recrutements de scientifiques ou de personnels de soutien, le dialogue de gestion annuel, les services et les outils d'appui en matière de gestion administrative, les actions de soutien à la participation aux programmes européens, etc.
- C6 : Elles incluent des objectifs communs et des actions conjointes concernant l'insertion des activités de l'ESRI dans le territoire et le dialogue avec les collectivités territoriales, ainsi que le rayonnement et les partenariats du site aux niveaux national, européen et international.

Référence : L'organisme exerce un rôle national bien identifié dans le dispositif français de l'ESRI, avec des modes d'action pertinents.

- C1 : L'organisme anime des programmes nationaux de recherche et d'innovation au bénéfice de l'ensemble des acteurs du dispositif national de l'ESRI, avec un positionnement et des modes d'action pertinents et reconnus.
- C2 : L'organisme mène des grands projets de recherche et d'innovation avec des partenaires du dispositif national de l'ESRI et des partenaires européens et internationaux.
- C4 : L'organisme joue un rôle spécifique pour la mise en œuvre de politiques publiques portées par le ministère chargé de l'ESRI et dans le cadre des programmes d'investissements d'avenir.
- C6 : La répartition des rôles avec les autres organismes nationaux de recherche au sein du dispositif français de l'ESRI est claire. Les relations sont constructives et sont porteuses d'une bonne capacité d'actions communes.

3.2 La politique de ressources humaines

Référence : L'organisme met en œuvre une politique de ressources humaines dynamique, adaptée à sa stratégie, et qui renforce son attractivité. L'évaluation des personnels valorise l'ensemble de leurs activités.

- C1 : Dans le domaine d'action de chaque institut. L'organisme mène une politique de recrutement et d'attractivité affirmée, dans le cadre de sa stratégie. Il mobilise l'ensemble des voies de recrutement possibles. Il attire des talents reconnus d'origines variées non formés dans ses équipes.
- C2 : L'organisme mène une politique visant à favoriser la mobilité interne et externe de ses personnels.
- C3 : L'organisme veille à ce que l'évaluation des personnels et le déroulement des carrières valorisent l'ensemble de leurs contributions dans le cadre de leurs missions.
- C4 : L'organisme mène une politique affirmée concernant l'équilibre entre les femmes et les hommes dans l'ensemble de ses activités et à tous les niveaux des parcours professionnels. Il intègre les enjeux de lutte contre les discriminations.

3.3 L'engagement européen

Référence : L'organisme développe sa contribution au dynamisme de l'espace européen de la recherche.

- C1 : Pour le CNRS dans son ensemble, et dans le domaine d'action de chaque institut. L'organisme met en œuvre un plan d'action pour accroître la participation de ses équipes aux programmes de recherche et d'innovation européens.
- C2 : Il contribue à l'accroissement de la participation des acteurs du dispositif national de l'ESRI aux instances scientifiques et stratégiques européennes.
- C3 : Il développe des partenariats structurants en matière de recherche et d'innovation avec des acteurs européens. Il joue un rôle *leader* en Europe dans certains domaines identifiés.

3.4 Les facteurs qui soutiennent la confiance de la société envers l'organisme

Référence : L'organisme met en œuvre une politique affirmée en matière d'intégrité scientifique, d'éthique et de déontologie.

- C1 : L'organisme mène une politique active en matière d'intégrité scientifique, incluant notamment des actions de sensibilisation et de prévention, et de détection et traitement des manquements.
- C2 : L'organisme contribue aux réflexions sur les questions d'éthique liées à ses activités de recherche et d'innovation, et mène des actions de sensibilisation de ses équipes.
- C3 : L'organisme veille à la qualité des dispositifs et réflexions internes concernant la déontologie, pour l'ensemble des métiers et l'ensemble des activités : recherche, innovation, expertise, soutien, etc.

DOMAINE 4 : LES ACTIVITES ET LES RESULTATS

4.1 La recherche

Référence : L'organisme assure le dynamisme et la mise en valeur de ses activités de recherche et met en œuvre les orientations de sa politique scientifique.

- C1 : Pour le CNRS dans son ensemble, et dans le domaine d'action de chaque institut. L'organisme est en capacité d'apprécier la qualité de sa production scientifique dans le contexte international. Il identifie les contributions majeures et les principaux succès obtenus au cours de la période de référence.
- C2 : Pour le CNRS dans son ensemble, et dans le domaine d'action de chaque institut. L'organisme a une vision des évolutions de ses activités de recherche au cours des 5 ou 10 dernières années.
- C3 : Pour le CNRS dans son ensemble, et dans le domaine d'action de chaque institut. L'organisme analyse les réussites et les limites des actions menées pour mettre en œuvre ses orientations de politique scientifique, et favoriser l'émergence de nouveaux thèmes de recherche, ainsi que la prise de risque et l'épanouissement des jeunes scientifiques.

- C4 : L'organisme mène, en lien avec ses partenaires universitaires, une politique de soutien à la formation doctorale en contribuant notamment à la qualité de la formation et à l'insertion professionnelle des docteurs. Il en assure le suivi.
- C6 : Il mène une politique en matière de science ouverte et assure le suivi de ses résultats. Il déploie notamment les méthodes et les outils nécessaires en matière de gestion et d'ouverture des données de la recherche.

4.2 L'innovation

Référence : L'organisme met en œuvre les orientations de sa politique en matière d'innovation et met en valeur ses succès.

- C1 : Pour le CNRS dans son ensemble, et dans le domaine d'action de chaque institut. L'organisme développe au sein de ses équipes une culture de l'innovation et favorise la prise de risque.
- C2 : Pour le CNRS dans son ensemble, et dans le domaine d'action de chaque institut. L'organisme est en capacité d'apprécier qualitativement et quantitativement les résultats de ses activités en matière d'innovation. Il identifie les contributions majeures et les principaux succès obtenus au cours de la période de référence, et tire les enseignements de ses insuccès.
- C3 : L'organisme est en capacité d'apprécier l'impact socio-économique de ses activités.
- C4 : Il analyse les réussites et les limites des actions menées dans le cadre de sa politique de soutien aux relations avec les entreprises : contrats de recherche, chaires industrielles, laboratoires communs, conventions-cadres pluriannuelles, réalisation d'études et d'expertises pour des entreprises, actions d'animation et d'échanges, thèses Cifre, mobilité des personnels, etc.
- C5 : Il analyse les réussites et les limites des actions menées dans le cadre de sa politique de soutien au transfert : dispositifs de soutien à des activités de « maturation de projets », au transfert technologique, au transfert de compétences et de savoir-faire, à la création d'entreprises, politique de gestion de la propriété intellectuelle, contributions aux travaux de normalisation, dispositifs de sensibilisation et de formation des équipes de recherche, etc.
- C6 : Il est en mesure d'apprécier la qualité de ses partenariats avec des structures publiques ou privées en matière d'innovation.

4.3 L'expertise en appui aux politiques publiques

Référence : L'organisme réalise des activités d'expertise scientifique en appui à des politiques publiques portées par l'État ou par les collectivités territoriales – ou par des organismes publics européens ou internationaux.

- C2 : L'organisme analyse les réussites et les limites des actions menées pour favoriser ces activités, notamment en matière de formation des personnels, de déontologie et de respect des exigences de l'intégrité scientifique, et pour améliorer leur reconnaissance.
- C4 : L'organisme met en œuvre une démarche d'expertise collective et institutionnelle.

4.4 L'inscription de la science dans la société

Référence : L'organisme met en œuvre les orientations de sa stratégie concernant l'inscription de la science dans la société, et met en valeur ses succès.

- C1 : L'organisme est en capacité d'apprécier qualitativement et quantitativement ses activités en matière de diffusion de la culture scientifique et technique dans la société, avec notamment des actions destinées aux publics jeunes. Il identifie les contributions majeures et les principaux succès obtenus au cours de la période de référence, et apprécie leur impact.
- C2 : L'organisme élabore et met en œuvre des projets de sciences participatives.
- C3 : Il met en œuvre des formations à l'expression en tant qu'expert scientifique dans les médias et au dialogue avec des publics non spécialistes, en favorisant le respect des exigences de l'intégrité scientifique.
- C4 : Il analyse les réussites et les limites des actions menées pour favoriser les activités liées à l'inscription de la science dans la société et améliorer leur reconnaissance.

DOMAINE 5 : LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES POUR LES PROCHAINES ANNEES

5.1 Les orientations stratégiques pour les prochaines années

Référence : En tenant compte de son auto-évaluation pour la période de référence, l'organisme propose une première vision de ses orientations stratégiques pour les prochaines années et des principales évolutions à mener au cours de cette période.

- C2 : L'organisme est en capacité de qualifier la trajectoire parcourue au cours de la période de référence, pour ses différentes activités, et d'analyser ses forces et faiblesses et les principaux enjeux des prochaines années.
- C3 : Il présente une première vision des orientations et des objectifs stratégiques pour les prochaines années.

ANNEXE : EXTRAITS DU CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE ET DES PRECEDENTS RAPPORTS D'EVALUATION

Cette annexe regroupe des extraits du contrat d'objectifs et de performance (COP) 2919-2023 entre le CNRS et l'État, et des extraits des rapports d'évaluation (RE) de 2012 et 2016.

Ces extraits sont cités en vue d'enrichir la problématique et les questionnements de l'auto-évaluation élaborée par le CNRS, et de stimuler les réflexions du comité d'experts. Choisis par le Hcéres, ces extraits apportent des éclairages – partiels – sur les problématiques de l'évaluation et ils visent à « interpeller » le CNRS et le comité d'experts, dans le respect bien sûr de leurs rôles respectifs : ni le CNRS ni le comité d'experts ne sont liés par les analyses et les recommandations des évaluations précédentes.

Sur l'évaluation au niveau de chaque institut

- Chaque institut a ses spécificités en termes de missions et de position nationale, de nombre de sections au sein du CNRS, de nombre et de taille des unités, d'effectifs, de pyramide des âges et de ratios ITA/chercheurs (RE 2012, page 9).
- La capacité des instituts à élaborer des stratégies, à établir des alliances et à coordonner leur action avec d'autres organismes est inégale et doit encore être consolidée (développement de stratégies de recherche, définition de priorités de financement...) (RE 2012, page 9).
- L'importance de l'action des instituts dans leur champ disciplinaire plaide en faveur de la mise en place d'une évaluation externe régulière¹ (...) Cette évaluation serait utile à la fois au sein de chaque institut et à l'échelle du CNRS dans son ensemble, notamment (...) parce que la capacité stratégique semble variable d'un institut à l'autre (RE 2012, page 36)
- Développer les comparaisons nationales et internationales, en descendant au moins au niveau des instituts (RE 2012, page 36).

Sur l'interdisciplinarité

- (...) faire des efforts substantiels pour stimuler la recherche interdisciplinaire (...) il existe à l'intérieur même de l'institution des barrières qu'il faudra abaisser si l'on veut profiter de la richesse et de la diversité de la science qu'on y produit (RE 2016, page 33).
- L'interdisciplinarité représente une opportunité majeure (...) pour le CNRS. C'est aussi une nécessité pour le futur de bon nombre de ses équipes (RE 2016, page 33).
- Le CNRS doit faire encore mieux, en renforçant sa politique scientifique interdisciplinaire à tous les niveaux entre les instituts et en leur sein, par les actions de soutien à l'interdisciplinarité, puis par l'implication dans des actions transverses et (...) les six grands défis de société que le CNRS identifie comme des priorités (COP, page 23).

Sur l'implication dans le développement des sites universitaires

- Accroître la dynamique de l'émergence de grandes universités de recherche du meilleur niveau international est un objectif majeur des politiques nationales de l'ESRI (...) le CNRS s'attachera à accroître sa contribution à cette dynamique (COP, page 33).
- Cela passe par la définition de politiques de site renforcées et intégrées, construites et portées conjointement par les acteurs de chaque site, dans le cadre d'une « gouvernance de site » qui est à construire de façon adaptée à chaque site, avec l'université de référence lorsqu'elle existe et les principaux organismes acteurs du site (COP, page 33).
- Dans le cadre des politiques de site renforcées (...), le CNRS se donne pour objectif de favoriser la construction d'un jeu collectif avec les universités et les autres acteurs de l'innovation pour apporter plus d'agilité et d'efficacité aux dispositifs locaux de recherche partenariale et d'innovation (COP, page 41).
 - les axes de travail (...) en plus de l'émergence des grands sites universitaires, comprennent la consolidation de « niches » au meilleur niveau scientifique sur les autres sites et le portage de réseaux nationaux scientifiques et techniques (RE 2012, page 13).
 - La désignation de « directeurs scientifiques référents » (...) représentants du CNRS pour négocier avec les responsables des grands sites universitaires (...) choisis parmi les directeurs d'institut (...). Si l'on peut s'interroger sur plusieurs aspects de ce dispositif (compatibilité en termes de charge pour les directeurs d'institut, adéquation du profil avec le site, faiblesse des liens avec certains responsables d'unité, paradoxe d'un pilotage centralisé pour des politiques locales), il est positif pour les universités de pouvoir bénéficier d'un interlocuteur unique en position d'engager le CNRS (RE 2012, page 11).

¹ Le RE 2016 inclut, pour chaque institut, une brève analyse de son action et des recommandations.

Sur la politique de ressources humaines

- Assurer le soutien aux jeunes chercheurs dès leur recrutement (RE 2016, page 14).
- (...) susciter une mobilité grandissante des chercheurs plus établis vers les universités (RE 2016, page 13).
Accroître la mobilité des chercheurs vers l'université (RE 2016, page 14).
- (...) adapter son dispositif d'évaluation (...) La transparence des critères d'appréciation de la valeur professionnelle et la prise en compte d'une approche large des métiers et de la diversité des parcours possibles sont des conditions d'équité dans le déroulement des carrières, donc de motivation et d'épanouissement des personnels (RE 2012, page 31).
- Diversifier les carrières (recherche fondamentale, recherche appliquée, ingénierie, enseignement, appui technique, administration, mobilité vers le secteur socio-économique), et développer une politique de mobilité active, tant pour les chercheurs que pour les ingénieurs, techniciens et administratifs (RE 2012, page 37).
- (...) le CNRS veillera à recruter et promouvoir des chercheurs ou chercheuses ayant des profils variés couvrant l'ensemble de leurs missions. Il s'agit de s'assurer que l'évaluation des chercheurs et des chercheuses prend en compte et valorise bien l'ensemble des dimensions de l'action du CNRS. Pour faciliter cette prise en compte, le dossier d'évaluation de chaque chercheur ou chercheuse candidat à une promotion comprendra en préambule une introduction déclarative précisant les dimensions dans lesquelles s'inscrivent ses principales contributions, au titre des diverses missions de la recherche, afin que son évaluation prenne bien en compte l'ensemble de ces dimensions (COP, page 52)¹.
- (...) un plan de recrutements de doctorantes et de doctorants. Trois priorités ont été définies : l'interdisciplinarité, les problématiques issues de questions sociales (...) et les coopérations internationales (COP, page 54).
- Le CNRS a fait de la prise en compte de la dimension du genre une des priorités de sa politique de ressources humaines (...) promouvoir une proportion de femmes au moins égale à celle du vivier (et pas à celle des candidates, l'autocensure féminine étant plus importante) (...) augmenter la proportion de responsables d'unité qui soient des femmes (COP, page 55).

Sur l'engagement européen et les coopérations internationales

- (...) le CNRS n'a pas vocation à être seulement un participant à la dynamique de l'espace européen de la recherche. Compte tenu de sa puissance de recherche, il doit en être l'un des principaux moteurs (RE 2012, page 20).
- L'objectif principal est d'augmenter la performance du CNRS et de l'ensemble de l'ESRI français aux différents appels à projets organisés dans le cadre des PCRD et de certains autres programmes européens (COP, page 43).

Sur la confiance de la société envers la science

- Dans un contexte où la confiance entre nos concitoyens et la science est parfois ébranlée, la communauté scientifique se doit de viser l'exemplarité en matière de déontologie et d'intégrité scientifique. Le CNRS a la responsabilité d'apporter la plus grande attention à ces sujets, en s'appuyant sur les dispositifs qu'il a mis en place (...) et en développant des actions de sensibilisation et de formation des personnels des laboratoires et de l'ensemble de l'organisme (COP, page 47).

Sur l'innovation

- Le CNRS fait siennes les trois urgences (...) : urgence à créer les nouveaux leaders fondés sur des découvertes issues de la recherche publique et qui créeront les ruptures de marché de demain ; urgence à augmenter significativement l'ampleur, la profondeur et la continuité des interactions public-privé, public-public et public-société civile ; urgence à gagner significativement en simplicité, agilité et vitesse afin de révéler efficacement et pleinement le potentiel de recherche partenariale et d'innovation des laboratoires publics (...) (COP, page 37).
- Soutenir la création de 50 start-up supplémentaires par an à fort potentiel de croissance (COP, page 37).
- (...) contribuer au renforcement du potentiel scientifique des entreprises, dans le cadre d'une écoute, d'un dialogue et d'un partenariat renouvelés (COP, page 39).
- L'augmentation des relations avec les PME portant sur des sujets de recherche et développement (...) avec ses partenaires universitaires (...) en proposant une « offre de services » adaptée à la taille et aux besoins des PME (COP, page 40).

¹ On peut rappeler ici que le code de la recherche (dans son article L. 114-3-1) confie au Hcéres la mission de s'assurer de la prise en compte, dans l'évaluation des personnels de l'enseignement supérieur et de la recherche, de l'ensemble des missions qui leur sont assignées par la loi et leurs statuts particuliers.

- Le rapprochement entre laboratoires et entreprises passe également par un encouragement de la mobilité des personnes, dans les deux sens, notamment dans le cadre de mises à disposition à temps partiel (COP, page 40).
- Développer une gestion pragmatique et agile de la propriété intellectuelle dans le cadre de politique de sites intégrées (COP, page 41).

Sur l'inscription de la science dans la société

- L'image des chercheurs travaillant dans une forme d'isolement, ou dans une tour d'ivoire, appartient de plus en plus au passé, et elle doit y être reléguée. Les scientifiques doivent continuer à prendre pleinement leur place dans la société, et définitivement abandonner le modèle descendant d'une autorité académique censée s'imposer aux citoyens peu informés. Il faut davantage éclairer, dialoguer, débattre parfois pour espérer surmonter la défiance et aider à la décision publique, avec modestie, exigence et ambition (COP, page 47).
- (...) mettre à la portée de tous les travaux et les résultats des chercheurs et des chercheuses. (...) le CNRS orientera sa politique de communication et de diffusion des connaissances vers des publics nouveaux. Dans ce cadre, un effort particulier sera entrepris vers les enseignants et une politique partenariale avec les grands établissements culturels et les centres de culture scientifique sera poursuivie et approfondie en relation avec les partenaires universitaires (COP, page 47).
- Développer des initiatives nouvelles de sciences participatives (COP, page 47).
- Favoriser et encadrer la capacité d'expertises collectives (COP, page 47).

Sur le dossier d'auto-évaluation en général

- Le fonctionnement du CNRS, fondé sur la promotion de la créativité individuelle, la liberté de chercher et la prise en compte de la nécessité d'un travail sur des temps longs dans certains projets non finalisés, a contribué à l'émergence de personnalités exceptionnelles et à la réalisation de percées scientifiques remarquables. L'ensemble de ces caractéristiques suscite parmi les personnels la fierté d'appartenir au CNRS. Il importe toutefois de veiller à ce que cet attachement et cette vision positive de l'institution ne conduisent pas à méconnaître ou sous-estimer ses faiblesses. En effet, les résultats ne sont pas homogènes et l'excellence n'est pas généralisée. De plus, la puissance de recherche dont il dispose a pour contrepartie une certaine lourdeur de fonctionnement qui peut limiter sa capacité d'adaptation dans un environnement en mutation. Il est ainsi frappant de constater dans les documents et analyses fournis l'absence de mise en perspective des résultats par rapport aux ressources engagées, de même que la faible utilisation d'éléments de comparaisons nationales et internationales. De telles approches sont pourtant indispensables pour apprécier l'efficacité du CNRS à l'aune des standards internationaux et l'éclairer sur les politiques à mener pour garantir sur le long terme une réputation internationale d'excellence scientifique (RE 2012, page 7).
- Manque de mise en perspective des choix scientifiques par rapport à des éléments extérieurs, à la fois sectoriels et globaux (peu de comparaisons internationales, méfiance à l'égard des évaluations externes) (RE 2012, page 36).

