

Du NERF!

Donner un Nouvel Essor à la Recherche Française

Idées et propositions
formulées par :

François JACOB
Biologiste
Professeur honoraire au Collège de France
Prix Nobel de Médecine
Membre de l'Académie des sciences

Philippe KOURILSKY
Immunologiste
Professeur au Collège de France
Directeur général de l'Institut Pasteur
Membre de l'Académie des sciences

Jean-Marie LEHN
Chimiste
Professeur au Collège de France
Prix Nobel de Chimie
Membre de l'Académie des sciences

Pierre-Louis LIONS
Mathématicien
Professeur au Collège de France
Médaille Fields
Membre de l'Académie des sciences

texte accessible sur le site Internet :
www.pasteur.fr/pasteur/dunerf.html

mars 2004

Du NERF !

Donner un **Nouvel Essor** à la **Recherche Française**

François JACOB, biologiste, Prix Nobel de Médecine

Philippe KOURILSKY, immunologiste, directeur général de l'Institut Pasteur

Jean-Marie LEHN, chimiste, Prix Nobel de Chimie

Pierre-Louis LIONS, mathématicien, Médaille Fields

Les quatre auteurs sont tous Professeurs au Collège de France et Membres de l'Académie des sciences

La crise que traverse la recherche française offre l'opportunité d'engager une réforme profonde et réaliste, qui inscrive la recherche dans la dynamique économique du pays tout en réaffirmant l'importance de la recherche fondamentale.

Le diagnostic

1. Un dispositif excessivement centralisé, au lieu d'être largement centré sur les universités.
2. Une confusion des rôles notamment entre les chercheurs et les pourvoyeurs de moyens, et ceci à tous les niveaux.
3. Un système d'emploi scientifique inadapté, trop rigide, avec des rémunérations insuffisantes conduisant à la fuite des cerveaux.
4. Une reconnaissance insuffisante de l'excellence et de la performance, d'où un déficit de moyens dans les centres d'excellence.

Les solutions proposées

1. Rapprochement des universités et des organismes de recherche par la création de campus de recherche généralement centrés sur des universités, dotés d'une réelle autonomie, et auxquels les universités et les organismes de recherche délèguent les moyens humains et financiers.
2. Transformation des organismes de recherche en agences de moyens, chargées de fournir des ressources aux campus de recherche et d'assurer les actions transversales entre campus.
3. Transformation du Ministère de la Recherche en une instance allégée à fonction essentiellement stratégique, type DGRST, auprès du Premier Ministre.
4. Restructuration de la politique de l'emploi scientifique :
 - par l'amélioration des dispositifs d'évaluation et de promotion au mérite ;
 - par la recherche du bon équilibre entre emplois stables et emplois à durée déterminée ;
 - par la décentralisation progressive du recrutement et le suivi des carrières au niveau des campus de recherche, où doivent s'équilibrer les relations entre enseignants, chercheurs et enseignants-chercheurs.

La mise en œuvre

1. Conforter d'urgence les ressources des pôles d'excellence existants.
2. Engager une réflexion nationale orientée vers les indispensables réformes.
3. Réformer progressivement et disposer d'une réserve financière pour éviter les à-coups.
4. Diminuer les strates administratives plutôt que de les augmenter.

Table des matières

Préambule	p. 6	UN PLAN POUR LA RECHERCHE ACADEMIQUE FRANCAISE	p. 10
LA CRISE DE LA RECHERCHE ACADEMIQUE : UNE OPPORTUNITE DE CHANGEMENT	p. 6		
<i>La crise est ouverte. Il faut en profiter pour réformer en profondeur. Il faut réaffirmer l'importance de la recherche fondamentale.</i>			
SORTIR DE LA CRISE PAR LE HAUT	p. 7	I – Les pôles d'excellence	p. 11
1. L'architecture du dispositif de recherche publique est bancale		1. Tendre vers l'excellence	
<i>La centralisation du système est excessive. Les universités n'ont pas la possibilité de jouer un rôle suffisant. Il existe une confusion généralisée des rôles entre les opérateurs et les agences de moyens.</i>		<i>En choisissant la voie de la recherche, les chercheurs sont tous conscients d'entrer dans un système dont les règles du jeu sont particulières. Il est impossible, et il serait injuste, de promouvoir l'excellence sans des dispositifs d'accompagnement.</i>	
2. Le système de l'emploi scientifique est caduc		2. Des pôles d'excellence, adaptés aux structures françaises, de type « campus »	
<i>Les salaires des chercheurs sont très insuffisants. La rigidité du système est excessive. Les systèmes d'évaluation sont à revoir.</i>		<i>Il faut développer des campus de recherche à la manière des campus universitaires qui existent dans de nombreux pays. Mais les relations avec les universités, même si elles ont été ici et là développées de façon intelligente et efficace, sont rarement organiques et ne peuvent le devenir pleinement sans une révision de la gouvernance. Le campus de recherche doit être doté d'une véritable autonomie.</i>	
3. Il faut sortir de la crise par le haut, et de façon constructive et réaliste		3. Des pôles d'excellence bien financés	
<i>On doit s'inspirer de ce qui marche pour tracer les grandes lignes de réforme.</i>		4. Quelques caractéristiques importantes des « campus »	
		<i>Les campus offrent l'opportunité d'améliorer: la gestion des ressources humaines ; la valorisation de la recherche ; l'explication et le dialogue avec le public ; la gestion des finances et l'administration.</i>	

5. La recomposition du dispositif national : une redéfinition rationnelle des rôles

Un campus possède une personnalité juridique. Les grands organismes, comme l'université, deviennent des agences de moyens qui allouent des ressources en fonction de projets élaborés par le campus et dans ses laboratoires. Les grands organismes de recherche nationaux ont aussi vocation à organiser les actions transversales au sein du territoire national. Le Ministère de la Recherche, quant à lui, trace les grands objectifs nationaux et distribue les grandes enveloppes aux agences de moyens que sont les organismes nationaux. Ainsi allégé, le Ministère de la Recherche pourrait reprendre la place qu'occupait l'ancienne DGRST, et être transformé en un organe influent et réactif, placé auprès du Premier ministre.

6. L'intégration dans le dispositif européen

Le nouveau dispositif offre une bien meilleure compatibilité avec le développement de l'espace européen de la recherche.

II – L'emploi scientifique p. 16

On a, tout un temps, recruté les meilleurs cerveaux à bas prix, en partie grâce à la stabilité de l'emploi. Ces dispositions sont devenues insuffisantes, comme le montre la fuite actuelle des cerveaux.

1. Augmenter les salaires

2. Augmenter les salaires des meilleurs

Ceci implique de plafonner certaines

échelles et d'ouvrir des possibilités de véritables négociations avec les individus que l'on souhaite attirer, à accroître fortement la part des augmentations de salaire au mérite, à introduire une part de rémunération variable liée à l'exercice de certaines fonctions.

3. Modifier les systèmes d'évaluation scientifique

Les vertus et les limites du jugement par les pairs doivent être analysées. Il n'y a aucune raison que les systèmes d'évaluation soient identiques dans toutes les disciplines. La question du rôle des élus dans les dispositifs d'évaluation des pairs ne peut être éludée.

4. Trouver le juste équilibre entre emplois stables et contrats à durée déterminée

Un certain consensus existe autour du fait qu'un emploi scientifique stable doit être normalement attribué lorsqu'un individu a fait ses preuves d'une façon quasi-irréfutable et qui rende sa probabilité de succès dans un système compétitif visant à l'excellence, suffisamment élevée. De façon générale, mais il faudra veiller à moduler selon les priorités et les secteurs, il faudra augmenter le nombre des chercheurs, en ré-équilibrant le rapport entre postes permanents et non permanents, et principalement par la création de postes non permanents. La gestion des recrutements stables requiert des systèmes d'évaluation particulièrement solides, ce qui renforce le questionnement formulé plus haut.

**III- Adapter l'emploi scientifique p. 19
aux pôles d'excellence et aux
campus de recherche**

Les organismes nationaux ne seraient plus en charge des recrutements.

1. Le statut de fonctionnaire est propice, plutôt que défavorable, à la création des campus de recherche
2. Les campus de recherche pourront recruter sur des postes fournis par les agences de moyens
3. Les politiques salariales pourront varier selon les campus de recherche
4. L'accompagnement des carrières et les transitions recherche-enseignement seront menées au sein des campus de recherche

**QUATRE MESURES p. 21
IMMEDIATES**

1. Conforter les ressources des pôles d'excellence existants
Injecter de façon directe et urgente des ressources dans les pôles d'excellence.
2. Inciter à la création de quelques campus types
Stimuler, dans quelques universités françaises qui accepteraient de s'y engager, des « expériences de pensée ».

3. Engager une réflexion nationale sur la réforme de la recherche française et sur l'emploi scientifique.

4. Déboucher sur une loi de programmation et non sur une loi d'orientation.

REMARQUES FINALES

p. 23

Quels que soient les changements structurels introduits, il faudra veiller à ce qu'ils ne se réduisent pas à l'addition d'une couche administrative supplémentaire sans élimination de couches précédentes. Il sera difficile d'aménager l'évolution de la recherche française sans une enveloppe de moyens supplémentaires. Le milieu de la recherche est un milieu fragile. Les politiques en dents de scie et les à-coups budgétaires provoquent des dégâts majeurs dans les dispositifs de recherche. Il faut, en conséquence, vérifier très soigneusement que les changements introduits sont « lissés » correctement.

.....

PREAMBULE

Ce document est une contribution au débat qui s'engage sur la recherche scientifique française et sur sa nécessaire évolution. Il rassemble des idées et des propositions, dont certaines sont sans doute difficiles à mettre en œuvre. Il ne prétend pas fournir LA solution au problème de la recherche française. Il est axé sur les secteurs de la recherche que ses auteurs connaissent le mieux – ce qui implique qu'il n'est pas nécessairement approprié aux autres.

Bref, ce texte a pour ambition d'agiter les idées, sans tabous, avec des propositions expérimentales, qui n'ont pas vocation à être immédiatement généralisées, mais qui intègrent une expérience profonde de la recherche, et le désir sincère de la voir se développer de façon adaptée aux besoins de la nation.

LA CRISE DE LA RECHERCHE ACADEMIQUE : UNE OPPORTUNITE DE CHANGEMENT

La recherche scientifique française est en crise, mais elle n'a pas démérité. Dans-nombre de secteurs, elle est en pointe dans le monde. Pourtant, elle est en crise. En crise de financement. En crise de reconnaissance. En crise d'identité. Les chercheurs n'acceptent plus la médiocrité de leurs conditions de travail et de moins en moins celle de leurs salaires. Ils n'ont plus les moyens de participer à armes égales à la compétition internationale. Ils enragent de voir toujours plus de jeunes collègues brillants s'établir à l'étranger. Champions du monde dans plusieurs secteurs, des mathématiques, de la physique, de la chimie, de la bio-

logie, ils ne supportent pas la vindicte de statistiques de tous ordres qui les désignent comme la lanterne rouge de l'Europe. Ils sont stupéfaits de la non reconnaissance du rôle moteur de la recherche dans le développement économique et culturel de la nation.

Les chercheurs se révoltent. Ils ont raison – ce qui n'implique pas qu'ils ont raison sur tout. La crise est ouverte. Elle a le mérite de fournir l'opportunité historique de mettre à jour les vrais problèmes et de résoudre des difficultés qui ne sont pas que financières. Il faut en profiter pour réformer en profondeur. Il faut un plan de sauvegarde

et de rénovation, au terme duquel la recherche française sera assurée de sa compétitivité, fière d'elle-même. Ceci implique de faire des choix, et d'en assumer les conséquences financières.

D'emblée, **il faut réaffirmer l'importance de la recherche fondamentale**, souligner qu'elle est **beaucoup trop absente des préoccupations de l'Union Européenne**, et tordre le cou à l'idée que, très rapidement, elle sera largement soutenue par des fonds privés. La recherche fondamentale française, pour beaucoup d'années encore, sera majoritairement soutenue par des fonds publics français et non par un afflux

massif de fonds privés ou européens. **Le salut ne peut venir que de nous-mêmes** et d'une réorganisation intelligente de notre système. Les scientifiques français sont conscients de leurs responsabilités, du fait qu'ils ont des comptes à rendre à la nation et qu'ils doivent expliquer leurs objectifs et le sens de leur démarche. Ils le prouvent aujourd'hui en mettant en avant des propositions de réforme courageuses.

SORTIR DE LA CRISE PAR LE HAUT

La crise est profonde et couve depuis longtemps. Le succès de la vague de catastrophisme qui ferait de la recherche française une des plus mauvaises d'Europe en fournit l'indication. Or la situation est autre. La recherche française brille, dans beaucoup de domaines, par des pôles d'excellence internationalement reconnus. Mais ceux-ci sont insuffisants en nombre. Leur densité au sein du dispositif national est trop faible et risque d'être plus affaiblie

encore par l'hémorragie des cerveaux. Ceci reflète des problèmes structurels qui ne se résument pas uniquement à des problèmes d'argent, et qu'il convient d'identifier si on veut véritablement sortir de la crise, et par le haut.

Ces problèmes sont de deux ordres principaux :

I. L'architecture du dispositif de recherche publique est bancal pour trois raisons majeures :

- **La centralisation du système est excessive** et prive de réactivité les initiatives locales ;

- **Les universités n'ont pas la possibilité de jouer un rôle suffisant** dans le tissu local et régional de recherche ;

- **Il existe une confusion généralisée des rôles entre les opérateurs et les agences de moyens**, confusion inhérente aux grands organismes de recherches, auxquels ces rôles ont été dévolus.

En bref, la situation est la suivante :

En dépit d'énormes efforts, toutes les universités françaises n'ont pas

encore absorbé le choc de la massification de l'enseignement supérieur. La situation varie, bien évidemment, selon les universités. Mais, trop souvent, les conditions de travail des enseignants, surchargés non seulement de cours, mais de tâches ancillaires de tous ordres, sont pénibles et dissuasives vis-à-vis des jeunes qui voudraient entrer dans la carrière scientifique. De plus, les universités sont doublement affaiblies par les Grandes Ecoles – autorisées, elles, à sélectionner à l'entrée – qui prélèvent une partie des meilleurs cerveaux étudiants, et les grands organismes de recherche qui contrôlent de façon centralisée la majeure partie des moyens de recherche.

Opérateurs de terrain, mais insuffisamment dotés pour avoir une réelle liberté de manœuvre, les organismes centraux et les acteurs locaux (universités, régions, etc.) sont sommés de se coordonner pour réunir les moyens nécessaires, avec une perte de réactivité notable. Pour compenser les dysfonctionnements de plus en plus perceptibles et fréquents, la puissance publique rajoute

toujours plus de couches de coordination centralisées (nouvelles agences, programmes nationaux, instituts sans murs, fondations nationales, plan cancer, etc.). Les grands organismes pourraient y perdre leur âme. Quant au Ministère de la Recherche, il risque de s'épuiser à inciter, convaincre, coordonner, impulser – le tout sans une continuité suffisante – au lieu de concentrer son action sur la définition des grands objectifs nationaux et sur l'évaluation de leur degré de réalisation et des performances du système.

Il est indispensable de remettre d'équerre l'ensemble du dispositif et cette démarche requiert :

- de redéfinir les unités locales où s'élaborent les savoirs et les savoir-faire, et ce en y impliquant les universités ;
- de recadrer le rôle des grands organismes de recherche et particulièrement celui du CNRS et de les orienter délibérément vers des agences de moyens ;
- de rééquilibrer l'ensemble sous l'impulsion d'un Ministère concentré sur la

définition des objectifs nationaux et sur l'évaluation des réalisations et des performances.

2. Le système de l'emploi scientifique est caduc pour trois raisons majeures intimement liées :

- **Les salaires des chercheurs** sont très insuffisants et d'autant moins attractifs que les carences financières et organisationnelles évoquées plus haut limitent très sérieusement leur liberté d'action et leur créativité ;

- **La rigidité du système** est excessive, et ceci résulte en partie, mais en partie seulement, de la fonctionnarisation du monde des chercheurs ;

- **Les systèmes d'évaluation** sont à revoir :

- trop de promotions à l'ancienneté, pas assez de promotions au mérite (d'où une reconnaissance beaucoup trop tardive des jeunes talents, ce qui étouffe les individus et asphyxie l'ensemble du système) ;
- trop de conflits d'intérêt non déclarés et, par conséquent, occultes ;

- trop de mécanismes électifs qui, dans l'évaluation par les pairs, n'offrent pas de garantie d'optimisation des compétences et introduisent à l'inverse une certaine forme de consanguinité, tout en donnant un poids important (excessif ?) aux syndicats dont certains sont devenus trop corporatistes ;
- pas assez d'évaluation internationale.

En résumé, le milieu des chercheurs est devenu un monde d'individus trop souvent sous-payés, pas toujours correctement évalués, où l'on est promu tard même lorsqu'on est brillant tôt, et où le suivi des carrières – en raison de l'excessive centralisation – est très insuffisant. Ceci contribue à entretenir une rigidité par ailleurs confortée par diverses règles afférentes à la fonction publique (recrutements par concours nationaux à tous les niveaux de compétence, etc.). On peut craindre que, globalement, le système en arrive à dissuader l'excellence pour pérenniser le nivellement par la moyenne.

Il faut ici éviter deux écueils :

- Le premier est de

confondre la politique de l'emploi scientifique avec la politique de l'emploi tout court, c'est-à-dire la lutte contre le chômage. Créer des milliers de postes mal payés pour la recherche n'offre aucune garantie de recruter les meilleurs ;

- Le second est de charger le fonctionnariat des chercheurs de tous les maux et de promouvoir à l'inverse un dispositif principalement construit sur de l'emploi à court terme (contrats à durée déterminée), dont les excès sont aujourd'hui analysés de façon très critique en Grande-Bretagne.

Il est devenu indispensable de revoir en profondeur la question de l'emploi scientifique dans la recherche publique avec pour objectifs :

- de recruter, de promouvoir et de conserver les meilleurs ;
- d'injecter beaucoup plus de souplesse dans le dispositif ;
- tout en introduisant un suivi de carrière plus attentif et en respectant un équilibre convenable entre emplois à durée déterminée et indéterminée.

3. Il faut sortir de la crise par le haut, et de façon constructive et réaliste :

On ne sortira de la crise présente ni par un habile déploiement de langue de bois par chacune des parties en présence, ni par la recherche d'un consensus total sur un plan de réforme détaillé, cristallin, et approuvé par tous dans tous ses détails et forcément démagogique. Il ne s'agit pas de bâtir des édifices théoriques si parfaits qu'ils en deviennent irréalisables au point de ne servir que l'immobilisme et de consolider le conservatisme.

Ce qui doit être fait, c'est de s'inspirer de ce qui marche en France et ailleurs pour **tracer les grandes lignes de réforme**. C'est de définir un processus d'actions réalisables en s'appuyant sur ce qui marche le mieux, tout en conservant une certaine marge d'expérimentation, de corrections possibles, de façon à améliorer le système par itérations successives. Ceci suppose la bonne foi de tous les acteurs, et leur bonne volonté, même s'ils ne sont pas d'accord avec tous les

éléments de l'**indispensable réforme**. **Ce contrat de réforme est légitimé par l'ampleur de la crise et par l'urgence de traiter non seulement les symptômes, mais les causes profondes**. Il en va de l'avenir de la recherche en France, qui ne sera pas garanti par de simples replâtrages et, dans la mesure où la recherche joue un rôle moteur, il en va de l'avenir de la nation elle-même. Chacun devra y mettre du sien : les chercheurs, les enseignants-chercheurs et les personnels ITA : de la compréhension et de la bonne volonté ; les pouvoirs publics : du courage politique et des moyens suffisants.

UN PLAN POUR LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE FRANÇAISE

Puisque l'on va remettre directement ou indirectement en cause le fonctionnement et le statut d'institutions publiques comme le CNRS ou l'INSERM, l'INRA, l'IRD, le CIRAD et d'autres, ainsi que celui des Universités, il convient d'emblée de souligner que, sans elles, il n'y aurait pas de recherche, ou presque, en France ; qu'elles ont donc rendu d'immenses services au pays ; que globalement elles continuent de le faire ; que réformer n'est pas annuler le passé ; mais qu'une évolution est indispensable, parce que tout évolue, dans les sciences elles-mêmes, dans le contexte national et sans doute plus encore dans le contexte international. Il est noble de reconnaître cette nécessité d'évolution et il est indispensable de la mettre en œuvre.

Ce qui suit concerne principalement la recherche scientifique dans le monde académique. On entendra

par là : la recherche non finalisée, comprise comme distincte – même s'il existe un continuum – de la recherche finalisée telle qu'elle est pratiquée dans les entreprises privées et dans certains établissements publics (ayant généralement un statut d'EPIC plutôt que d'EPST). Le périmètre concerné comprend donc l'ensemble constitué par les universités, les grands EPST (le CNRS, l'INSERM, etc.), les grandes écoles qui ont une activité de recherche, (Normale Supérieure, Polytechnique, Physique et Chimie, etc.), les grandes fondations privées qui ont une activité de recherche (l'Institut Pasteur à Paris, l'Institut Curie, l'Institut Pasteur de Lille). Ce périmètre n'est ni totalement défini, ni totalement clos : une partie des activités d'EPIC comme le CEA y trouve place, et la question des interfaces entre ce monde académique, le

monde de l'innovation et celui des entreprises sera discutée plus bas. Au moins 50 000 personnes se trouvent à l'intérieur du périmètre considéré, où sont concentrées les forces vives de la recherche fondamentale française.

I - Les pôles d'excellence

I. Tendre vers l'excellence

Tout ce qui suit est guidé par la volonté de tendre vers l'excellence dans la recherche française. Tendre vers l'excellence repose sur le processus dynamique par lequel les meilleurs projets et résultats scientifiques, de même que les meilleurs chercheurs, sont sans cesse reconnus. Cette vision élitaine est indispensable et incontournable. Tout comme la notion de « mérite » pour les promotions, celle d'ex-

cellence irrite une fraction de la population des scientifiques – surtout lorsqu'elle touche à leurs intérêts catégoriels et personnels. Il faut ici rappeler deux points essentiels. Le premier est que, en choisissant la voie de la recherche, les chercheurs sont tous conscients d'entrer dans un système dont les règles du jeu sont particulières. Notamment, la grande liberté laissée aux chercheurs a pour contrepartie inaliénable une évaluation rigoureuse. Le second est que la gestion de l'excellence, qui implique des choix et engendre des laissés pour compte, requiert des modalités particulières (par exemple la mobilité) qui, à ce jour, ne sont que maigrement prises en compte dans les systèmes sociaux de la recherche et de l'enseignement – et dans les dispositifs de ressources humaines qui devrait accompagner la trajectoire de chaque individu, ce dont on est bien loin aujourd'hui. Il est impossible, et il serait injuste, de promouvoir l'excellence sans des dispositifs d'accompagnement qui sont,

au demeurant, indispensables pour l'acceptabilité sociale d'une réforme en profondeur telle que celle proposée ici.

Pour tendre vers l'excellence, **il convient tout d'abord de préserver le meilleur** et de bâtir en s'appuyant sur ce qui est excellent. Telle sera bien la démarche proposée. Mais l'excellence est-elle le fait d'individus ? d'équipes ? d'Instituts ? de pôles d'excellence ? Ceci repose, de façon aiguë, la question de la définition de l'unité où s'élaborent les savoirs et/ou les savoir-faire.

Aujourd'hui, il s'agit un peu de tout cela. Cependant les chercheurs savent bien que, dans la plupart des secteurs, l'excellence résulte rarement d'une action strictement individuelle. Tout d'abord, la formation et la tradition scientifique jouent un rôle essentiel dans l'émergence des jeunes talents comme dans la formulation et la résolution des problèmes scientifiques. De plus, les échanges, la discussion, la critique scientifique sont déterminants et il est

reconnu, même à l'heure de la communication électronique, que les contacts directs sont d'une extrême utilité. Enfin, dans beaucoup de disciplines scientifiques, la mise en commun d'équipements et d'instruments dans des plateaux techniques toujours plus sophistiqués est devenue incontournable. Au total, tout milite pour confirmer l'évidence, à savoir que **la pensée scientifique bouillonne mieux dans des lieux définis où la mise en commun des ressources techniques et les capacités d'échanges intra- et trans-disciplinaires sont facilitées par la proximité.**

Une grande faiblesse du système français est que ces lieux sont à la fois trop peu nombreux, trop peu organisés et largement coupés de l'enseignement et des universités. Ils sont dotés de systèmes de gouvernance inopérants, parce que fondés sur des autorités multiples et excessivement centralisées, et souvent paralysés par des Conseils et Comités de toutes sortes. Une part essentielle de la

réforme doit viser à résoudre cette situation en exploitant les atouts du système français, mais en les redistribuant de façon qu'ils concourent à l'évolution voulue.

2. Des pôles d'excellence, adaptés aux structures françaises, de type campus

S'il est indispensable de conserver les acquis – très importants – du système français, s'il est absurde de vouloir calquer ce dernier sur un autre système, anglo-saxon par exemple, il n'est pas non plus nécessaire de réinventer la roue. Un regard sur les dispositifs performants à l'étranger confirme

ce que la logique impose : **ce qu'il faut développer, ce sont des campus de recherche**, souvent, mais pas exclusivement, centrés si possible sur les universités, mais aussi les grandes écoles, **à la manière des campus universitaires qui existent dans de nombreux pays**. Ce mouvement s'inscrit, bien évidemment, dans une démarche de décentralisation, y compris de décentralisation d'emplois (recrutement local plutôt que national). Pour réussir, cette démarche implique notamment qu'en matière de recherche la politique des régions prenne en compte les critères d'excellence qui doivent prévaloir sur des considérations trop locales.

Ce serait se fourvoyer lourdement que d'imaginer que de tels campus sont largement répandus sur le territoire français. Il en existe bien quelques-uns, liés soit à des concentrations particulières de laboratoires de recherche émergeant à un même organisme, soit au dynamisme local d'universités ayant une forte tradition de recherche, soit à des statuts particuliers (comme l'Institut Pasteur ou l'Institut Curie). **Mais les relations avec les universités, même si elles ont été ici et là développées de façon intelligente et efficace, sont rarement organiques, et ne peuvent le devenir pleinement sans une révision de la gouvernance.**⁽¹⁾

(1) Les Instituts Fédératifs de Recherche (IFR) mis en place dans de nombreux endroits ne sont qu'une pâle image de ce que devraient être des campus de recherche bien organisés, pour deux raisons convergentes : ils ne disposent que de maigres ressources, destinées à stimuler les contacts entre les acteurs locaux, mais insuffisantes pour les cimenter. De plus, et surtout, ils n'ont aucune autonomie réelle. Tous les moyens humains et financiers sont aux mains d'autorités diverses, généralement centralisées (CNRS, INSERM, Ministère, etc.). Les IFR sont trop souvent des clubs qui tentent de pérenniser l'existant. On y discute de projets communs, de mise en commun volontaire d'une petite fraction des ressources, mais pas assez de stratégie globale ni de projets vraiment ambitieux. Ils montrent la bonne direction. Il faut aller beaucoup plus loin tout en intégrant les universités, mais en prenant en compte le fait qu'en général celles-ci ne sont pas en mesure de prendre la direction des opérations de recherche.

Telle est donc la brique fondamentale qui doit servir à recomposer le dispositif de recherche français : le campus de recherche, doté d'une véritable autonomie. Il dispose donc de moyens financiers et humains qui lui ont été clairement délégués par l'université, par les organismes de recherche et tout autre acteur national (ministères) ou régional. Cette délégation est permise par un système de gouvernance clair, où les pouvoirs sont effectivement exercés. **Dès lors le campus peut définir une stratégie, faire des propositions, recueillir des financements de façon compétitive, voir son activité évaluée de façon précise et efficace,** être sanctionné – positivement en cas de succès, négativement en cas d'échec – en termes d'apports de ressources, aux unités et équipes de recherche, comme au campus pris dans sa totalité.

3. Des pôles d'excellence bien financés

Il ne servira pas à grand chose de constituer ces pôles d'excellence organisés en campus s'ils ne sont pas convenablement financés. Il faut prendre la mesure du sous-financement actuel de secteurs entiers de la recherche française, tant en équipement qu'en fonctionnement. **Il faudra donc augmenter fortement, bien que de façon différenciée selon les secteurs, les crédits d'équipement et de fonctionnement.**

4. Quelques caractéristiques importantes des campus de recherche

Il importe de bien utiliser les opportunités ouvertes par la mixité avec les universités et la déconcentration vis-à-vis des systèmes centralisés.

a) *Un lieu de formulation de projets émanant de la base*

Il faut rompre résolument

avec une politique venant trop souvent du haut, correspondant à une organisation centralisée – si centralisée que bien souvent la conscience même de cette centralisation est perdue. Les campus doivent être des lieux où sont formulés plus abondamment et plus librement, des projets émanant de la base, et notamment de jeunes chercheurs et de jeunes équipes de chercheurs.

b) *La gestion des ressources humaines*

Un campus est un lieu où un véritable système d'accompagnement des carrières de chaque individu doit être mis en place. En particulier, il doit mettre en place les fameuses passerelles entre enseignement et recherche qui, gérées de façon trop théorique ou à un niveau trop centralisé, n'ont jamais bien fonctionné.

Cette fluidité est essentielle. Une manière de faire serait de détacher des enseignants-chercheurs des uni-

versités sur des postes de chercheurs des campus, selon des modalités qui étendraient – avec d'autres mécanismes – la politique exemplaire de l'I.U.F. (Institut Universitaire de France).

c) *La valorisation de la recherche*

Un campus est aussi le lieu où peut se développer **une activité de valorisation de la recherche (prise des brevets, négociation des contrats industriels, création d'entreprises)**. Il ne faut pas sous-estimer le fait que cette activité de valorisation est hautement compétitive, requiert un professionnalisme élevé et, comme la recherche elle-même, se situe généralement au niveau international. Pour être exercée efficacement, elle requiert, elle aussi, beaucoup de **relations de proximité** et fonctionne plus difficilement dans un dispositif centralisé.

d) *L'explication et le dialogue avec le public*

Un campus est aussi le lieu naturel de dialogue avec le public, d'explication de la recherche, etc., avec un impact logique sur la mobilisation du mécénat en soutien des activités du campus.

e) *La gestion des finances et l'administration*

Les campus constituent un instrument de décentralisation administrative – déjà bien engagée par beaucoup d'EPST avec les administrations déléguées. Ils offrent une capacité de négociation des achats – pour autant que soit réformé encore plus avant un système de marchés publics qui reste inadapté à la recherche, et s'avère consommateur de temps et d'énergie et trop souvent source d'un gâchis inutile.

Toutes ces fonctions, outre les fonctions majeures d'animation scientifique et la liaison entre recherche et enseignement, sont plus facilement réalisables dans des espaces de communication à taille « humaine » ayant :

- une certaine unité de lieu
- une dimension de quelques centaines à quelques milliers de personnes.

Pour résumer, au terme d'un processus qui en généraliserait la création, il pourrait donc y avoir de l'ordre **d'une cinquantaine ou d'une centaine de campus sur le territoire national, toutes disciplines confondues**. Plusieurs campus pourraient, bien entendu, être associés à une même université, avec des périmètres thématiques distincts, chacun pouvant être mono-, pluri- ou transdisciplinaire. Les campus d'une même université pourraient d'ailleurs, à terme, se fédérer sous la bannière de cette dernière.

5. La recomposition du dispositif national : une redéfinition rationnelle des rôles

La délégation de ressources et d'autorité aux campus de recherche a évidemment pour conséquence de modifier le rôle des organismes de recherche et a un impact sur la recherche au sein des universités.

• Par hypothèse, **un campus de recherche possède une personnalité juridique**. Par exemple, il est doté d'un Conseil d'Administration où siègent l'université, le CNRS, la région, etc., la direction étant assurée par un Directeur Général nommé par le Conseil d'Administration. Imaginons un campus calqué sur une IFR existante. La différence capitale est que le CNRS, l'INSERM, etc. ont alloué au campus les ressources précédemment allouées, y compris les personnels, et ne les gèrent plus. C'est évidemment par cette disposition que le campus acquiert son autonomie. *A contrario*, **les grands organismes, comme l'université, deviennent des agences de moyens** qui allouent des ressources en

fonction de projets élaborés par le campus et dans ses laboratoires, **et de résultats** qui peuvent être évalués de façon correcte (en raison de la dimension relativement modeste du campus – alors qu'il n'existe aucun moyen évident d'évaluer, par exemple, le CNRS dans son ensemble).

• **Les grands organismes de recherche nationaux**, contrairement aux universités qui n'ont pas ce rôle, **ont aussi vocation à organiser les programmes transversaux au sein du territoire national**. Ils ont mission de mettre en œuvre de grands programmes nationaux en rassemblant les compétences disponibles dans divers campus. Mais, à terme, ils n'ont plus mission d'être des opérateurs directs de la recherche.

• **Le Ministère de la Recherche, quant à lui, trace les grands objectifs nationaux et distribue les grandes enveloppes aux agences de moyens que sont les organismes**

nationaux. Il ne fait guère de doute qu'à terme une meilleure distribution des rôles et des champs d'intervention entre les agences de moyen – et peut-être une diminution de leur nombre – apportera une bien meilleure lisibilité d'un ensemble d'organismes, de plans nationaux, etc. aujourd'hui compliqué, parfois redondant et peu compréhensible.

Ainsi allégé, le Ministère de la Recherche pourrait reprendre, comme le souhaitent de nombreux scientifiques, la place qu'occupait l'ancienne DGRST, et être transformé en un organe influent et réactif, placé auprès du Premier ministre.

6. L'intégration dans le dispositif européen

Ce dispositif offre une bien meilleure compatibilité avec le développement de l'espace européen de la recherche

que le système actuel. Les « briques » qui permettent de recomposer l'édifice national sont en effet aptes à entrer facilement dans l'espace européen qui se construit aujourd'hui, et ce à deux niveaux :

a) la dimension des campus de recherche (les « briques »), leur permet de constituer un interlocuteur de poids suffisant, non seulement pour établir des interactions avec d'autres campus européens, mais aussi pour gérer de telles interactions ou des réseaux européens, si l'Union Européenne poursuit sa politique en ce sens ;

b) l'intégration de pré-occupations d'enseignement aux activités de recherche constitue aussi une piste importante d'amélioration des échanges européens.

III - L'emploi scientifique

Le système de l'emploi scientifique en France est devenu caduc. Il a, comme l'ont fait les grands orga-

nismes de recherche, joué son rôle de façon très efficace pendant plusieurs décennies. Mais le monde a changé et il est devenu obsolète. On a, tout un temps, recruté les meilleurs cerveaux à bas prix au CNRS, à l'INSERM et dans les universités, en partie grâce à la stabilité de l'emploi. **Ces dispositions sont devenues insuffisantes, comme le montre la fuite des cerveaux**, qui témoigne de trois problèmes cumulés :

- l'insuffisance des salaires, la lourdeur des processus de recrutement et l'excessive rigidité qui obère les capacités de promotion rapide des meilleurs éléments ;

- l'absence de moyens dans les laboratoires, liée à un sous-financement chronique, à l'éparpillement des moyens et à la multiplicité quasi ingérable de sources de financement toutes insuffisantes ;

- le sentiment d'un manque de liberté et de difficulté d'entreprendre qui

dérive de l'excès de centralisation et de la mauvaise organisation du système, du saupoudrage des moyens et de la lenteur de réaction de dispositifs de financement mal organisés.

Réformer le système de l'emploi scientifique est une œuvre de longue haleine. Les chercheurs, les partenaires sociaux et la puissance publique devront faire preuve de réalisme sur de nombreux points. A l'évidence, il ne sera pas possible d'augmenter significativement les salaires sans maintenir constant, voire diminuer, transitoirement, le nombre des chercheurs. La question est déplaisante, mais ne peut être éludée : voulons-vous un système diffus constitué d'une pléiade de chercheurs mal payés, ou un dispositif plus concentré, forcément plus élitaire, dans lequel les chercheurs sont mieux payés et plus performants ? La réponse à cette question doit être claire. C'est la deuxième option qui doit être choisie, car c'est elle qui permettra dans un

deuxième temps de redéployer quantitativement l'emploi scientifique lorsque le gain qualitatif aura été manifeste.

1. Augmenter les salaires

Qu'il s'agisse des bourses des doctorants, des contrats à durée déterminée, des postes stables quelle que soit leur nature, les salaires du monde académique français sont trop faibles. A bac + 15, trop de chercheurs ne touchent que 2 000 € par mois ou à peine plus. Comment s'étonner qu'ils soient tentés par d'autres voies que la recherche ou d'autres pays ?

2. Augmenter particulièrement les salaires des meilleurs chercheurs

Si dans leur ensemble, les salaires sont trop bas, c'est bien le salaire des chercheurs les plus reconnus qu'il faut pouvoir augmenter le plus. **Ceci implique de dé plafonner certaines échelles et d'ouvrir des possibilités de véritables négociations avec les**

individus que l'on souhaite attirer. Dans les recrutements menés à l'échelle internationale, il est patent que les offres salariales sont inférieures d'au moins 40 à 50 %, et parfois beaucoup plus, par rapport au « marché » international – marché d'autant plus ouvert que les meilleurs chercheurs ont plus de mobilité géographique que par le passé et n'hésitent plus guère à analyser des offres faites aux Etats-Unis, au Canada, à Singapour ou dans d'autres pays d'Europe.

Quelque hétérodoxe que cela puisse paraître à certains, il est aujourd'hui indispensable d'introduire deux changements profonds :

- le premier consiste à **accroître fortement la part des augmentations de salaire au mérite, ce qui implique sans doute de diminuer la part des augmentations effectuées de façon automatique, à l'ancienneté.** Cette part atteint jusqu'à 80 % des sommes disponibles pour l'ensemble des promotions. Il est ironique que le système d'évaluation par les pairs qui prononce

les promotions des chercheurs, dispose d'une marge de manœuvre à ce point réduite par l'avancement à l'ancienneté, qui opère de façon indépendante de l'excellence ;

- le second consiste à **introduire une part de rémunération variable liée à l'exercice de certaines fonctions.** Cette part de rémunération doit être variable parce qu'elle devrait être liée au bon exercice de certaines responsabilités, mais aussi parce qu'elle doit être arrêtée lorsque la fonction n'est plus exercée.

3. Modifier les systèmes d'évaluation scientifique

Une réflexion doit être engagée sur l'évolution souhaitable des systèmes d'évaluation scientifique en France. Ici encore, le fait qu'ils aient bien fonctionné et rendu d'immenses services ne dispense pas d'une réflexion sur leur nécessaire amélioration. Ainsi :

- beaucoup de réflexions ont eu lieu, de par le monde,

sur **les vertus et les limites du jugement par les pairs**, qui n'est pas exempt d'erreurs. Il serait opportun d'analyser ces réflexions, d'en faire la synthèse et de chercher des pistes d'amélioration, en évitant de tomber dans le piège de la bibliométrie aveugle, et en prenant en considération toute la production scientifique, y compris les brevets ;

- ceci est d'autant plus important que les champs scientifiques évoluent, se différencient ou se rapprochent. **Il n'y a aucune raison que les systèmes d'évaluation soient identiques dans toutes les disciplines.** Par ailleurs, des évolutions, telles que la multiplication des travaux scientifiques collectifs, posent problème quant à l'évaluation des performances individuelles ;

- il faut aussi pouvoir évaluer certaines tâches d'intérêt collectif autres que la recherche « pure », au sein desquelles devraient figurer des charges généralement légères d'enseignement ;

- il est impossible de ne pas se poser **la question**

du rôle des élus dans les dispositifs d'évaluation des pairs. Même si dans les commissions du CNRS, de l'INSERM, des Universités, etc. les élus jouent un rôle positif et reconnu comme tel dans l'examen de certains aspects des dossiers, il faut reconnaître que leur intervention dans le jugement par les pairs est, au niveau international, l'exception plutôt que la règle. En bonne logique, un système électif n'offre aucune garantie dans la poursuite de l'excellence. Il pourrait exister des solutions créatives pour bénéficier des interventions d'élus de façon distincte du jugement par les pairs proprement dit ;

- enfin, il faut **internationaliser** beaucoup plus avant l'évaluation.

4. Trouver le bon équilibre entre emplois stables et contrats à durée déterminée

Les chercheurs comme d'autres ont droit à un traitement social convenable,

qui honore leur contribution à la vie nationale. La stabilité de l'emploi en fait partie, et il n'y a aucune raison de déstabiliser la profession à un point tel que, sauf faute grave, un chercheur moins performant soit licencié de son poste à 50 ou 60 ans au motif qu'il est moins performant.

Dans la plupart des pays, même les plus libéraux, la stabilité de l'emploi est acquise à partir d'un certain stade, **mais la baisse de la performance est sanctionnée par la diminution, parfois radicale, des moyens de recherche.**

A la limite, l'individu ne conserve que son salaire et un bureau. Souvent, il anticipe, cherche un autre emploi ou propose ses services à l'administration de l'université ou à d'autres actions qui la servent.

La critique généralement, et parfois injustement adressée au statut de fonctionnaire, doit être dirigée contre l'échelle des salaires, trop basse et trop limitée,

et contre son excessive rigidité, non contre la stabilité de l'emploi qu'il procure, pour autant qu'il ne soit pas obtenu trop tôt.

Un certain consensus existe autour du fait qu'un emploi scientifique stable doit être normalement attribué lorsqu'un individu a fait ses preuves d'une façon quasi-irréfutable et qui rende sa probabilité de succès dans un système compétitif visant à l'excellence, suffisamment élevée. Ce stade varie selon les individus et selon les disciplines : alors que certains pourront attendre la quarantaine pour obtenir un poste stable, il serait absurde de ne pas l'offrir plus tôt à un mathématicien qui se voit décerner la médaille Fields à 30 ans ! La gestion des recrutements stables requiert des systèmes d'évaluation particulièrement solides, ce qui renforce le questionnement formulé plus haut.

La mesure d'accompagnement indispensable, à défaut de quoi

tout l'appareil scientifique s'écroule, est de garantir un nombre suffisant de bourses de longue durée et d'un montant suffisant pour les doctorants (trois ans) et les post-post-doctorants (qui reviennent d'un stage de 2 ou 3 ans à l'étranger). Pour ces derniers, des contrats à durée déterminée de cinq ans, bien rémunérés, sont le préalable habituel à l'accession à un poste stable. Un accompagnement par cotisation à des caisses de retraite doit être mis en place à défaut de quoi le système est pénalisant.

Faillir à ces mesures, en réduire l'ampleur par suite de contraintes budgétaires - alors qu'on ne touche pas aux postes « stables » - **constituerait une erreur fatale, qui équivaut à tarir le robinet d'entrée des jeunes dans la recherche et à trahir ceux qui s'y seraient déjà engagés.**

Une garantie formelle doit être fournie par l'Etat sur ce point,

faute de quoi aucune confiance ne peut être établie, et aucun redressement de l'appétence des jeunes pour les carrières scientifiques n'est envisageable. De ce point de vue **une loi de programmation sur la recherche**, en lieu et place de la loi d'orientation demandée par le Président de la République, serait hautement souhaitable.

III - Adapter l'emploi scientifique aux pôles d'excellence et aux campus de recherche

Si les principes ci-dessus sont adoptés, ils doivent être transposés dans la perspective de création des campus de recherche. Il s'agit à terme d'une évolution profonde, puisque la logique voudrait que la politique de l'emploi scientifique soit menée, *in fine*, au niveau local et non plus national. Bien entendu, cette dévolution de l'emploi scientifique aux campus de recherche suppose des systèmes d'évalua-

tion locaux particulièrement sérieux et fiables. Ainsi, à terme, les organismes nationaux ne seraient plus en charge des recrutements, même s'ils restent ceux qui allouent les ressources, possiblement les postes – avec la capacité, en cas d'évaluation défavorable, d'en diminuer le montant et le nombre.

1. Le statut de fonctionnaire est propice, plutôt que défavorable, à la création des campus de recherche

L'homogénéité des statuts de la fonction publique, et les régimes d'autorité qui y sont attachés sont, en pratique, favorables aux détachements de fonctionnaires dans les campus de recherche, si ceux-ci sont dotés d'une structure juridique appropriée.

2. Les campus de recherche pourront recruter sur des postes attribués par les agences de moyens

En fait, ce dispositif est déjà en place pour les universités. Il est possible de s'en inspirer pour les cam-

pus de recherche. Ceci suppose que ces derniers soient dotés de systèmes d'évaluation appropriés. On peut imaginer, dans une première phase tout au moins, qu'un contrôle national soit maintenu.

3. Les politiques salariales pourront varier selon les campus de recherche

Les campus de recherche seront placés, de facto, dans une situation de compétition pour recruter et pour garder les meilleurs éléments, ce qui est déjà le cas à l'heure actuelle. Ils disposeront toutefois de plus de flexibilité et il n'y a aucune raison que cette flexibilité joue de la même manière en tous lieux et pour toutes les disciplines. Et il faut prévoir que les politiques salariales pourront se différencier. Elles le seront probablement d'autant plus que les campus se ménageront un accès à des fonds régionaux, ainsi qu'à de l'argent privé, issu du mécénat ou de l'industrie.

4. L'accompagnement des carrières et les transitions recherche – enseignement seront menés au sein des campus de recherche

La faiblesse de la fonction « Ressources Humaines » dans l'appareil de recherche a déjà été soulignée. Cette fonction sera une attribution importante des futurs campus, avec une spécificité importante : la gestion de l'interface recherche/enseignement. Des transitions réciproques de l'un vers l'autre pourront être organisées dans un cadre général où les chercheurs auront, en général, une charge modeste, mais régulière, d'enseignement.

QUATRE MESURES IMMEDIATES

CONFORTER LES RESSOURCES DES PÔLES D'EXCELLENCE EXISTANTS

Il est indispensable aujourd'hui non seulement de sauver, mais de renforcer ce qui marche. Ceci impose de faire des choix, précis et efficaces, centrés sur l'excellence. Il ne s'agit pas d'augmenter de x % le budget de tous les organismes de recherche sans discrimination. **Il s'agit d'injecter de façon directe et urgente des ressources dans les pôles d'excellence.**

L'exercice est à la fois simple et compliqué. Simple parce que ces pôles d'excellence sont en fait bien identifiés et faciles à repérer par divers paramètres. Leur notoriété est mesurable par leur production scientifique, mais aussi par l'attribution

de prix et de distinctions académiques nationales et internationales (médailles du CNRS, grands Prix, etc.) qui, sans ambiguïté aucune, désignent certains pôles plutôt que d'autres.

La complication est double. Outre le fait que l'opération créera des mécontentements et de la contestation chez ceux qui n'en bénéficieront pas, la notion même de pôle d'excellence est si peu développée en France qu'il faudra tracer les périmètres avec discernement. L'analyse des IFR performants pourra y contribuer.

Cette mesure, qui devrait être réalisée avant la fin du 1er semestre 2004, et la garantie globale, déjà donnée, du maintien des ressources des organismes de recherche pour 2004 sont indispensables pour sortir de la crise.

INCITER A LA CRÉATION DE QUELQUES CAMPUS « TYPES »

Il n'est pas question de convertir du jour au lendemain la France entière en un champ de campus de recherche, au risque d'engendrer un désordre inutile. Il faut en revanche engager une démarche « expérimentale » progressive qui permette d'identifier les problèmes et de les résoudre.

La première étape serait de stimuler, dans quelques universités françaises qui accepteraient de s'y engager, des « expériences de pensée ». Celles-ci se traduiraient par la production de documents qui expliciteraient, d'une part, les projets et, d'autre part, les problèmes à résoudre.

Ces expériences de pensée menées au sein de groupes de travail comprenant des représentants de tous les acteurs impliqués (Universités, organismes, régions...) pourraient déboucher à l'été, et les réflexions menées dans plusieurs groupes locaux consolidées à l'automne 2004.

Des décisions pourraient alors être prises pour mettre sur pied un ou plusieurs campus « expérimentaux » opérationnels dès 2005.

Une réflexion sur la structure juridique que pourraient prendre ces campus devrait être menée au sein du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche au cours de l'année 2004.

ENGAGER UNE RÉFLEXION NATIONALE SUR LA RÉFORME DE LA RECHERCHE FRANCAISE ET SUR L'EMPLOI SCIENTIFIQUE

Cette démarche, demandée par beaucoup, est très souhaitable. **Elle devra toutefois être encadrée** par des lignes de réflexion structurantes qui évitent aux débats de sombrer dans la stricte défense d'intérêts personnels ou corporatistes, ou dans des propositions théoriques et irréalistes dont un spécilège peut être trouvé dans de nombreux rapports déjà existants. Si, comme il est prévu, un colloque national est tenu à l'été 2004, les résultats des réflexions sur la structuration de quelques campus types devraient y être présentés.

DEBOUCHER SUR UNE LOI DE PROGRAMMATION ET NON SUR UNE LOI D'ORIENTATION

Ni les objectifs affichés en matière de recherche par le Président de la République en cohérence avec le 3 % du PIB souhaité par l'Union Européenne, ni les impératifs techniques d'une nécessaire évolution du système de recherche ne peuvent se satisfaire d'une simple loi d'orientation. Les à-coups produits par une politique en dents de scie ont des effets infiniment plus délétères que l'ampleur des variations qui les produisent. Enfin, les chercheurs ont besoin d'une vision de long terme qui leur redonne confiance, et qui leur fournisse l'assurance que l'échelle budgétaire ne sera pas tirée alors que les réformes sont en cours.

C'est pourquoi une loi de programmation pluriannuelle est indispensable.

REMARQUES FINALES

Que les propositions faites ci-dessus soient, ou non, retenues, quatre points méritent encore d'être soulignés :

1. Quels que soient les changements structurels introduits, il faudra veiller à ce qu'ils **ne se réduisent pas à l'addition d'une couche administrative supplémentaire sans élimination de couches précédentes**. Ainsi, l'introduction de campus de recherche ne ferait pas sens si elle n'est pas accompagnée par la disparition des IFR et un changement profond des organismes de recherche ;

2. Tout changement comporte des difficultés. Il induit nécessairement des pertes de repères transitoires et suppose un accompagnement précis, qui est

très délicat à gérer sans un minimum de souplesse financière. **Il sera difficile d'aménager l'évolution de la recherche française sans une enveloppe de moyens supplémentaires**, y compris une réserve non affectée permettant de résoudre des urgences imprévues ;

3. Ce qui est vrai de tout changement l'est encore plus pour la recherche. **Le milieu de la recherche est un milieu fragile**, où il faut une décennie pour former un chercheur, plusieurs décennies pour créer une tradition de recherche, mais où il suffit de quelques mois pour décapiter l'édifice par la fuite des cerveaux. **Les politiques en dents de scie et les à-coups budgétaires provoquent des dégâts majeurs dans les dispositifs de**

recherche et sont pour partie responsables de la crise actuelle ;

4. **Il faut, en conséquence, vérifier très soigneusement que les changements introduits sont « lissés » correctement**. Par exemple, l'introduction des contrats à durée déterminée de cinq ans – pour autant qu'ils soient bien rémunérés et en nombres suffisants – est en soi une mesure positive. Il vaudrait mieux que le nombre de postes permanents ne soit pas, ou pas trop, diminué, de manière modulée selon les secteurs concernés, et qu'ils soient complétés par la création d'un nombre significatif de postes non permanents bien rémunérés, injectés de façon prioritaire dans les centres d'excellence.
