

# **BILAN du MANDAT 2004-2008**

*Septembre 2008*

.....

<b>Sommaire</b>	<b>page</b>
1. EVALUATION des UNITES	3
2. EVALUATION des CHERCHEURS	6
3. PROMOTION DES CHERCHEURS	8
4. CONCOURS (CR ET DR)	10
5. MEDAILLES	15
6. COMMUNICATION SECTION 12 ⇔ DIRECTION DE SDU	15
7. COMMUNICATION SECTIONS ⇔ CHERCHEURS (PAGE WEB)	15
8. AUTRES ACTIVITES	16
9. CPCN/REUNION DES SECRETAIRES	17
10. CONCLUSIONS	17

## 1. EVALUATION des UNITES

### 1.1 Créations et renouvellements d'unités

De 2004 à 2008, nous avons examiné 77 dossiers de demande de renouvellement ou de création d'unités (4 vagues).

Les critères utilisés pour l'évaluation sont assez classiques : qualité de la production scientifique, lisibilité internationale, spécificité nationale, dimension laboratoire, contribution à l'enseignement...). Ces deux derniers points méritent d'être commentés : la dimension laboratoire (c'est-à-dire le rôle structurant de l'activité scientifique par le laboratoire au-delà des équipes et individus) est très importante puisque c'est elle qui justifie l'existence même du laboratoire ; la contribution à l'enseignement dans les disciplines de la section est également essentielle à évaluer en particulier dans les UMR à forte composante universitaire. Les critères liés à la communication scientifique et à la valorisation ont également été considérés, en particulier lors de l'examen des structures fédératives pour lesquelles ces activités constituent une de leurs principales missions.

Concernant le renouvellement ou la création d'unités, nous avons donné un avis favorable pour la majorité d'entre elles (43). Pour les 34 autres examens d'unités, nous avons émis un avis différé, généralement en raison de perspectives peu claires ou non hiérarchisées. Ces dossiers ont donc été réexaminés, à partir de documents retravaillés par les laboratoires, lors de la session suivante : ils ont alors le plus souvent obtenu un avis favorable. Des avis défavorables ont été émis pour une petite dizaine d'unités, souvent en rattachement secondaire à la section 19.

En ce qui concerne les « structures fédératives » (fédérations de recherche, GdR, UMS...), elles ont eu tendance à se multiplier ces dernières années surtout si on les situe dans le contexte de la recherche nationale qui rajoute les structures fédératives universitaires (OSU, PRES...) ou les fondations (RTRA, GIS...). Cela conduit à une imbrication de structures autour des unités, difficile à lire, consommatrice de temps via les réunions et rapports associés à chacune de ces structures. Par ailleurs, certaines de ces structures ne semblent pas apporter de plus value notable à l'organisation (certaines fédérations par exemple) ou semblent au cours du temps dénaturer leur fonction spécifique (le cas des GdR par exemple). Il n'est donc guère étonnant que ce soit le plus souvent pour ces structures que les évaluations aient été le plus critique. En ce qui concerne les OSU (en fait les UMS associées), leur rôle est essentiel et bénéfique quand les différents acteurs (au premier chef les tutelles, mais également le directeur et les directeurs d'unités concernés) acceptent de jouer pleinement leur rôle. A l'inverse, lorsque tous les partenaires et acteurs ne tirent pas dans la même direction, leur gestion chaotique conduit le plus souvent à exacerber les tensions locales. Il y a là sans doute matière à conduire une réflexion poussée sur le type d'organisation fédérative souhaitable et il est probable que chaque contexte local/régional induise la recherche d'une solution spécifique.

*Conclusion: la grosse majorité des unités ne pose pas de problème particulier, les difficultés se situant plus souvent dans les structures fédératives. Pour les laboratoires, lorsque des difficultés apparaissent, elles sont le plus souvent liées à des conflits de tutelles ou à un effort de structuration nationale pas totalement achevé.*

La Direction du département PU n'a exercé durant le mandat de la section aucune pression sur la section ou son président concernant l'évaluation des unités. Nous n'avons pratiquement jamais interclassé ou noté les unités. La seule année où nous l'avons fait le

résultat des votes ne reflétait que très partiellement nos analyses et discussions. En fait, il nous a semblé très difficile de traduire le contenu de l'évaluation d'une unité de plusieurs dizaines de personnes par une seule notation. Nous avons préféré faire des rapports précis permettant tant au laboratoire qu'à ses tutelles de se faire une idée assez précise des points forts et faibles de l'unité.

L'instauration de l'examen quadriennal des unités (en lieu et place de l'examen biennal) est une très bonne chose dès lors qu'est maintenue la possibilité de demander un examen à mi-parcours pour les unités à problèmes potentiels.

### **Comités d'évaluation**

L'organisation des comités d'évaluation tant qu'elle a été du ressort de la direction du département a été plutôt correctement assurée même si quelques cas difficiles sont en mémoire (membres de la section devant y participer informés au dernier moment sur une date déjà fixée). Nous avons apprécié en particulier la possibilité offerte par le département d'avoir un ITA de la section dans les CE qui le nécessitaient. Ceci a permis une expertise complémentaire très utile, surtout dans le cas d'unités ayant un potentiel technique important (par exemple les laboratoires spatiaux).

L'arrivée de l'AERES en tant qu'agence d'évaluation des unités lors de la dernière année de mandat n'a pas posé de problèmes particuliers si l'on excepte :

- une organisation très balbutiante des comités de visite ; on mettra ces errements sur le compte des difficultés liées à une première année de mise en place ;
- l'absence de représentant ITA de la section dans les grosses unités à vocation instrumentale ou spatiale ;
- des réunions finales de notation des unités peu satisfaisantes, disparates et aboutissant in fine à des notations basées sur des critères qui demeurent obscurs et, ce qui est plus ennuyeux, fluctuants. Certains présidents de comité d'évaluation étaient très remontés et avaient le sentiment d'avoir cautionné une procédure opaque. Si l'AERES n'éclaircit pas ses règles de notation, il est à craindre qu'elle n'ait beaucoup de mal à trouver des présidents et membres pour ces futurs comités d'évaluation.

Pour l'avenir, il appartiendra surtout à la direction du CNRS de ne pas dénaturer la mission du CN vis-à-vis de l'évaluation des unités. Ce qui a été demandé en 2008 au CN est d'évaluer la prospective des unités (considérant que le bilan l'avait été par l'AERES) en vue en particulier de recommander ou non l'association de telle ou telle unité au CNRS. Evidemment, dans la pratique, il était impossible pour la section de séparer bilan et prospective pour établir ces recommandations. Nous avons donc in fine conduit un travail assez similaire à celui que nous menions les années précédentes. La différence majeure tient à la forme des rapports rédigés par le CN qui, formellement, ne concernent que la prospective des unités. De fait, on est face à une situation ambiguë et cela n'est pas très sain.

Ceci dit, il nous semble essentiel qu'un organisme tel que le CNRS dispose de sa propre évaluation de ses unités afin de pouvoir mener sa politique scientifique d'organisme de recherche. En effet, des considérations d'une nature différente de celles utilisées par l'AERES (par exemple spécificité du domaine de recherche du laboratoire vis-à-vis du tissu national) devraient être intégrées dans l'analyse que conduit le CNRS pour décider de son soutien ou non aux unités.

## **Suivi des unités**

Lorsqu'il nous est apparu que certaines unités étaient en difficulté, un (ou n) membre(s) de la section sont allés visiter l'unité en question. Le nombre de visite a été très limité (5) lors de ce mandat. Néanmoins, ces visites se sont avérées très utiles et cette procédure doit pouvoir être activée chaque fois que nécessaire.

### **1.2 Créations et renouvellements de GDR et/ou Ecoles Thématiques**

Nous avons examiné 16 propositions d'écoles thématiques (environ 50% d'avis favorables) et 10 propositions de GDR (7 acceptées et 3 refusées). Le nombre d'écoles thématiques est en hausse significative par rapport au précédent mandat (5) mais reste faible au regard de ceux proposés dans d'autres sections / départements. Pour les GDR, la tendance est inverse (21 lors du précédent mandat). Ce désintérêt pour les GDR est sans doute lié d'une part aux faibles moyens affectés au GDR pour une charge administrative assez élevée et d'autre part à l'existence de nombreuses autres structures permettant de fédérer les recherches.

### **1.3 Audition des futurs directeurs d'unité**

Alors que certaines sections auditionnent systématiquement les futurs directeurs d'unité, nous avons considéré, comme nos prédécesseurs, que leur audition devait rester une démarche exceptionnelle (à limiter aux unités pour lesquelles des problèmes sérieux sont identifiés). Seulement trois directeurs d'unité ont été auditionnés durant le mandat de la section. De fait, le choix des directeurs d'unité est assez limité (peu de candidats) et souvent la section est appelée à donner son avis sur une proposition pour laquelle on sait qu'il n'existe pas d'autre choix.

Ceci dit, la faiblesse du nombre de candidatures pour les directions d'unité et son corollaire, l'absence de choix, est un problème sérieux pour le CNRS: le rôle du directeur d'unité, quand il est assumé, reste très important : on a vu certaines unités soit boostées, soit végéter suite à une nomination de directeur plus ou moins adaptée.

L'avis sur la nomination des directeurs d'unité est un des points sur lesquels le travail que nous avons mené n'a pas été des plus abouti, et il aurait probablement fallu ne pas accepter aussi systématiquement (ou au moins émettre des avis plus circonstanciés sur) les directeurs d'unité proposés.

### **1.4 Avis motivés**

Comme nos prédécesseurs, nous avons, dans les 2 mois qui suivaient les sessions, systématiquement transmis des avis motivés (signés par le président) aux directeurs des unités examinées. Nous avons veillé à ce que ces comptes-rendus mettent en évidence tout ce qui allait bien, mais aussi tous les points à améliorer, tant au niveau scientifique, organisationnel, qu'humain (ITA, plans de formation, hygiène et sécurité, etc...). Il nous est apparu que des avis fouillés pouvaient être utiles aux directeurs d'unités (bien que les remarques sur les points à améliorer soient parfois génératrices de retours «musclés» vers le président...).

### **1.5 Impression générale**

Le découpage des précédentes sections (sections 12 et 13) en section 19 et 20 conduit à une analyse un peu différente de l'état des unités que celle faite nos prédécesseurs. En 19, il y a finalement très peu de petites unités (2 ou 3) dont la structuration n'est pas achevée. Celles-ci mises à part, l'impression générale est celle d'un tissu d'unités assez cohérent, avec des

unités de bonne voir très bonne qualité scientifique. Par ailleurs, la mise en place de « clusters » d'unités, en particulier via les OSU s'est poursuivie et même intensifiée.

La difficulté réside sans doute aujourd'hui dans la capacité de faire émerger des structures dont la composition est pluridisciplinaire : en effet, l'évaluation des laboratoires dépendant également de sections relevant d'autres départements (Maths-Physique, Sciences de la Vie, Ingénierie...) reste complexe à conduire et est rarement à l'avantage de l'unité.

Enfin, comme souligné au 1.1 et par nos prédécesseurs, l'empilement de structures fédératives devient incompréhensible, très consommateur de temps et est parfois néfaste à la réalisation du but initialement recherché (mise en commun et en synergie de compétences et moyens). On a un peu l'impression que chaque étage politico-administratif, dans un souci de lisibilité, souhaite mettre en place sa structure fédérative (d'où les fédérations, OSU, PRES, GIS, RTRA, Instituts régionaux, GdR...). In fine, c'est peu lisible, difficile à gérer et plus encore à évaluer...

## **2. EVALUATION des CHERCHEURS**

Le système actuel impose une évaluation biennale des chercheurs. Ce système est finalement assez contre-productif et il nous semble qu'une seule évaluation quadriennale, plus poussée, serait plus adaptée, le suivi dans le temps pouvant être plus fin pour les cas à problème. Deux arguments plaident pour cela : 1- les évolutions notables dans l'activité des chercheurs s'effectuent de fait sur des échelles de temps plus proches des 4 que des 2 ans ; 2- le temps en section n'étant pas extensible à volonté, le découpage en deux tranches de l'évaluation des chercheurs conduit à morceler le temps consacré à l'examen de chaque dossier. Il nous semblerait plus judicieux de n'avoir qu'une évaluation sérieuse, à laquelle on consacrerait le temps nécessaire (en particulier en récupérant le temps consacré aux évaluations à 2 ans).

Ceci dit, nous avons été très stricts sur le respect par les chercheurs de ces deux évaluations. Nous pensons en effet que la défense du statut des chercheurs passe par le respect strict des règles qui en découlent. Nous avons donc systématiquement demandé aux chercheurs n'ayant pas transmis leur rapport à 2 ou 4 ans de nous l'adresser pour la session suivante. Si le dossier ne nous était pas transmis lors de cette nouvelle session, le chercheur avait un avis d'alerte et son dossier transmis soit à la direction du département, soit depuis cette année pris en charge par la DRH.

### **2.1. Etablissement des listes de critères** (*voir liste des critères retenus sur la page web 19*)

Les critères utilisés sont classiques et généralement correctement pris en compte dans l'évaluation des chercheurs (on verra que c'est moins le cas pour les promotions !). Néanmoins, l'aspect « production scientifique » pèse toujours très lourd dans ces évaluations.

### **2.2. Indicateurs bibliométriques**

Nous pouvons dire que le mandat de la section a été marqué par l'arrivée (ou plus exactement par l'accès généralisé) des indicateurs bibliométriques. Disposant d'un accès à la base de données ISI, nous n'avons pas en pratique établi de liste de revues correspondant à des critères spécifiques. En particulier, une telle liste, forcément limitée, nous semblait peu compatible avec le souhait de voir se renforcer la pluridisciplinarité. Nous avons donc simplement considéré qu'une barrière « naturelle » en termes de qualité de revue se situait au niveau du facteur d'impact 1. Donc seules ont été comptabilisées les publications parues dans de telles revues. Cependant, comme toute bonne règle, celle-ci a été parfois transgressée pour intégrer le cas particulier de certaines disciplines ne disposant pas de revues (au moins en

début de mandat) à fort facteur d'impact ou pour prendre en compte des revues émergentes (en particulier électronique) qui n'avaient pas de FI puisqu'elles venaient d'être créées.

Pour l'évaluation biennale ou quadriennale des chercheurs, aucun autre facteur bibliométrique n'a été pris en compte dans la mesure où la plupart d'entre eux (citation index, H-facteur...) n'étaient pas adaptés à une évaluation d'activité sur 2 ou 4 ans. Pour les jeunes chercheurs (CR2, CR1), nous avons également vérifié, parmi les publications mentionnées, qu'il y en avait un nombre «raisonnable» en premier auteur afin de se convaincre que le jeune chercheur portait réellement les projets qu'il mentionnait.

Le contexte d'évaluation actuel conduit par la direction des partenariats du CNRS donne des indications sur ce qui « doit » être considéré comme une production minimale pour un chercheur CNRS en terme de publications : en effet, lors de l'évaluation de la vague C des unités, les chercheurs d'organisme comme le CNRS sont considérés comme non publiant s'ils font état de moins de 4 publications en 4 ans. Il appartiendra à la nouvelle section de se positionner vis-à-vis de ce « critère », qui peut poser problème, en particulier pour les chercheurs s'engageant dans des développements instrumentaux ou méthodologiques lourds, à retour sur « investissement » lent.

### **2.3. Avis motivés**

Dans les deux mois qui suivaient les sessions, nous avons systématiquement transmis des avis motivés de quelques lignes pour les évaluations biennales, un peu plus long pour les évaluations quadriennales (tous signés par le président) aux chercheurs relevant des unités examinées pendant ces sessions. Nous nous sommes efforcés de personnaliser ces avis, évitant l'émission d'un avis « automatique ». Ceci nous a semblé être la contre-partie que devait « payer » la section à son exigence vis-à-vis de la qualité des rapports. Pour les cas « délicats », outre le message de la section, le Président a généralement contacté directement le chercheur concerné pour à la fois lui expliciter les réticences de la section sur son dossier et percevoir la nature des difficultés que ce chercheur pouvait rencontrer.

### **2.4. Procédures**

Une évolution importante du mode d'accès aux informations concernant un chercheur d'une part par la section, d'autre part par le chercheur lui-même et son directeur est intervenue en cours de mandat avec la mise en œuvre d'Eval-CN. Il s'agit d'une base de données regroupant l'ensemble des avis et autres documents administratifs concernant les chercheurs. C'est sur ce site que le chercheur dépose ses documents en vue de son évaluation et c'est sur ce site qu'il retrouve (ainsi que son directeur) les avis émis par la section.

Ce système est très pratique dans la mesure où il fournit à l'évaluateur l'ensemble des informations concernant le chercheur sur lequel il doit rapporter ce qui lui permet de reconstituer un historique au cas où des difficultés apparaissent. Il est également pratique dans la mesure où il met automatiquement à disposition du chercheur l'avis émis par la section. La limitation du dispositif est dans sa rigidité : tout chercheur n'ayant pas transmis avant l'heure limite son dossier dans la base ne peut être évalué (même si il transmet son dossier directement à la section) dans la mesure où le logiciel ne peut accepter un avis que s'il a eu le dossier correspondant. Ceci peut parfois poser des problèmes par exemple à des chercheurs en mission longue durée.

### **2.5. Bilan des avis**

Comme pour les unités, le bilan de l'évaluation des chercheurs ne fait apparaître que peu de problèmes. Nous avons effectué 624 évaluations de chercheurs pour lesquelles nous avons émis 523 avis favorables. Sur les 101 avis restant, 76 sont des avis différés correspondant à des dossiers soient non remis à temps, soient insuffisamment détaillés et 6 des dossiers sur

lesquels la section n'a pas émis d'avis (généralement des chercheurs ayant demandé une évaluation secondaire en 19 mais dont la thématique était clairement hors cadre de la section). Les 19 dossiers restants (soit à peine 3%) correspondent aux chercheurs en situation plus ou moins difficile. Sur ces 19 dossiers, la section a émis 15 avis réservé, 3 avis d'alerte et a voté une insuffisance professionnelle.

*Cette analyse du mandat montre que peu de chercheurs posent in fine des problèmes sérieux. La difficulté est de les identifier rapidement, ce qui n'est pas facile pour une nouvelle section.*

Pour les plus jeunes chercheurs en difficulté, la situation est rarement irréversible et un avis bien senti, accompagné d'un suivi, suffit généralement à recadrer la situation. Par contre, le problème est beaucoup plus difficile à traiter pour les chercheurs en milieu ou fin de carrière.

Enfin, il semblerait que le suivi des dossiers à problème par la DRH soit maintenant effectif avec une procédure clairement définie. On ne peut que s'en réjouir dans la mesure où l'on avait parfois jusque là l'impression de faire des recommandations inutiles...

## **2.6. Parrains temporaires**

Nous avons parfois désigné un membre de la section pour assister un jeune chercheur en difficulté à un moment donné. Cette démarche de suivi personnalisé s'est avérée très positive pour les quelques cas où nous l'avons utilisée.

## **3. PROMOTION DES CHERCHEURS**

### **3.1. Population concernée**

Lors des dernières élections au comité national, 284 chercheurs CNRS émargeaient à la section 19 (115 DR, 169 CR).

### **3.2. Problème de la présence des collègues B et C lors des promotions des collègues A**

Les élus du collège C souhaitent rester en séance pour les délibérations sur les promotions des collègues B et A, et les élus du collège B rester en séance lors des délibérations sur les promotions des collègues A. Bien que les arguments avancés (connaissance des dossiers des chercheurs des unités principalement; disparité d'évaluation entre corps) puissent être recevables, le règlement intérieur du CNRS interdit cette pratique, avec des risques de recours potentiels.

Après discussions en tout début de mandat, nous avons opté, comme nos prédécesseurs pour une position intermédiaire. Les collègues B et C restaient durant la lecture des rapports factuels sur les chercheurs (ce qui satisfaisait le premier des arguments énoncés ci-dessus), puis sortaient durant la délibération et le vote (ce qui évitait les possibles recours). Cette question doit être tranchée dès la première réunion et la section doit adopter une solution définitive pour éviter de voir ce sujet revenir de façon récurrente.

### **3.3. Choix des rapporteurs**

Le choix des rapporteurs est un élément important de l'évaluation. Nous avons fait le choix de deux rapporteurs, généralement un spécialiste du domaine, l'autre plus extérieur et nous avons quasi systématiquement changé les rapporteurs d'une année sur l'autre pour les candidats non retenus. Ceci conduit évidemment à un peu plus de travail pour les rapporteurs

(ils ne peuvent pas recycler leur rapport de l'année précédente !) mais permet 1- d'éviter un possible blocage lié à un rapporteur particulier ; 2- d'avoir, année après année, davantage de membres de la section à même de discuter d'une candidature.

### 3.4 Critères

Les critères sont listés sur le site web de la section. De fait, tout le monde est d'accord pour souligner l'importance de l'enseignement, de la valorisation, des activités de communication... Dans la pratique, force est de constater que les éléments bibliométriques et les prises de responsabilité collectives sont les deux critères déterminants au cours des discussions. Cette difficulté d'intégrer de façon cohérente les différents critères définis est de plus en plus problématique lorsque l'on examine les DR : en effet, au bout d'une quinzaine d'années, les carrières ont divergé, certains investissant plus de leur temps dans tel ou tel domaine : on aboutit alors à comparer des profils assez disparates. Nous n'avons bien évidemment pas beaucoup mieux résolu cette difficile question de la pondération des différentes activités du chercheur dans son évaluation que les autres sections.

Il faut aussi ajouter que la direction du CNRS n'aide pas vraiment à avancer dans cette direction : dans les tableaux demandés au département pour justifier les promotions DR, le premier critère est le H-Factor...

### 3.5. Passage CR2-CR1

Cette promotion est non contingentée et donc quasiment automatique au bout de quatre ans pour tout CR2 la demandant. Pour la section, c'est cependant une occasion unique de faire le point sur le démarrage de la carrière d'un jeune chercheur, éventuellement de le recadrer. Il faut en particulier surveiller les chercheurs ne faisant pas cette demande de promotion, ceci étant généralement indicateur de difficultés. Nous n'avons émis un avis défavorable à la promotion CR1, que dans deux cas ; un avis favorable ayant été donné pour chacun d'eux l'année suivante.

### 3.6. Passage DR2 => DR1

Le blocage au passage DR2-DR1 est une des difficultés les plus importantes qu'a rencontrées la section au cours de son mandat.

En section 19, il y a actuellement près de 90 DR2 dont l'âge moyen est d'environ 51 ans. Comme c'était le cas à la fin de la précédente section 12, une bonne quinzaine de DR2 devraient être passés DR1 depuis longtemps. Le nombre de promotions est faible au regard des besoins (12 en 4 ans durant notre mandat ce qui est plutôt un bon chiffre au regard de la moyenne des autres sections !!!). Au vu de ce nombre très faible de promotion, l'autocensure (peu de candidats au regard des promouvables potentiels) est importante.

Ceci traduit le fait l'on assure une gestion de la pénurie dans un contexte où beaucoup de candidats remplissent, voir remplissent très largement les critères pour le passage DR1. Ce faible nombre de promotions DR1 pose d'abord un difficile problème de gestion de ces promotions pour la section. Ainsi, en 2006, la section n'a pu mener à son terme son travail de classement : n'ayant plus de critères fiables permettant de discriminer parmi des candidats de très haut niveau ; la section a ainsi classé six dossiers 1<sup>er</sup> ex-aequo, laissant à la direction du département la responsabilité du choix ultime, tout en assortissant cette décision d'une lettre explicative. La situation est également potentiellement problématique pour le CNRS : beaucoup de ces chercheurs demandant leur promotion DR1 sont ceux faisant actuellement « tourner la boutique » en assurant les diverses tâches d'animation de la recherche (direction d'unité, de programme, de commission spécialisée, etc...). Beaucoup de ces chercheurs, vu la façon dont leur engagement était reconnu par leur tutelle, ont laissé entendre qu'ils envisageaient de refuser dorénavant toute responsabilité d'animation.

### **3.7. Promotions DRCE**

Il y a environ deux promotions par an en DRCE1 par département (4 sections en PU soit raisonnablement 0,5 poste par an par section). Nous n'avons obtenu aucune promotion DR1-DRCE1 au cours du mandat 2005-2008 alors que numériquement nous aurions pu en espérer 2. Ceci est sans doute dû aux candidatures que nous avons proposées mais sur ce point la position de la direction du département a conduit à créer un nouveau bouchon.

Par contre, la section a bénéficié de deux promotions DRCE1-DRCE2 lors du mandat 2005-2008. Paradoxalement, une fois arrivé à ce stade, obtenir une promotion est bien plus facile : avec tous les blocages précédents, il y a très peu de candidats...

### **3.8. Conclusion sur les promotions**

*Le CNRS est profondément malade de sa politique de promotion interne. Par exemple, aujourd'hui, l'écart entre les carrières des professeurs d'université et celles des directeurs de recherche CNRS est très important (probablement plus d'une classe d'écart à dossier comparable en intégrant l'enseignement). En fait, on ne peut s'empêcher d'avoir le sentiment que le CNRS veut décourager ses cadres de poursuivre leur carrière dans l'organisme. En tous cas, il ne les encourage pas à prendre quelque responsabilité collective que ce soit...*

## **4. CONCOURS (CR ET DR)**

Les concours sont souvent vus par la communauté comme LE rôle essentiel de la section. C'est certes un rôle très important mais il ne peut être découplé du travail d'évaluation globale des moyens humains et des structures mené par la section à chacune de ces sessions. C'est aussi (avec entre autre la qualité des candidats) au travers de ces différentes missions et de la connaissance des forces et besoins de la communauté que le jury de concours doit essayer d'éclairer la politique de recrutement de la section.

Par ailleurs, les concours de la fonction publique sont soumis à des procédures très strictes qui, si elles n'étaient pas respectées, pourraient conduire à des recours, voir des annulations de concours. Il est donc essentiel que chaque membre de la section ait connaissance de ces règles et les respecte. Ces règles seront expliquées avec force exemples par le bureau des concours.

### **4.1. Pré-sélection sur dossier**

Les statuts de la fonction publique ne permettent une sélection sur dossier des candidats ayant postulé à un emploi que s'il existe un profil précis permettant de définir des critères de pré-sélection. C'est par exemple le cas pour les emplois de maître de conférences pour lesquels un profil est défini en matière d'enseignement et de recherche. Au CNRS, la plupart des postes ne sont pas fléchés et donc il n'existe aucun profil défini. La pré-sélection des dossiers est donc légalement impossible à l'heure actuelle.

La possibilité d'opérer une pré-sélection des dossiers est une revendication récurrente des sections. La direction du CNRS la soutient. Mais il faut garder en mémoire que la voir aboutir, dans le cadre actuel des emplois de la fonction publique, imposerait que tous les postes soient fléchés (c'est plus ou moins le cas dans d'autres établissements comme l'INRA). Reste à savoir si c'est réellement cela que l'on souhaite (voir plus bas le paragraphe sur les postes fléchés).

### **4.2. Constitution des sous-jurys**

La constitution des sous-jurys est la première étape importante d'un concours. Nous avons réussi à n'avoir chaque année que deux sous-jurys et il est clair que cela a très fortement contribué à des débats et des délibérations aussi sereins que possible. Avoir seulement deux sous-jurys permet en effet au jury de concours de voir la moitié des candidats. Si l'on rajoute le fait que beaucoup de candidats reviennent candidater lorsqu'ils n'ont pas été admis la première, voir la seconde année, c'est parfois 80% du jury qui a au moins auditionné une fois certains candidats. Les deux sous-jurys étaient généralistes, de composition différente chaque année et présidés par un membre différent de la section chaque année. Le Président de la section se baladait entre les deux jurys et avait pour tâche de s'assurer d'une certaine homogénéité des pratiques de chaque sous-jury. Les membres de section d'un même laboratoire étaient placés systématiquement dans un même sous-jury et les candidats du dit laboratoire auditionnés dans l'autre sous-jury.

Chaque sous-jury était doté d'une grille de notations des candidats précédemment définis par le jury. L'objectif de cette grille était de fournir aux membres de jury une liste des critères retenus et de leur permettre de noter chaque candidat sur ces critères. Cette grille était régulièrement harmonisée entre les deux sous-jurys et nous servait de repère fixe lors des délibérations. Le fait d'avoir défini les critères a priori, de ne pas en introduire de nouveaux, sortis au gré des humeurs, en cours de délibération, a sans doute beaucoup contribué à la clarté et à la sérénité des débats.

### **4.3. Choix des rapporteurs**

Nous avons opéré exactement comme pour les promotions (2 rapporteurs : un spécialiste ; un non spécialiste). Il nous a paru utile de changer de rapporteur chaque année afin de lisser d'éventuels conflits d'intérêt, tout en veillant à éviter les problèmes de consanguinité entre rapporteur et candidat. Les candidats n'ont pratiquement jamais été auditionnés dans un sous-jury comprenant un membre appartenant au même laboratoire.

Lorsque l'on combine les différentes contraintes (membres du même labo dans le même sous-jury, pas de candidat auditionné dans un sous-jury comprenant un membre du même laboratoire, sous-jurys non disciplinaires, un rapporteur spécialiste, un non spécialiste...), la composition des sous-jurys et la nomination des rapporteurs est un exercice complexe.

Il est possible de faire appel à des experts extérieurs pour des concours spécifiques. Cependant, les concours ayant lieu en même temps dans différents endroits, il était très difficile de faire venir ces experts à la fois aux auditions et aux délibérations, surtout dans des lieux géographiquement dispersés (*voir 4.5*).

### **4.4. Auditions des CR**

L'audition des candidats CR est obligatoire. Nous avons opté pour 15mn d'exposé et 10mn de discussion. Nous n'avons autorisé que les présentations avec transparents pour les candidatures CR de façon à éviter de donner un poids trop important à l'aspect « ludique » des supports type Powerpoint. On était assez convaincu qu'avec des « supports simples », le candidat se concentrerait davantage sur son message scientifique. Mais bon, quatre années après, la situation est peut-être différente...

### **4.5. Auditions des DR**

L'audition des candidats DR n'est pas obligatoire. Nous avons décidé la première année d'auditionner les DR et ne sommes jamais revenus sur cette décision. Le bénéfice de ces auditions nous est effectivement apparu très supérieur (c'est réellement lors de l'entretien que l'on peut le mieux percevoir la dimension DR du candidat) aux désavantages (plus d'audition pour les membres, caractère répétitif pour les candidats non reçus...). Par ailleurs, il y a des candidats externes au concours DR2 et il nous a semblé déraisonnable d'envisager les recruter sans les avoir auditionnés (et comme on est obligé d'auditionner tout le monde ou

personne...). Nous avons opté pour un format d'audition 10mn d'exposé et 15mn de discussion. Les présentations power point étaient autorisées mais des transparents étaient demandés en back-up pour pallier tout éventuel problème de compatibilité. Bien que rares, ceux-ci sont très déstabilisants pour les candidats.

Au cours de notre mandat, il ne nous est arrivé qu'une fois de recruter un candidat extérieur DR2. Donc en fait, bien qu'appelé «concours», cette « sélection » concerne massivement des CR1 CNRS, et du coup est très proche d'une procédure de promotion interne. Dans ce contexte, le nombre de poste de DR2 ouvert au concours est sans doute insuffisant mais finalement la plupart des CR1 que nous avons identifiés comme méritant d'être promus lors des deux premières années l'ont été. Ceci suggère que la pression existe, avec sans doute un retard de promotion de deux ou trois ans par rapport à ce que pourrait être la « normalité ». Néanmoins, cette pression est sans commune mesure avec celle existant en DR1 et en DRCE1.

#### **4.6. Salles d'auditions**

Chaque année, les sections doivent se débrouiller pour trouver des salles pour les auditions ! Nous avons utilisé les salles du LOCEAN et du SA à Jussieu pour leur caractère central et dans la mesure où nous avons des membres de la section à même de les réserver suffisamment à l'avance. Pour les repas, nous avons d'abord fait appel à un traiteur puis, insatisfaits de la qualité, nous avons opté pour les restaurants ou sandwicheries situés aux alentours. Ceci dit, il est assez déplorable que le CNRS ne puisse organiser correctement les auditions. Le matériel nécessaire est généralement fourni par le bureau des concours. Il est plus sûr d'avoir un système de projection en réserve pour pallier tout risque de panne (d'où aussi l'intérêt d'avoir des salles de laboratoire).

#### **4.7. Délibérations et votes**

L'idéal est d'arriver progressivement à des classements au consensus (pour chaque concours). Nous y sommes arrivés dans la très grande majorité des cas. La procédure visait à passer un certain temps à l'examen de chaque dossier, de façon à ce que chaque membre puisse disposer d'un minimum d'information sur chaque candidat (en particulier ceux qu'ils n'avaient pas auditionnés). Cette discussion se basait sur les annotations des grilles remplies par chaque sous-jury. Le plus souvent, à la fin de cet examen, la situation était déjà bien décantée.

Nous n'utilisons le vote électronique qu'à la toute fin, généralement pour officialiser formellement le choix de la section.

#### **4.8. Avis post concours**

En théorie, aucune information ne doit diffuser des délibérations du jury d'admissibilité et le jury n'a pas à justifier ses choix. Cependant, il est très difficile de ne pas répondre aux candidats « malheureux » (les heureux ne demandent rien !) sur leur demande d'explication. Dans ce contexte de concours, les bruits les plus saugrenus peuvent circuler et tout peut faire l'objet de recours. Nous avons décidé, pour limiter les « bruits » et les « recours » que seul le Président était habilité à délivrer de l'information aux candidats (les membres sollicités devant renvoyer vers le Président tout candidat les contactant directement). Toute information fournie le fût par téléphone, jamais par écrit ou par e-mail.

#### **4.9. Jury d'admission**

Les classements du jury d'admissibilité ne sont pas définitifs. Seul le jury d'admission valide le classement définitif. Ceci se fait pour les CR lors d'une réunion généralement présidé par le DS de département et réunissant les Présidents de section et 4 à 5 experts extérieurs. Pour les DR, cette réunion se fait sous la présidence du DG du CNRS avec les

directeurs de département et quelques experts choisis parmi les présidents de section ou non. Pour préparer cette réunion, le Président, aidé des rapporteurs, doit rédiger pour chaque candidat classé un argumentaire. Cet argumentaire (et la présentation qu'en fera le Président) est très important et doit être préparé avec soin. Il arrive, plus fréquemment qu'on le pense, que des inversions de classement se produisent. Durant notre mandat, nous n'avons eu qu'une seule inversion de classement qui concernait un concours DR. Généralement, ce sont les candidats en queue de liste parmi les admissibles qui sont les plus discutés. Ils peuvent être non retenus et il est donc essentiel de classer un nombre de candidats supérieurs au nombre de postes ouverts au concours. Il est également à noter que fournir une liste d'admissibles avec un nombre de candidats égal au nombre de postes ouverts au concours est considéré par la DG du CNRS comme une volonté de la section de lui forcer la main et cela conduit généralement à des mesures de rétorsion immédiate (poste non doté) ou différée (moins de postes ouverts au concours l'année suivante). A éviter absolument. Enfin, il arrive qu'à la fin de la campagne quelques postes traînent (postes affichés non dotés, postes non pourvus...) : ils sont alors redébattus entre la DG du CNRS et les DS de département : pour cela aussi il est essentiel d'avoir des candidats classés en surnuméraire par rapport au nombre de postes.

#### **4.10. Fléchages/Coloriages de postes**

Nous avons choisi comme règles prioritaires la qualité intrinsèque des candidats (il ne faut jamais oublier que potentiellement on les recrute pour 42 ans) et un certain équilibre dans l'affectation des moyens humains aux différentes unités. Néanmoins, nous avons évidemment pris en compte les éléments de politique scientifique établis par la direction du département au travers des coloriages et fléchages.

Pendant les deux premières années, nous n'avons eu que des coloriages. Ceux-ci sont généralement introduits qu'en toute fin de discussion quand le noyau dur de candidats de qualité a été identifié. Globalement, nous avons en moyenne doté 50% des coloriages chaque année ce qui est raisonnable au regard du caractère pluriannuel de ces coloriages. En toute franchise, ceux-ci ont peu interféré avec nos choix, sauf une année où ils ont été déterminants pour discriminer des candidats de niveau très voisin. Par ailleurs, ces coloriages n'ont de sens que s'ils sont suffisamment précis : des coloriages trop larges ne sont pas des coloriages ! Le problème est que souvent ils résultent de compromis entre différents profils proposés par les laboratoires, les programmes, la section et que ce compromis leur fait perdre beaucoup de leur sens.

Les dernières années, nous avons eu également des postes fléchés. Clairement, le fléchage est une procédure peu satisfaisante conduisant à un concours spécifique dont parfois la qualité est très loin du concours banalisé. Son usage doit être très limité et réservé à des besoins très spécifiques. De plus, à l'inverse des coloriages, si fléchage il doit y avoir, il devrait être assez large pour permettre un nombre de candidatures suffisant.

Enfin, il est absolument indispensable de suivre le devenir des recrutements effectués sur fléchage ou coloriage, en particulier de vérifier si les recrutés travaillent bien sur le sujet annoncé lors de leur candidature.

Enfin dans le même esprit, nous avons eu ces dernières années de nombreux cas de demandes de mutation au bout des quatre années statutaires (environ 6 cas). Ces demandes sont très difficiles à refuser car statutairement autorisées. Lorsqu'on examine en détail ces demandes, on s'aperçoit que presque toutes concernaient des chercheurs qui avaient été recrutés pour pallier des besoins bien spécifiques dans certains laboratoires, l'existence de ce besoin ayant clairement facilité leur recrutement. Ces mutations posent deux problèmes : 1- le besoin n'a pas été assuré dans la durée par le chercheur recruté, et le laboratoire se retrouve avec les mêmes difficultés que quatre ans auparavant; 2- est-il pertinent (dès lors que le CNRS n'est pas capable de maintenir des chercheurs dans une affectation) de prendre en

compte dans les critères de recrutement les besoins spécifiques des laboratoires ? Cette dernière question est volontairement provocatrice.

#### **4.11. CID 46**

Les CID (au nombre de 7 lors de notre mandat) sont habilitées à se prononcer sur les recrutements et promotions, notamment des candidats aux profils pluridisciplinaires dans les domaines que le CNRS juge importants et dans lesquels le découpage des 40 sections du comité national rend les recrutements difficiles.

La section 19 a été concernée au cours de son mandat par les thématiques de la commission interdisciplinaire 46 (Risques environnementaux et sociétaux). A ce titre, un des membres de section 19 a siégé dans les jurys de concours de cette CID. Il est effectivement très important d'avoir un représentant actif, à même de sensibiliser cette commission aux problématiques de la section et dont le profil thématique soit aussi pluridisciplinaire que possible. La section 19 a également la possibilité de proposer des coloriages/affichages de postes en CID 46 sachant que ceux-ci doivent remonter via le DSA en charge de la section 19 (actuellement P. Monfray).

Quelques recrutements (3) de chercheurs, ensuite évalués en section 19, ont été effectués par la CID 46 au cours de ses 2 mandats successifs. Cependant, le fonctionnement de ces CID est assez particulier, les classements établis assez fréquemment remis en cause par la direction. La nouvelle découpe des CID (5 CID) fait que la nouvelle section 19 devrait être concernée par la nouvelle CID 45 intitulée « Dynamique des systèmes environnementaux, développement durable, santé et société ».

#### **4.12. Consanguinité**

La section a été attentive à la proportion relative de chercheurs recrutés dans les laboratoires des membres de la section vis-à-vis de ceux non représentés en section. Un biais très clair est apparu au bout des deux premières années de mandat, biais que nous avons corrigé, en partie seulement, lors des deux dernières années du mandat de la section.

Une part de ce biais vient sans doute d'une ouverture particulière et circonstancielle de notre esprit aux thématiques représentées par les membres de la section : ceci souligne la nécessité d'avoir une section bien "distribuée" en termes de thématiques représentées. L'analyse statistique que nous avons menée en milieu de mandat a fait apparaître une autre cause à ce biais : elle montrait assez clairement qu'il était plus difficile aux membres du jury de mettre un B à un candidat du même laboratoire qu'un des membres du jury : on avait souvent des B+ pour ces candidats qui pouvaient finir après discussion en A. Ceci est sans doute lié au fait qu'il est humainement plus difficile pour les rapporteurs de se "lâcher" sur tel ou tel dossier quand un membre du laboratoire concerné a ses oreilles autour de la table et même s'il/elle est muet(te). Le fait de supprimer la notation B+ a considérablement facilité la gestion de ces situations lors des deux dernières années.

Nous pensons humblement que ce biais n'est pas fondamentalement le résultat de notre fonctionnement « corrompu », il est plus probablement intrinsèque à chaque section: en cela, il est difficile à contrôler et la proportion relative de chercheurs recrutés dans les laboratoires des membres de la section vis-à-vis de ceux non représentés en section doit être régulièrement examinée.

## **5. MEDAILLES**

La section a obtenu deux médailles d'argent (H. Claustre et D.D. Rousseau), résultat dans la moyenne de ce que nous étions en droit d'attendre sur les quatre années du mandat. Une médaille de bronze est attribuée chaque année par section. La politique que nous avons suivie en termes de processus de sélection des médaillés visait pour les médailles d'argent à sélectionner des chercheurs ayant eu une contribution scientifique majeure dans un champ de recherche original. Au-delà de la récompense des travaux de qualité menés par le lauréat, l'objectif était aussi de profiter de la médaille d'argent pour éclairer des travaux dans des domaines moins fréquemment sous le feu des projecteurs médiatiques.

Pour la médaille de bronze, nous avons privilégié l'originalité et le caractère novateur des travaux menés.

Pour mémoire, les médailles du CNRS ne sont pas réservées à des chercheurs CNRS mais peuvent être attribuées à tout chercheur du domaine. Une des médailles de bronze a été attribuée à un chercheur non CNRS lors de notre mandat.

## **6. SECTION 19 ⇔ DIRECTION PU**

### **6.1. Réunions entre présidents des sections relevant de PU et la direction de PU**

Ces réunions, qui ont lieu après chaque session sont très utiles et permettent de croiser les évaluations pour les dossiers relevant de plusieurs sections. Les réunions suite à la session d'automne sont assez difficiles dans la mesure où il s'agit d'interclasser les demandes de promotion de chaque section. Cette réunion doit être très préparée par le président, et les rapporteurs doivent lui fournir des argumentaires solides pour défendre les candidatures de la section.

### **6.2. Communication sections ⇔ PU**

La direction de PU et plus récemment celle de EDD ont été systématiquement invitées à chaque session. Elles nous ont délivré à la fois quelques éléments généraux sur la politique scientifique du département, et d'autres éléments liés au travail de la section. On doit souligner que la direction du département n'a jamais fait pression de façon directe ou indirecte sur la section pour orienter ces choix. La section a essayé de répondre aux demandes de PU dans les temps imposés (souvent très courts). Ainsi, les résultats des évaluations lors des sessions étaient transmis dans la semaine qui suivait les sessions.

Nous avons également noté ces deux dernières années une nette amélioration dans la transmission des décisions prises au niveau de la Direction Générale.

## **7. COMMUNICATION SECTIONS ⇔ CHERCHEURS : MISE EN PLACE DE LA PAGE WEB DE LA SECTION 19**

On se rend assez vite compte que les activités de la section ne sont pas connues par une grande partie des chercheurs qui en relève. Il serait sans doute intéressant que la nouvelle section fasse un peu plus de « publicité » sur ses activités, ses compétences, ses critères d'évaluation, etc... Une des voies pour faire percoler ses informations est bien sûr celle d'un un site web propre à la section, suffisamment connu, attractif, et maintenu avec des informations à jour. Un tel site a été mis en place par la Section 19 au début de son mandat. Mais le temps a manqué pour en faire une maintenance qui soit réellement efficace. Il conviendrait sans doute : 1 - de reprendre ce site, 2 - d'en confier la maintenance à une autre

personne que le secrétaire de section (déjà bien occupé par ailleurs) 3 - d'en faire la publicité au moins une fois par un mailing général aux chercheurs relevant de la Section 19 + directeurs de laboratoires.

## **8. AUTRES ACTIVITES**

### **8.1. Rédaction du document de conjoncture+prospective**

Prévenus par le précédent Président de section, nous avons consacré peu de temps à cet exercice. Nous sommes contents, dans un souci de cohérence, de résumer les grandes lignes de la prospective de Lille. En effet, le travail communautaire conduit à Lille avait davantage de légitimité en termes de définition des priorités que celui que les seuls membres de la section dans leur grande sagesse n'auraient pu élaborer.

### **8.2. Rédaction du document de réflexion stratégique du CNRS**

Egalement prévenus par le précédent Président, nous ne nous sommes pas précipités pour le rédiger. Bien nous en a pris puisque le document final a été élaboré plus de deux ans après les premières demandes de contribution. Nous y avons consacré finalement assez peu de temps, avec essentiellement des itérations par e-mail.

### **8.3. Reconstitutions de carrières**

Il s'agit d'une tâche qui semble a priori très administrative mais qui est essentielle en termes de salaires des jeunes recrutés. Ce travail doit être fait avec le plus grand soin par le rapporteur dont la mission consiste à proposer de valider ou non les services effectués avant l'embauche comme activité de recherche.

### **8.4. Demandes d'accueils en Délégations/Détachements**

Concernant les demandes de délégation des enseignants-chercheurs, les procédures ont fluctué d'une année sur l'autre (évoluant depuis une réunion dans le bureau du DSA avec le Président de section, un classement fait par des chargés de mission, ou un examen en section, etc ..) Nous avons demandé, et nous l'espérons, avons obtenu de façon définitive, que la section donne un avis sur ces demandes. Notre argumentaire reposait sur le fait que le détachement d'un enseignant-chercheur est un moyen supplémentaire attribué aux unités pour mettre en œuvre leur politique scientifique et que dans ce cadre, la section a une bonne vision des moyens mis dans chaque unité. De fait, la situation est complexe (il faut distinguer les délégations contractualisées et celles qui ne le sont pas...) et in fine le classement final fait par le département n'intègre pas que cette notion de renforcement des moyens humains des unités. Nous avons appliqué comme règles le renouvellement quasi-automatique des délégations en deuxième année, considérant que deux années étaient la durée nécessaire pour qu'un enseignant-chercheur tire plein bénéfice de cette délégation. Nous avons à l'inverse refusé systématiquement (sauf cas très exceptionnel) toute demande de troisième année afin que les supports de délégation tournent assez rapidement. L'examen des dossiers est délicat, on les a souvent eu en cours de session et cela conduit nécessairement à des analyses moins fines que lorsque les dossiers sont disponibles avant la session. Ceci est lié en grande partie à la difficulté d'harmoniser les calendriers des universités et des sections du CN. Par ailleurs, un autre problème est lié au fait que les bénéficiaires de ces délégations sont souvent prévenus assez tard en fin d'année scolaire de l'acceptation ou non de leur demande et cela peut poser des problèmes, en particulier à ceux demandant leur délégation pour partir à l'étranger et qui ont des enfants à scolariser dans le pays où ils vont séjourner.

Il y a donc beaucoup de progrès à faire dans l'évaluation et la gestion de ces demandes de délégation. C'est un point sur lequel la nouvelle section devra sans doute prendre l'initiative si

elle ne veut, comme cela a été notre cas, se trouver un peu débordée par l'examen de ces dossiers.

Concernant les détachements au CNRS (c'est-à-dire d'une université ou organisme vers le CNRS), la situation est à peine meilleure. Il y a peu de possibilités (une voire deux les bonnes années pour la section) et il serait naturel de faire tourner rapidement ces détachements. Malheureusement, certaines possibilités sont bloquées car le CNRS les utilise pour régler des situations qu'il ne sait (ou ne veut ?) pas régler autrement. C'est le cas actuellement en section 19 où un directeur d'un laboratoire, très performant par ailleurs, est sur un poste en détachement, le CNRS n'ayant pas su résoudre le problème posé par sa situation de professeur d'une autre université. Il faut également faire attention à la durée de ces détachements dans la mesure où au bout de trois années, un personnel en détachement peut demander son intégration au CNRS. Ceci « coûte » évidemment un poste à la section concernée, poste qui viendra (tôt ou tard) en déduction des postes ouverts au concours. Il faut donc bien réfléchir avant de renouveler une troisième fois un détachement.

### **8.5. Soutien aux revues scientifiques**

Voici ce qu'en pensait la précédente section « Ce travail pourrait clairement être réalisé par un chargé de mission du département. Si les sections doivent continuer à le faire, alors qu'on ne leur demande de le faire qu'une fois en début de mandat. Ca n'a pas de sens de recommencer chaque année : une revue ne s'améliore pas (ou ne s'effondre pas) en 12 mois. ». Nous sommes d'accord.

## **9. CPCN/ REUNION DE SECRETAIRES**

Les réunions de la CPCN et des secrétaires de section sont généralement assez ennuyeuses mais c'est le lieu où l'information circule entre sections et entre sections et Direction Générale. Il faut donc y assister autant que possible. On y vote beaucoup de motions, la plupart sans grand effet. On y prend rarement des décisions opérationnelles (le consensus est difficile à obtenir entre disciplines ayant des démarches et des communautés de maturité différentes). De fait, la force de proposition, potentiellement forte que représente la CPCN, n'est pas vraiment exploitée, principalement parce que les Présidents de section, souvent surchargés de travail, n'ont pas les moyens d'élaborer des contre-propositions construites et argumentées aux propositions de la direction. C'est dommage...

Les réunions des secrétaires scientifiques sont elles aussi intéressantes pour l'information qui y est échangée. Des décisions pratiques y sont prises, en particulier liées aux différents travaux qui sont conduits en session, ainsi qu'aux outils mis à la disposition des sections.

## **10. CONCLUSIONS**

L'activité des sections du Comité national, certes loin d'être parfaite, demeure néanmoins essentielle. Le jugement par les pairs peut être critiqué (il a ses défauts) mais in fine, il est probablement le moins mauvais système d'évaluation. Pour les concours, on peut aussi discuter de la consanguinité des jurys mais peut-on être sûr que par exemple un cabinet de recrutement ferait mieux que les 3% de cas à problèmes que le recrutement actuel génère ?

Pour les unités, leur niveau est globalement très bon, voir excellent et il est probable que le niveau d'exigence que le CN a mis dans ses évaluations durant les vingt années passées y est pour quelque chose.

Etre membre du comité national, c'est une mission de responsabilités : il faut toujours garder en mémoire que recruter un chercheur pour 42 ans, c'est engager près de trois millions d'euros d'argent public ; renouveler ou pas un laboratoire c'est engager des moyens récurrents...

Il faut donc pouvoir assumer pleinement ces choix, ce qui suppose de les faire de façon aussi claire et justifiable que possible. La clé, c'est de se convaincre collectivement que la solution proposée est la bonne, c'est sans doute pour cela qu'il y a une vingtaine de membres par section...

