

Création de l'Institut de Chimie du CNRS

Entretien avec sa directrice, Gilberte Chambaud

Paul Rigny : Au 1^{er} janvier 2009, l'INC, Institut National de Chimie, a été créé au sein du CNRS. C'est une évolution chaleureusement saluée par la communauté des chimistes français qui y voient une chance pour l'épanouissement de leur discipline. Mais peut-être y aurait-t-il lieu de situer cette création dans le contexte de la réforme générale du CNRS qui a été entreprise ?

Gilberte Chambaud : Une précision, pour être exacte : l'INC n'est encore que l'Institut de Chimie. Le « N » ne deviendra officiellement « National » qu'après accord de l'État et modification du décret organique du CNRS, modification en cours mais qui, comme chacun sait, demande un important délai administratif. Quoiqu'il en soit, la direction du CNRS, après approbation fin 2008 par son Conseil scientifique et son Conseil d'administration, met déjà en place au 1^{er} janvier l'ensemble des mécanismes par lesquels les Départements scientifiques sont remplacés par des Instituts.

Un petit mot, déjà, sur cette structure, avant d'aborder explicitement l'Institut de Chimie ?

Volontiers, car elle reflète un important changement d'état d'esprit. Le CNRS est maintenant constitué de neuf instituts disciplinaires* et, situés en son centre (son cœur, pourrait-on dire), trois « pôles d'intégration thématiques transversaux », d'où part la cohérence d'ensemble de l'organisme. Leurs noms sont : « Le développement durable au service de l'Homme », « Origine et maîtrise de la matière, nanosciences et nanotechnologies » et « La société en réseau ». Ces intitulés répondent, c'est bien clair, aux domaines qui marquent l'évolution de la société d'aujourd'hui et qui, comme tels, doivent inspirer la politique scientifique de notre organisme de recherche.

Est-ce que, par conséquent, les pôles vont venir contraindre la politique scientifique des instituts ?

Le mot « contraindre » ne s'appliquera pas, car les pôles sont le lieu de la réflexion scientifique collective entre les instituts, sous la coordination de la Direction générale. Les pôles ne sont pas des entités qui attribuent des moyens aux laboratoires, mais ils impulsent les actions disciplinaires ou pluridisciplinaires qui sont ensuite menées en responsabilité par les instituts ; pour plus d'efficacité, elles sont d'ailleurs placées chacune sous la coordination de l'un d'entre eux. Pour insister, je dirais que les pôles sont là pour éviter aux instituts de tourner sur eux-mêmes et pour, au contraire, s'enrichir les uns les autres : ils traduisent toute la puissance d'un organisme de recherche pluridisciplinaire.

Décririez-vous alors la nouvelle structure du CNRS comme matricielle – avec des instituts (opérationnels) en ligne et les pôles (fonctionnels) en colonne ?

Nous voulons mettre en place une structure beaucoup plus intégrée qui évite les conflits si classiques dans les structures matricielles. Un meilleur schéma serait d'imaginer les pôles au centre et les instituts rayonnant autour de lui : les directions des pôles et celles des instituts sont ainsi le centre unique du

CNRS – telle est notre ambition. Elle nous paraît indispensable pour assurer la pérennité du CNRS.

Si les conflits sont en effet fréquents au sein des structures matricielles, c'est à cause des conflits intrinsèques qu'implique la répartition des crédits entre les lignes opérationnelles. Le nouveau graphisme de votre structure ne va pas les dissoudre comme par enchantement.

Il est certain que la question de la répartition des moyens porte en germe le succès ou l'échec d'une structure complexe. Ce qui détermine la situation, en fait, c'est l'action de la Direction générale de l'organisme. Elle est là pour définir une éthique d'organisme entre les responsables et, en premier lieu, pour mettre à la tête des pôles et des instituts, des personnalités avec lesquelles on puisse maintenir cette éthique.

Peut-être pouvons-nous aborder maintenant le « fonctionnement » des instituts en voyant dans un premier temps leur fonctionnement budgétaire, qui est le moyen de bien saisir le rôle qui leur est dévolu ? À quelles modifications peut-on s'attendre dans ce domaine ?

Pour, précisément, que les relations entre instituts soient satisfaisantes, il est en effet indispensable que des règles claires soient définies pour la répartition des moyens budgétaires entre eux. Il apparaît nécessaire, à ce stade, de formaliser le double rôle d'agence et d'opérateur que joue chaque institut au sein du CNRS. Ainsi, dans les laboratoires de l'INC, nous avons environ 1 700 chercheurs chimistes et 150 chercheurs d'autres instituts du CNRS (essentiellement physiciens et biologistes) ; par ailleurs, environ 400 de nos chercheurs sont affectés dans les laboratoires d'autres instituts du CNRS. Ces chiffres permettent de calculer, pour chaque nature de crédit (crédit récurrent, équipement mi-lourd, par exemple) le montant que nous dépendons en tant qu'opérateur dans nos laboratoires et en tant qu'agence dans les laboratoires des autres instituts. Ces chiffres, évalués et mis à jour chaque année, seront la base de dotations identifiées (et « non fongibles ») des instituts.



Qui dit « mise à jour » dit arbitrage. Le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche aura-t-il son mot à dire dans cet arbitrage des moyens des instituts ?

Le Ministère continuera à attribuer un budget global au CNRS. L'arbitrage des moyens entre les instituts reste l'affaire de la Direction générale du CNRS.

Quels effets de l'évolution des procédures budgétaires les laboratoires verront-ils ?

Ils y gagneront ce que l'on gagne par la transparence, c'est-à-dire une meilleure clarté – en général une meilleure sécurité aussi, lorsqu'ils sont financés par plusieurs instituts. En fait, nous nous attachons à responsabiliser au maximum la direction des laboratoires ; ainsi, nous introduisons une souplesse supplémentaire sur l'utilisation de leurs crédits pour différentes natures de dépenses.

S'il était important de clarifier le fonctionnement entre instituts, composantes du CNRS, il l'est peut-être encore plus de clarifier les relations entre CNRS et universités sur la gestion des unités qui leur sont communes.

La diversité des situations est telle à l'heure actuelle qu'il faut clarifier la typologie de nos laboratoires pour définir des règles qui limitent les formalités administratives et instaurent une réelle transparence. À côté de ses 11 unités propres de recherche (UPR), l'INC conduit ses recherches dans 141 unités mixtes (UMR) avec d'autres organismes (dont 117 avec les universités), et il intervient aussi dans une quarantaine d'équipes d'accueil universitaires et des laboratoires d'organismes de recherche autres que le CNRS (*la base de ces chiffres est reprise de l'exercice 2008 ; les chiffres 2009 pourraient différer légèrement*). Les 117 unités mixtes avec les universités peuvent être de trois types très différents : pour certaines, l'INC apporte l'essentiel des moyens, en particulier humains et techniques, et la gestion de l'ensemble des moyens financiers lui sera confiée ; pour d'autres à l'inverse, c'est l'université qui apporte l'essentiel des moyens et assurera la gestion financière globale ; dans d'autres unités, les rôles des partenaires sont plus équilibrés : la responsabilité de la gestion sera décidée au cas par cas, au moment de la contractualisation de l'unité, la mixité de gestion actuelle restant possible.

Malgré tous les efforts, la grande diversité des situations ne menace-t-elle pas d'être cause de frottements ?

Le risque existe, mais des précautions sont prises. Une commission spécifique, composée de secrétaires généraux d'organismes de recherche et d'universités, a travaillé en 2008. Elle a produit un « cahier des charges » à respecter sur la gestion des finances et des contrats.

La création des instituts va-t-elle s'accompagner d'une nouvelle répartition des moyens administratifs entre la Direction générale du CNRS et les instituts ?

L'existence de neuf instituts en son sein est compatible avec un CNRS fort. Le rôle de la Direction générale, c'est une évidence, s'en trouve même renforcé par l'absolue nécessité d'une harmonie entre les composantes disciplinaires qui exige une vigilance sans faille sur l'application des règles. Ce rôle appelle le maintien de moyens administratifs et logistiques centralisés en matière de finances, ressources humaines, politique et gestion des relations extérieures (académiques et industrielles ; nationales, européennes et internationales), communication. C'est une condition au maintien de l'efficacité de l'organisme et du rôle qu'il doit jouer.

La motivation du milieu est aussi là, derrière les ambitions de l'Institut et je me réjouis [...] de l'enthousiasme et de l'implication des personnels des laboratoires.

Vous citez semble-t-il des champs qu'on verrait mal sortir de la responsabilité d'un institut, comme par exemple la politique extérieure industrielle ou internationale. Il faut nous éclairer là-dessus.

Je ne souhaiterais pas que des ambiguïtés s'introduisent sur ce point : l'Institut de Chimie du CNRS, lorsqu'il sera « national », aura pour rôle de rassembler la chimie au niveau national ; il jouera un rôle de coordination de la recherche académique pour un secteur bien identifié – en particulier pour favoriser les relations avec les acteurs industriels du domaine – ; il organisera la représentation de la communauté des chimistes au sein des instances d'expertise et de réglementation nationales et internationales ; il animera et coordonnera les actions scientifiques dans le domaine de la chimie (aux niveaux national et international) en soutenant des laboratoires associés, en coordonnant des actions thématiques. Mais bien évidemment, toutes ces missions conduites dans le domaine de la chimie doivent entrer dans la politique générale de l'organisme et déclinent d'ailleurs souvent pour la chimie les lignes tracées par la Direction générale. La cohérence d'un ensemble aussi diversifié, qui requiert une grande vigilance, sera assurée du fait de la centralisation des services fonctionnels mieux que par des services délocalisés dans les instituts.

Pensez-vous avec la création de l'Institut de Chimie avoir tous les moyens pour assurer épanouissement et visibilité à la chimie, domaine technique et scientifique qui souffre souvent d'une mauvaise image ?

Nous avons grâce à cet Institut ainsi qu'au renouveau du CNRS, les outils pour réussir des objectifs ambitieux.

L'ambition est d'ailleurs tout à fait à sa place pour la chimie, qui fait l'objet de demandes dans pratiquement toutes les questions que se pose la société d'aujourd'hui. Qu'on songe aux questions de santé pour lesquelles la compréhension qu'apporte la chimie est devenue la condition obligatoire du succès, au domaine de l'agriculture, de l'alimentation, de la toxicologie qui font constamment appel à la chimie, ou encore au vaste domaine de l'énergie et de l'environnement que l'actualité ne cesse de mettre en avant et qui sont la base d'une large branche de l'activité industrielle du pays.

La motivation du milieu est aussi là, derrière les ambitions de l'Institut, et je me réjouis à chacune de mes visites sur le terrain de l'enthousiasme et de l'implication des personnels des laboratoires de l'Institut.

D'un autre côté, il est bien évident que le mot « moyens » a aussi sa dimension quantitative – et particulièrement critique, même. Il est évident que nous avons des idées et des projets pour des moyens supérieurs à ceux que nous pouvons espérer ; et nous savons qu'il nous faudra nous battre pour les faire reconnaître au niveau souhaitable. Mais nous sommes confiants grâce à l'attrait de la chimie, sa science et son industrie, à la qualité de nos équipes, et à notre place dans un CNRS renouvelé.

Madame la directrice, nous vous remercions de cette conversation.

* Institut de chimie (INC) ; Institut Écologie et environnement (INEE) ; Institut de physique (INP) ; Institut national de physique nucléaire et physique des particules (IN2P3) ; Institut des sciences biologiques (INSB) ; Institut des sciences humaines et sociales (INSHS) ; Institut des sciences mathématiques et de leurs interactions (INSMI) ; Institut des sciences et technologies de l'information et de l'ingénierie (INSTI) ; Institut national des sciences de l'univers (INSU).