

SUR LES CRITERES D'EVALUATION DES CHERCHEURS DU CNRS

Bernard Larrouturou

Septembre 2004

Cette note a été préparée avec l'équipe de direction du CNRS, et notamment avec l'ensemble des directeurs des départements scientifiques, à l'occasion des réunions d'accueil par la direction du CNRS des nouveaux membres des sections du Comité national.

1. INTRODUCTION

Je souhaite commencer cette note en citant quelques extraits du « Projet pour le CNRS » rédigé au début de cette année avec le président Gérard Mégie :

Concernant l'évaluation des laboratoires et des chercheurs au CNRS, il est essentiel de **clarifier les rôles respectifs de l'instance d'évaluation et de la direction de l'établissement**. Citons à ce sujet un passage du rapport déjà mentionné du CNER¹, passage avec lequel nous sommes en plein accord (p. 158) : « Une garantie de l'objectivité de l'évaluation réside dans la non-confusion des rôles entre évaluateur et décideur. (...) Les attentes des autorités hiérarchiques responsables concernant l'évaluation ne sont pas clairement définies. Ceci doit s'exprimer sous la forme d'un cahier des charges de l'évaluation qui exprime ce qu'en attend l'autorité hiérarchique : avis sur la pertinence des objectifs (évaluation stratégique), avis sur la qualité des résultats (évaluation scientifique), avis sur l'efficacité du travail (évaluation opérationnelle). Sur cette base, une instance, composée ou faisant appel à des experts (qui peuvent être des pairs) doit élaborer une analyse et un avis dont l'exploitation est de la responsabilité hiérarchique. En particulier, cette autorité pourra prendre en compte, pour sa décision finale, d'autres éléments d'information tels que l'historique, le contexte, l'opportunité ainsi que des éléments de sa propre stratégie scientifique. »

Au CNRS, quelques étapes ont été franchies sur ce chemin d'une évaluation et d'une décision plus clairement positionnées et plus transparentes, avec la rédaction des critères d'évaluation, par les seules sections du Comité national, et la rédaction par la direction d'un guide destiné aux comités d'évaluation des laboratoires. Mais il reste encore beaucoup à faire :

- (...)
- La direction du CNRS doit aussi **définir les critères d'évaluation** qu'elle souhaite voir utilisés par les sections du Comité national et qu'elle utilise elle-même dans le cadre de ses responsabilités propres (nous faisons ici référence aux décisions d'attribution des moyens aux laboratoires, et, concernant les chercheurs, aux responsabilités du directeur général qui décide des promotions et préside les jurys d'admission des concours de recrutement). Il est indispensable que ces critères d'évaluation soient en totale adéquation avec la stratégie de l'établissement. C'est pourquoi, en lien avec ce que nous écrivions ci-dessus sur le rôle élargi de la recherche scientifique dans la société actuelle et sur la variété des parcours des chercheurs au sein de l'établissement, il faut poursuivre l'évolution vers une évaluation plus équilibrée et **mieux reconnaître la diversité des activités des chercheurs** du CNRS, au-delà des activités académiques donnant lieu à des publications internationales. Dans ce spectre d'activités « non académiques », il faut prendre en compte tout ce qui concerne la valorisation et le transfert technologique, mais aussi les contributions à la formation, à l'expertise et à la vulgarisation, les expériences de mobilité, et les responsabilités d'encadrement et de management. Il est indispensable aussi que l'évaluation des chercheurs permette d'identifier où apparaissent réellement des « prises de risque », qu'il est important de savoir récompenser.

¹ Voir <http://www.cner.gouv.fr/fr/travaux/publication.htm>.

Ces extraits du « Projet pour le CNRS » exposent la motivation du texte qui suit. **La direction du CNRS se doit de clarifier et d'explicitier ses attentes vis-à-vis de l'évaluation**, et donc des instances d'évaluation, pour deux raisons principales :

1. Nous l'avons aussi écrit dans le « Projet » : *l'évaluation est la pierre d'angle sur laquelle repose de façon essentielle la politique et la vie d'un organisme de recherche*. Dans un établissement de recherche, l'évaluation des laboratoires et des chercheurs n'est pas un but en soi, elle est une étape essentielle d'un processus qui est au cœur même de la vie scientifique de l'organisme. Ce processus dans lequel s'inscrit l'évaluation se déroule en trois grandes étapes :
 - les activités des chercheurs et des laboratoires et leurs objectifs font l'objet d'une évaluation par les pairs, qui se traduit par des avis des sections du Comité national ;
 - ces avis des instances d'évaluation sont pris en compte dans les décisions de la direction de l'établissement : décisions de promotion ou de non-promotion d'un chercheur, décisions de création ou de renouvellement d'unités, décisions d'attribution de moyens aux unités, etc. ;
 - les avis des instances d'évaluation et les décisions de la direction font l'objet d'un retour vers les chercheurs et les laboratoires, et sont pris en compte par eux dans leurs objectifs et dans la suite de leurs activités².

Ce processus est non seulement un processus essentiel s'agissant des carrières des chercheurs et de la mise en œuvre de la politique des ressources humaines de l'organisme. Mais il est aussi **le processus essentiel par lequel le CNRS peut améliorer la manière dont il remplit ses missions et peut mettre en œuvre les orientations de sa politique d'établissement**. Si, dans le cadre de sa politique scientifique décidée par le conseil d'administration, le CNRS décide qu'il doit accroître, dans tel ou tel domaine, ses actions de valorisation de la recherche, ou ses actions de formation, ou ses actions de « vulgarisation », et si les chercheurs ont le sentiment que leur évaluation individuelle et collective ne prend pas (ou très peu) en compte ces actions, les choix de politique scientifique resteront vains. Ceci constitue la première raison qui doit conduire la direction du CNRS à préciser ses attentes vis-à-vis des instances d'évaluation : chargée de mettre en œuvre la politique de l'établissement, la direction joue le rôle de « commanditaire de l'évaluation ».

2. Par ailleurs, la direction est aussi un acteur du « processus d'évaluation et de décision » décrit ci-dessus. Par exemple, c'est au directeur général que les statuts du CNRS confient la responsabilité de décider, après avis des instances d'évaluation, les promotions des chargés de recherche et des directeurs de recherche. Il est donc normal et nécessaire que la direction écrive les critères d'évaluation qu'elle prend en compte dans le cadre de ces responsabilités et qu'elle souhaite voir utilisés par les sections du Comité national.

Ces considérations ouvrent un vaste champ de réflexions : sur la nécessaire indépendance des instances d'évaluation et de la direction de l'établissement, mais aussi sur le dialogue entre elles qui est absolument indispensable pour assurer la cohérence du processus d'évaluation et de décision, et donc la cohérence de la politique d'établissement ; sur les critères de l'évaluation (pour les chercheurs, et pour les laboratoires ou les équipes de recherche), mais aussi sur l'ensemble des pratiques et des « règles du jeu », ce qui inclut toutes les questions liées à la déontologie et à l'éthique de l'évaluation. Sur tous ces sujets, j'estime que le CNRS doit approfondir ses réflexions, en s'appuyant sur ses instances consultatives (conseil scientifique, conseils scientifiques de départements, comité d'éthique, réunions de concertation avec les organisations syndicales) et, bien sûr, dans le cadre d'un dialogue constant entre la direction et la conférence des présidents de sections du Comité national. Ces réflexions doivent permettre de préciser progressivement les principes qui régissent l'évaluation au CNRS, qu'il s'agisse des activités propres des sections du Comité national, de la direction, ou des interactions entre celle-ci et celles-là. Le texte qui suit, sur les critères d'évaluation, a donc vocation à être le premier d'un **corpus de textes sur l'évaluation de la recherche au CNRS**.

² Ces trois étapes doivent être aussi explicites que possible, mais elles ne sont pas toujours totalement disjointes. Notamment, à l'occasion du renouvellement quadriennal d'un laboratoire, les avis exprimés par le comité d'évaluation du laboratoire et par la (ou les) section(s) du Comité national sont les points sur lesquels doit appuyer un échange entre le laboratoire et la direction sur les objectifs du laboratoire pour les quatre prochaines années. Cet échange a vocation à précéder les décisions d'attribution de moyens, et il peut dans certains cas faire l'objet « d'allers-retours » avec les sections du Comité national.

Je termine cette introduction par trois réflexions pour indiquer l'esprit dans lequel l'équipe de direction du CNRS a préparé le texte qui suit :

- Ce texte porte uniquement sur les critères d'évaluation individuelle des chercheurs à l'occasion de leur candidature pour une promotion ou de leur candidature à un concours, et non sur les critères ou les modalités des évaluations des laboratoires et des équipes de recherche, qui sont aussi un acte essentiel des sections du Comité national et de la vie scientifique du CNRS. Je considère en effet que c'est sur ces questions touchant aux évaluations individuelles, et donc aux carrières des chercheurs, que la direction du CNRS, responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de ressources humaines de l'organisme, doit s'exprimer en priorité.
- Ce texte ne restera pas longtemps seul. Selon la version actuelle du règlement intérieur des sections du Comité national, chaque section doit, dès la première réunion de son mandat, *définir les critères sur lesquels elle va fonder ses avis et appréciations*. L'existence d'un texte venant de la direction ne vise en aucune façon à dispenser les sections de cette tâche ni à la vider de son sens, parce que réfléchir collectivement aux critères d'évaluation qu'elle utilisera est une excellente entrée en matière pour une nouvelle section, et aussi parce que le texte qui suit ne prend pas en compte les spécificités de telle ou telle discipline, que les sections ne manqueront pas d'intégrer dans leurs réflexions. Je souhaite donc **que chaque section définisse ses critères d'évaluation** comme le prévoit le règlement, et je demande qu'elle le fasse **en cohérence avec les critères d'évaluation présentés ci-dessous**, car cette cohérence est essentielle pour les chercheurs du CNRS.
- Ce texte annoncé dans le « Projet pour le CNRS » a été élaboré au début du mois de septembre 2004 en vue d'être communiqué aux nouveaux membres des sections du Comité national dès leur entrée en fonction. Ce calendrier serré n'a pas permis, à ce jour, de proposer ce texte au débat des instances au sein desquelles il aurait été intéressant qu'il fasse l'objet d'échanges : conseil scientifique, conférence des présidents de sections du Comité national, réunions de concertation avec les organisations syndicales, etc. Ces débats auront lieu dans les prochains mois, et pourront si besoin conduire à quelques ajustements dans le contenu de ce texte.

2. CRITERES D'EVALUATION DES CHERCHEURS CANDIDATS A UNE PROMOTION

Je traite ici des processus de promotions de chercheurs, dans le corps des chargés de recherche (avancement en première classe, de CR2 en CR1) et dans le corps des directeurs de recherche (avancement en première classe, de DR2 en DR1 ; avancement en classe exceptionnelle, de DR1 en DRCE ; avancement d'échelon au sein de la classe exceptionnelle, de DRCE1 en DRCE2).

2.1. Critères pour les promotions des chargés de recherche

Les processus d'évaluation des candidatures aux promotions des chargés de recherche et des directeurs de recherche sont foncièrement différents, pour trois raisons :

- Une raison évidente : il s'agit dans un cas d'examiner des jeunes scientifiques, et dans l'autre des chercheurs seniors.
- Une « philosophie » différente, inscrite dans la construction même des corps de chercheurs des EPST : sauf dans les cas exceptionnels et problématiques où l'examen de leur activité fait apparaître une insuffisance avérée, tous les CR2 ont vocation à devenir CR1 après un petit nombre d'années d'ancienneté dans le corps des CR alors que les promotions dans le corps des DR sont, fondamentalement, sélectives : une partie seulement des DR2 deviennent DR1 au cours de leur carrière, une partie seulement des DR1 deviennent DRCE.
- De plus, le CNRS est depuis plusieurs années – et c'est heureux – dans une situation où il dispose chaque année de suffisamment de postes de CR1 pour que tous les CR2 promouvables puissent être promus, si bien que l'examen des candidatures aux promotions en CR1 n'est pas compétitif.

Cependant, les critères d'évaluation pour les promotions des chargés de recherche sont les mêmes que pour les promotions des directeurs de recherche. Ces critères, au nombre de six, sont présentés en détail plus loin :

1. **Contributions scientifiques**
2. **Enseignement, formation et diffusion de la culture scientifique**
3. **Transfert technologique, relations industrielles et valorisation**
4. **Responsabilités collectives et management de la recherche**
5. **Mobilité**
6. **Objectifs et qualités personnelles**

Bien sûr, s'agissant de jeunes chercheurs candidats à une promotion en CR1, le poids relatif de ces différents critères n'est pas le même que pour des chercheurs seniors : tout naturellement, pour une proportion élevée des candidats, le critère 1 sera très prépondérant et les activités accomplies en regard des critères 2, 3, et 4 seront faibles – voire nulles. Cependant, on peut trouver, dès ce stade de la carrière, non seulement des jeunes chercheurs qui participent à l'enseignement et à la formation doctorale, mais aussi des jeunes chercheurs qui contribuent aux autres missions importantes du CNRS que sont la diffusion de la culture scientifique, le transfert technologique et la valorisation de la recherche, et même qui exercent des responsabilités collectives dans la communauté scientifique. **La diversité des profils de chercheurs du CNRS doit être encouragée dès le début des carrières**, et c'est pourquoi il est important de bien prendre en compte tous ces critères pour les promotions des chargés de recherche.

Le critère 5 est également important : très attaché à développer la mobilité interne et externe de ses chercheurs, **le CNRS doit être particulièrement attentif à la mobilité des jeunes chercheurs**³. Il faut préciser ici que, pour l'examen d'une candidature à la promotion en CR1, ce critère doit porter sur la mobilité accomplie par le chercheur depuis sa thèse – alors que les quatre premiers critères portent sur les activités accomplies par le chercheur depuis son recrutement comme CR2. En effet, dans le cas où un CR2 a été recruté après un post-doctorat au cours duquel il a effectué une mobilité, souvent à l'étranger, il est rare – et il n'est même pas souhaitable – que le jeune chercheur effectue une nouvelle mobilité au cours des années où il est CR2. A l'opposé, dans les cas très rares où un recrutement en CR2 se fait dans le laboratoire même où le jeune chercheur a préparé sa thèse, sans aucune mobilité depuis le début de thèse, la direction du CNRS considère qu'il serait anormal qu'aucune mobilité n'ait lieu avant la promotion en CR1.

2.2. Critères pour les promotions des directeurs de recherche

Comme annoncé ci-dessus, je décris plus en détail les critères d'évaluation pour les promotions des directeurs de recherche, en suivant les mêmes six critères.

1. Contributions scientifiques

Il n'existe pas une façon unique d'apprécier les contributions scientifiques d'un candidat à une promotion. D'un domaine scientifique à l'autre, le poids relatif des différents types de publications (articles de revues internationales, colloques internationaux avec un fort taux de sélection, livres, etc.) varie très sensiblement. Dans certaines spécialités, l'appréciation de l'apport d'un chercheur individuel est, malheureusement, rendue difficile par le fait que les modes de travail et les habitudes de la communauté scientifique conduisent à des publications dont le nombre moyen d'auteurs est très élevé. Quoi qu'il en soit, les critères d'appréciation de l'œuvre scientifique d'un directeur de recherche sont clairs : ils concernent les difficultés des problèmes résolus, **l'originalité des travaux et des résultats, et surtout leur impact scientifique et leur rayonnement international**, tels qu'ils peuvent être

³ C'est une évidence : une personne qui n'est pas du tout mobile au cours de ses premières années d'activité professionnelle a « en moyenne » beaucoup moins de chances d'être mobile par la suite. De plus, la mobilité est essentielle pour un jeune chercheur car la connaissance d'environnements de recherche différents de celui au sein duquel il a été formé représente une expérience irremplaçable pour élargir sa pratique de la recherche et stimuler sa créativité.

attestés, par exemple, par des distinctions ou par le fait que le chercheur a « fait école ». Une attention particulière doit être portée aux contributions se situant à l'interface entre deux ou plusieurs disciplines, surtout si cette interface est encore peu explorée. Il est important aussi de valoriser, dans cette évaluation, la capacité d'un chercheur à interagir avec des chercheurs d'autres disciplines, de plus ou plus précieuse dans un contexte où une majorité de chercheurs sont des spécialistes très « pointus » mais où beaucoup de grands défis scientifiques nécessitent une approche pluridisciplinaire. Enfin, il faut s'attacher à **distinguer les travaux et les résultats vraiment novateurs, et les cas où un chercheur a su prendre un risque** en réalisant une réorientation thématique.

Il est utile aussi de dire un mot de l'aspect quantitatif qui s'attache, de plus en plus souvent, aux évaluations des publications et de leur impact. Vu l'importance qu'ils ont pris dans le contexte international (de façon très inégale, toutefois, selon les domaines scientifiques), il est indispensable que le CNRS et le Comité national utilisent davantage les outils quantitatifs que sont les bases de publications et les indices de citation. En même temps, il faut insister sur le fait que l'évaluation des contributions d'un chercheur ne peut en aucune façon se réduire à un exercice quantitatif, ne serait-ce que du fait de la disparité des modes de publication et des facteurs d'impact d'une discipline à l'autre (parfois au sein même du domaine scientifique considéré par une seule section) : l'évaluation des contributions scientifiques d'un chercheur par un groupe de pairs ne peut se limiter à compter des publications et des indices de citation, elle doit prendre en compte une appréciation qualitative des travaux et des résultats de recherche.

2. Enseignement, formation et diffusion de la culture scientifique

Il s'agit ici de prendre en compte **la participation d'un chercheur à l'enseignement**, sa participation à l'organisation de conférences, *workshops* ou colloques, et ses activités d'encadrement de stagiaires et surtout d'**encadrement de doctorants** et de post-doctorants. Ici aussi, il faut essayer de ne pas se limiter aux aspects quantitatifs comme les nombres d'heures de cours ou les nombres de thèses dirigées. S'agissant de l'examen de l'activité d'un chercheur senior, il doit être possible de former une appréciation qualitative sur la portée et l'impact des travaux de thèse qu'il a dirigés, ainsi que sur la qualité et la carrière des doctorants qu'il a formés ou contribué à former.

Sur un plan différent, il faut insister sur l'importance de prendre en compte également les travaux d'expertise et les **activités liées à la vulgarisation et à la diffusion de la culture scientifique** : la participation à des journées « portes ouvertes », à des revues ou ouvrages de vulgarisation, à des rencontres destinés à des publics non spécialistes, les interventions dans la presse écrite et audiovisuelle, etc.

3. Transfert technologique, relations industrielles et valorisation

La variété des activités qui doivent être prises en compte est très grande : **la participation à des contrats de recherche** financés directement par des industriels ou auxquels participent des industriels dans le cadre d'un financement sur fonds publics, la responsabilité de ces contrats, la participation à des projets de **créations d'entreprises**, les travaux donnant lieu à des **dépôts de brevets**, ou à des développements de logiciels faisant l'objet de licences à des établissements ou entreprises partenaires, les activités de **consulting auprès d'une entreprise**, la rédaction d'articles dans des revues professionnelles du monde des entreprises, etc. Ici encore, il faut s'efforcer – et c'est souvent difficile – de ne pas seulement prendre en compte un nombre de brevets ou un nombre de contrats, mais d'apprécier qualitativement l'originalité des travaux, les difficultés rencontrées et surmontées, et surtout d'**évaluer l'impact technologique** – voire économique – de ces travaux. Il s'agit aussi d'apprécier ce qu'a été l'apport du chercheur évalué à ces travaux collectifs, et ses éventuelles « prises de risques ».

4. Responsabilités collectives et management de la recherche

Promouvoir un directeur de recherche en DR1, DRCE1 ou DRCE2, c'est distinguer un cadre du CNRS et de la communauté scientifique. Les responsabilités collectives exercées au sein de l'établissement et au sein de la communauté scientifique sont donc un des éléments essentiels à prendre en compte dans l'examen des candidatures à ces promotions. Ceci englobe les responsabilités exercées dans la communauté scientifique nationale ou internationale : la participation à des comités de lecture de revues nationales ou internationales, la participation à des instances collectives (conseils

scientifiques, instances d'évaluation, comités de programmes) et la participation à des programmes ou projets de recherche nationaux, européens ou internationaux. Ceci englobe aussi les responsabilités de direction d'équipe ou de laboratoires, et plus largement les tâches ou les fonctions de management de la recherche exercées au sein du CNRS ou auprès d'autres établissements. Pour tout ce registre d'activités, il faut tenir compte de l'ampleur des responsabilités – par exemple, de la taille des équipes dirigées – et essayer d'évaluer l'apport et l'impact du chercheur dans ces fonctions d'encadrement et de management.

5. Mobilité

J'ai déjà rappelé l'importance que le CNRS attache à la mobilité des chercheurs : c'est pourquoi, s'agissant de promotions de directeurs de recherche, la mobilité doit vraiment être un critère en soi. Le décret statutaire du corps des directeurs de recherche y insiste lui-même puisqu'il stipule que, pour les promotions à la première classe de ce corps, *il est tenu spécialement compte de la mobilité accomplie par le chercheur*.

Cette mobilité accomplie par un chercheur au cours de sa carrière peut prendre plusieurs formes : la mobilité externe, qui contribue au transfert des connaissances ou des technologies, et à cet objectif présenté dans le « Projet pour le CNRS » qui souligne que *la recherche publique est une école de formation qui doit irriguer les activités, très nombreuses, où la compréhension des enjeux scientifiques et technologiques joue et jouera un rôle majeur* ; la mobilité interne via un changement de laboratoire, si importante pour le renouvellement des idées et leur « fertilisation » ; la mobilité thématique, déjà évoquée dans le cadre du critère 1, si souvent féconde mais trop peu pratiquée ; la mobilité « fonctionnelle » enfin, qui peut voir un chercheur, au cours de sa carrière, se consacrer successivement à plusieurs des « facettes » du métier de chercheur, évoquées ci-dessus⁴. La participation d'un chercheur à des formations permettant de favoriser le succès de ces diverses mobilités est un élément d'appréciation intéressant. Ici encore, il faut s'efforcer de prendre en compte les aspects qualitatifs, **apprécier l'apport de ces mobilités** pour le chercheur, pour son laboratoire ou pour le CNRS, et **distinguer particulièrement les « prises de risque »**.

6. Objectifs et qualités personnelles

Dans aucune organisation, le choix des candidats retenus pour une promotion se fait seulement en examinant les activités passées. Il est indispensable de regarder aussi vers l'avenir, et il est tout aussi important de tenir compte des qualités personnelles de chaque candidat. Il s'agit ici d'apprécier le programme de recherche présenté par le candidat, l'intérêt et l'originalité des recherches qu'il se propose d'entreprendre, la qualité et la profondeur de la « vision » que traduit ce programme, ou plus largement – s'il s'agit d'un chercheur qui s'est orienté vers des activités d'encadrement et de management – l'intérêt des objectifs qu'il présente et des activités qu'il se propose de mener à l'avenir. La capacité d'un candidat à travailler en équipe, la qualité de son insertion dans son équipe et dans son laboratoire, son dynamisme, son potentiel et son leadership sont aussi des éléments importants.

* * *

Cette description des critères d'évaluation, tels que les voit la direction du CNRS, le montre abondamment : **l'évaluation des chercheurs au CNRS** va bien au-delà de l'évaluation des activités « académiques » sanctionnées par des publications, elle **est fondamentalement multi-critères**. Au-delà de la difficulté d'évaluation des activités liées à chaque critère, ce caractère multi-critères ajoute évidemment des difficultés à l'examen des candidatures, d'autant plus qu'il n'est ni possible ni souhaitable de fixer une règle générale sur les poids relatifs des différents critères. Bien sûr, dans un organisme qui est et doit rester fortement impliqué dans la recherche fondamentale, le critère 1 doit jouer un rôle primordial, mais il n'est pas le critère prépondérant pour chaque candidature. La prise en

⁴ Cette énumération des différents types de mobilité ne doit pas donner à penser que toute évolution notable constitue une mobilité. Sauf exception rarissime, tout chercheur peut certainement faire observer après 20 ou 30 ans de carrière qu'il ne travaille pas exactement sur le même problème qu'au cours de sa thèse, mais cela ne constitue pas nécessairement une réelle mobilité thématique !

compte de l'ensemble des critères présentés ci-dessus dans l'évaluation des chercheurs du CNRS est essentielle, car la formation, la diffusion de la culture scientifique, le transfert technologique et la valorisation font partie intégrante des missions de l'établissement, de même que la bonne marche et le dynamisme de l'organisme reposent, pour une grande part, sur sa capacité à encourager et à récompenser l'exercice de responsabilités collectives et de fonctions de management de la recherche par une partie de ses chercheurs. La diversité des profils de ses chercheurs est une des principales richesses du CNRS : elle est indispensable pour qu'il puisse pleinement accomplir ses missions, et l'évaluation des chercheurs doit absolument éviter d'être « normative » afin de prendre en compte et de favoriser cette diversité.

Sans chercher, donc, à fixer les poids relatifs des six critères décrits ci-dessus, j'ajoute un commentaire important. L'évaluation des chercheurs doit viser de distinguer l'excellence. Elle doit donc absolument distinguer les contributions qui « sortent vraiment du lot », elle doit savoir privilégier la qualité exceptionnelle plutôt que la quantité⁵, et elle doit permettre de récompenser les chercheurs qui ont su prendre des risques.

* * *

Les six critères précédents sont ceux que la direction du CNRS utilise, et souhaite voir utilisés par les sections du Comité national, pour l'examen de chaque candidature d'un directeur de recherche à une promotion. Mais il existe aussi aux yeux de la direction du CNRS un septième critère qui n'est plus individuel mais collectif, et qui s'ajoute aux critères précédents.

7. Equilibres globaux

Il est en effet de la responsabilité de la direction de veiller au respect de certains équilibres dans les carrières des personnels de l'établissement, tout particulièrement à l'occasion des décisions de promotions.

Un aspect important, pas du tout évoqué jusqu'ici, concerne **l'égalité entre femmes et hommes**. Aucune institution ne peut, dans la société française et européenne d'aujourd'hui, omettre d'être attentive à cet aspect. Au CNRS, « l'avantage masculin⁶ » varie selon les spécialités, mais il est supérieur à 1,5 dans presque toutes les disciplines. Il est donc indispensable que chaque section du Comité national soit attentive à cette question de l'égalité entre femmes et hommes – même si c'est un critère difficile à prendre en compte lorsqu'il s'agit de donner un avis pour un très petit nombre de promotions, et plus facile à prendre en compte au niveau de tout l'établissement (avec, par exemple, plus d'une centaine de promotions de DR2 en DR1 chaque année).

Ce septième critère ne se limite pas à la « dimension du genre ». Plus largement, j'estime indispensable de **veiller attentivement à l'équilibre entre les six premiers critères**. Si jamais aucun directeur de recherche dont les activités de transfert technologique et de valorisation constituent un des points les plus forts, voire le point le plus fort, n'était promu, alors le CNRS courrait le risque que ses chercheurs aient le sentiment que le critère 3 est vraiment mineur et que ces activités ne sont pas reconnues ni encouragées. Si jamais aucun chercheur dont le point fort concerne les activités de diffusion de la culture scientifique n'était promu, alors le CNRS aurait les plus grandes difficultés à mobiliser ses chercheurs pour répondre à la demande, croissante, de vulgarisation et de présentation de la science aux citoyens, notamment aux jeunes. Si les chercheurs exerçant des responsabilités

⁵ Pour bien me faire comprendre, je prends une analogie. Dans un concours avec six épreuves sanctionnées chacune par une note sur 20, il est usuel de classer ensuite les candidats en faisant la moyenne de leurs six notes, éventuellement pondérée, et le règlement du concours prévoit parfois qu'une note trop basse dans l'une quelconque des six épreuves est éliminatoire. Ceci n'est pas du tout l'esprit dans lequel les six critères d'évaluation décrits ci-dessus doivent être mis en œuvre : pour l'évaluation d'un chercheur, l'objectif n'est pas « d'avoir des bonnes notes partout », ni « d'avoir une bonne moyenne ». Il arrivera bien sûr que soit promu un candidat présentant un profil bien équilibré entre quatre, cinq ou six critères, mais l'évaluation doit le plus souvent viser à distinguer les candidats qui ont une contribution hors norme pour un ou deux des critères, même si leur activité relative à une autre critère est faible, voire nulle.

⁶ Par définition, « l'avantage masculin » mesure ici le rapport entre la proportion de directeurs de recherche parmi les hommes et la proportion de directeurs de recherche parmi les femmes.

importantes d'encadrement et de management, au détriment de leurs propres recherches, ont le sentiment que ces responsabilités ne seront pas reconnues, ou seulement de façon très mineure, lorsqu'ils candidatent pour une promotion, alors tout l'avenir de l'établissement sera fragilisé par le manque des vocations pour l'exercice de responsabilités collectives. Les « messages » qui sont ainsi liés, année après année, à la façon dont l'équilibre entre les critères 1 à 6 transparait à travers la liste des candidats promus, jouent donc un rôle important dans la vie du CNRS.

2.3. Quelques commentaires post-liminaires

Je l'ai rappelé plus haut : au titre des statuts des corps de chargés de recherche et de directeurs de recherche, les promotions sont décidées par le directeur général après avis de l'instance d'évaluation.

La responsabilité d'une section du Comité national, ici, est donc de **donner un avis au directeur général**. Ce dernier est bien dans son rôle en explicitant les critères qu'il prendra en compte dans ses décisions et en demandant aux sections de les prendre également en compte dans leurs avis. Il faut aussi noter que l'avis d'une section est celui d'un *groupe* de pairs, et cet aspect collectif de l'élaboration de l'avis est essentiel, notamment pour prendre en compte le caractère multi-critères que j'ai évoqué plus haut. Il faut aussi souligner qu'avoir la responsabilité de donner un avis n'est pas la même chose qu'avoir la responsabilité d'établir un classement des candidats. En particulier, dans les cas où les appréciations du groupe de pairs qu'est la section ne permettent pas de distinguer une majorité vraiment nette pour départager deux candidats, il est normal et nécessaire de l'indiquer d'une façon ou d'une autre dans l'avis de la section adressé au directeur général, tout en mettant en relief les points forts de chacun de ces deux candidats.

En lien avec ces réflexions concernant les avis des sections sur les candidats aux promotions, j'ouvre une parenthèse au sujet de la **déontologie de l'évaluation**. Le cas où un directeur de recherche membre d'une section du Comité national est candidat à une promotion soulève évidemment un problème de déontologie. Il est parfois proposé, pour éviter ce problème, d'adopter une règle stricte interdisant à tout chercheur membre d'une section de candidater à une promotion pendant toute la durée de son mandat. Je suis opposé à une règle aussi stricte qui – l'expérience le prouve – dissuade trop souvent d'excellents chercheurs de devenir membres d'une section. A la place, je propose d'adopter le principe selon lequel, si un directeur de recherche membre d'une section candidate à une promotion, alors il ne participe pas aux délibérations de la section sur les candidats à cette promotion et la section transmet à la direction un avis dans lequel elle se borne à indiquer que, parce qu'il est membre de la section, elle n'a pas comparé ce candidat avec les autres candidats. Je suis conscient que cette proposition ne recevra pas l'accord de ceux qui considèrent qu'une section doit absolument classer les candidats, voire que la direction serait tenue de suivre ce classement. Cette proposition s'inscrit cependant dans une vision très claire des responsabilités respectives et de l'indépendance relative de la section et de la direction, et elle offre toutes les garanties de transparence et d'équité au plan de la déontologie. Le même principe devrait aussi être adopté pour les candidats occupant une fonction très proche de la direction (un directeur scientifique, un directeur scientifique adjoint, voire un chargé de mission auprès d'un département) qui interagissent es qualités avec la section et dont il est problématique, pour cette raison, de demander à la section d'évaluer la candidature.

Des questions de déontologie analogues se posent aussi dans d'autres cas, par exemple pour les candidats à une promotion dont le directeur d'unité est membre de la section – ainsi que pour les concours. Je ne cherche pas à aborder ici en détail toutes ces questions de déontologie concernant l'évaluation des chercheurs du CNRS, sur lesquelles la réflexion doit se poursuivre. C'est au directeur général qu'il revient de fixer ces règles de déontologie, mais je tiens à ce que ces questions soient d'abord débattues au sein des sections, avec le comité d'éthique (COMETS) et avec la conférence des présidents de sections (CPCN). C'est pourquoi ce que j'ai écrit ci-dessus concernant la déontologie de l'évaluation ne constitue à ce stade que des propositions.

* * *

Il est utile aussi de **préciser les responsabilités de la direction du CNRS**.

En amont du processus d'examen des candidatures à une promotion, le directeur général doit expliciter l'ensemble des critères et des orientations qu'il demande aux sections de prendre en compte, et porter ces éléments à la connaissance des chercheurs du CNRS afin de rendre le processus aussi clair et transparent que possible. Mais il faut aussi souligner que le rôle de la direction, en amont du processus, doit s'arrêter là : aucun avis concernant nominativement tel ou tel candidat ne doit être transmis par la direction à l'instance d'évaluation.

Concernant « l'aval du processus », après les délibérations des sections et la transmission de leurs avis écrits, je tiens à apporter trois précisions :

- Mes décisions concernant le choix des candidats promus seront toujours élaborées en lien étroit avec l'ensemble de l'équipe de direction du CNRS – sauf dans le cas où un membre de cette équipe est candidat à une promotion. A ce stade « aval », il ne faut pas exclure que, pour préparer ces décisions, il y ait des échanges concernant tel ou tel candidat entre un directeur de département et un président de section pour permettre à la direction, dans le respect du rôle des uns et des autres, de bien appréhender tous les éléments d'appréciation de la section.
- Dans ses décisions de choix des candidats promus, le directeur général a pleinement le droit **de ne pas suivre strictement les avis** – et les classements éventuels – **des sections**, mais ceci, à mes yeux, ne doit se produire que **de façon rare et motivée**. Et, bien sûr, la direction a le devoir d'**expliquer auprès des sections les motivations de ses choix** lorsqu'ils ne sont pas dans le droit fil de leurs avis.
- Enfin – comme dans toute entreprise et toute organisation – ayant la responsabilité de choisir les candidats promus, la direction a également la responsabilité de s'adresser en retour aux candidats pour expliquer ses choix et avoir, lorsque cela paraît nécessaire, un échange avec un candidat non promu sur ses perspectives d'avenir.

En soulignant cette responsabilité de la direction, je n'exclus pas que tel ou tel candidat contacte un membre de la section qui a examiné sa candidature pour savoir comment elle a été appréciée et comment il pourrait accroître ses chances l'année suivante. Chacun doit cependant réaliser que de tels échanges sont inévitablement très délicats. La communication à des tiers d'éléments concernant la teneur des débats des sections sur les candidatures doit être extrêmement limitée, et elle doit se faire sans aucune remise en cause de la légitimité de la section et dans un respect total de l'anonymat des débats.

3. CRITERES D'EVALUATION DES CHERCHEURS CANDIDATS A UN CONCOURS DE RECRUTEMENT

Je traite maintenant des concours de recrutement de chercheurs, dans le corps des chargés de recherche (concours CR2 et concours CR1) et dans le corps des directeurs de recherche (concours DR2 et concours DR1).

3.1. Quelques commentaires préliminaires

Je souhaite d'abord insister fortement sur le fait que le déroulement d'un concours est **un processus très différent** de celui de l'examen des promotions évoqué ci-dessus. Il s'agit encore d'un processus en deux étapes (jury d'admissibilité puis jury d'admission), mais elles sont très différentes des deux étapes du processus des promotions (avis des sections puis décision de la direction), à plusieurs égards.

- Les confusions entre les processus de promotions et de concours sont liées au concours DR2, sur lequel je reviens ci-dessous, au fait que certains confondent parfois « sections » et « jurys d'admissibilité », et au fait que les statuts de l'établissement confient à la direction – au directeur général ou aux directeurs de département – la présidence du jury d'admission. Il faut préciser à ce sujet :

- que le jury d'admissibilité d'un concours n'est pas une section du Comité national, ni par sa composition (certains membres de la section ne siègent pas au sein du jury et, inversement, des personnes extérieures à la section peuvent participer au jury d'admissibilité), ni surtout par son rôle et ses responsabilités ;
- que le jury d'admission est un jury souverain dont plusieurs membres, souvent une majorité, n'appartiennent pas à l'équipe de direction du CNRS.
- La mission du jury d'admissibilité n'est pas de donner un avis sur les candidats à un concours, mais de sélectionner les candidats qu'il décide de déclarer admissibles, de les classer par ordre de mérite, et de transmettre un avis sur ces seuls candidats admissibles au jury d'admission. C'est le jury d'admissibilité lui-même qui choisit, de façon souveraine, le nombre des candidats qu'il déclare admissibles – prenant ainsi une décision importante, car il exclut de la suite du concours tous les candidats qu'il ne déclare pas admissibles. C'est lui aussi qui choisit le classement des candidats admissibles, en sachant qu'il a tout à fait la possibilité de classer plusieurs candidats ex-aequo – possibilité que, à mes yeux, les jurys d'admissibilité des concours de recrutements de chercheurs au CNRS utilisent étonnamment peu.
- Le jury d'admission a pour mission, en se limitant aux seuls candidats déclarés admissibles, d'établir la liste principale des candidats admis au concours et éventuellement une liste complémentaire. Ces deux listes doivent être parfaitement ordonnées, sans ex-aequo. La liste complémentaire ne peut exister que si la liste principale est complète, c'est-à-dire si elle contient autant de noms que le nombre de postes ouverts au concours ; la longueur de la liste complémentaire est décidée par le jury d'admission.
- Enfin, il faut insister sur une autre différence importante entre concours et promotions. Un concours de recrutement de chercheurs au CNRS est un concours d'entrée dans un corps de la fonction publique dont l'organisation est confiée au CNRS. Dans le cadre d'un concours, très formalisé par nombre de textes réglementaires, l'administration du CNRS et les membres des deux jurys ont le devoir de veiller avec la plus grande minutie à l'équité de traitement de tous les candidats pendant tout le déroulement du concours – tout manquement à cette équité peut avoir des conséquences très graves pour l'ensemble des candidats. En conséquence, les règles de déontologie qui s'imposent aux membres des jurys d'admissibilité et d'admission sont bien plus strictes que celles qui s'appliquent aux membres d'une section à l'occasion de l'examen des candidatures aux promotions. A partir de la réunion du jury d'admissibilité, et tant que le concours n'est pas terminé, c'est-à-dire jusqu'à la fin de la réunion du jury d'admission, il est indispensable qu'il n'y ait **pas de communications autres qu'officielles vers les candidats**. A l'exception de la liste ordonnée des candidats admissibles, qu'il est d'usage de rendre publique, toutes les informations transmises par le jury d'admissibilité au jury d'admission doivent rester strictement confidentielles. Les « retours » vers les candidats désireux de savoir comment a été évaluée leur candidature sont extrêmement délicats, et la jurisprudence précise que les jurys *n'ont pas à motiver leurs décisions* : j'insiste sur le fait que de tels « retours » ne peuvent en aucun cas se produire durant le déroulement du concours, ni dévoiler l'anonymat des délibérations des jurys.

* * *

Les responsabilités de la direction du CNRS, dans le cadre des concours, sont donc différentes de celles qu'elle exerce pour les promotions, et je souhaite les préciser ici.

Parce que la politique de recrutement du CNRS est un élément important de sa politique de ressources humaines, il appartient au directeur général de fixer un certain nombre d'orientations et de préciser les critères d'évaluation qu'il souhaite voir utilisés par les jurys. Ces orientations seront toujours fixées par écrit, avant le début des concours, et communiquées à tous les membres des jurys ainsi qu'à l'ensemble des laboratoires rattachés au CNRS. Pour garantir leur impartialité, l'ensemble des décisions prises par la direction de l'établissement à propos des concours – par exemple, la désignation des membres des jurys d'admission – doivent aussi être prises très en amont, avant le démarrage de la phase d'admissibilité. Et, bien sûr, aucun avis concernant nominativement tel ou tel candidat ne doit être transmis par la direction à un membre du jury d'admissibilité.

Au cours de la réunion du jury d'admission, la direction du CNRS doit jouer pleinement le rôle qui découle du fait que les statuts de l'établissement lui en confient la présidence : le président fera part au jury d'admission de tous les éléments liés à la vision de la direction sur la politique de recrutement de l'organisme et sur les candidats au concours. Le jury d'admission est un vrai jury qui – comme le jury d'admissibilité – doit prendre ses décisions en conscience et collectivement. Le jury d'admission a pleinement le droit **de ne pas suivre le classement établi par le jury d'admissibilité** mais, de nouveau, je considère que ceci ne doit se produire que **de façon rare et motivée**. Lorsqu'il l'estime possible, il est souhaitable que, après la fin du concours, le président du jury d'admission explique aux membres du jury d'admissibilité les raisons qui ont conduit le jury d'admission à modifier le classement de l'admissibilité – mais, comme je l'ai souligné plus haut, ce « retour » est beaucoup plus délicat que dans le cas des promotions où le directeur général, seul décideur in fine, peut assumer ses décisions et les expliquer aux sections.

* * *

Je souhaite aussi ajouter quelques mots sur les particularités des concours DR2. Il faut bien réaliser que, dans l'état actuel des statuts des EPST, aucun concours de recrutement de directeur de recherche de deuxième classe n'est réservé aux candidats internes ni aux candidats externes : que les postes soient fléchés ou non, tout concours DR2 est ouvert à la fois aux candidats internes (chargés de recherche de première classe du CNRS) et aux candidats externes⁷. Ceci est évidemment singulier, et on trouve peu d'organisations où une progression de carrière comme le passage de CR1 à DR2, qui est vécu comme « une promotion interne », ne peut se faire que par un concours ouvert également aux candidats externes. Cette singularité rend difficile le travail du jury d'admissibilité – qui doit être conscient qu'il joue un rôle de « couperet » car il exclut toute « promotion » en DR2 pour les CR1 non admissibles – et du jury d'admission d'un concours DR2, car il est forcément délicat de comparer l'apport que représente pour le CNRS le recrutement en DR2 d'un candidat externe à l'intérêt que représente le « recrutement-promotion » d'un candidat déjà présent dans l'organisme. C'est pourquoi l'équilibre entre ces deux « types de recrutements » dans le corps des DR doit faire partie des orientations de politique de recrutement communiquées aux jurys par la direction de l'organisme : après plusieurs années où les concours DR2 non fléchés étaient presque systématiquement réservés aux candidats internes, j'ai proposé au conseil d'administration du CNRS dès octobre 2003, d'adopter l'objectif d'une augmentation progressive de l'ouverture des concours DR aux candidats externes. Cette ouverture des concours DR2 aux candidats externes, qui permet au CNRS de recruter sur postes permanents des chercheurs seniors, est vraiment très importante et bénéfique pour l'organisme, et notre capacité à attirer sur des postes de directeurs de recherche d'excellents candidats externes est aussi une mesure très significative de notre attractivité.

3.2. Critères d'évaluation

Je ne vais pas présenter ci-dessous une description détaillée des critères d'évaluation que la direction du CNRS souhaite voir utilisés par les jurys d'admissibilité des concours de recrutement de chercheurs, car cette description serait inévitablement, pour l'essentiel, une répétition. En effet, les sept critères décrits plus haut à propos des promotions s'appliquent aussi pour les recrutements de chercheurs :

- 1. Contributions scientifiques**
- 2. Enseignement, formation et diffusion de la culture scientifique**
- 3. Transfert technologique, relations industrielles et valorisation**
- 4. Responsabilités collectives et management de la recherche**
- 5. Mobilité**
- 6. Objectifs et qualités personnelles**
- 7. Equilibres globaux**

⁷ Il n'en est pas de même pour les concours d'accès direct en DR1 (beaucoup moins nombreux), auxquels les chercheurs des EPST ne peuvent se présenter.

Tous les commentaires écrits plus haut sont importants pour les recrutements, notamment la nécessité d'éviter une évaluation qui serait normative, afin de favoriser la diversité des profils de chercheurs de l'établissement, et l'importance de distinguer les « prises de risque » – ce qui doit conduire parfois le CNRS à savoir lui-même prendre un risque dans tel ou tel recrutement. Tout ce qui peut permettre d'apprécier la personnalité d'un candidat – son aptitude à travailler en équipe et à prendre des responsabilités, sa créativité et son originalité, sa culture scientifique et son ouverture d'esprit, sa capacité à s'ouvrir ultérieurement vers d'autres thèmes de recherche que ceux qu'il a déjà abordés, la qualité de sa communication écrite et orale, etc. – doit aussi être pris en compte.

Il faut aussi souligner que doit être pris en compte, pour les recrutements, un critère supplémentaire qui n'entre pas en jeu dans l'examen des promotions :

8. Orientations de la politique de recrutement

Comme je l'ai écrit plus haut, ces orientations feront l'objet, chaque année, d'une lettre adressée aux membres des jurys. Au tout premier plan de ces orientations figure **l'ouverture des recrutements aux chercheurs européens et étrangers**, en lien avec l'ambition que s'est donnée le CNRS de renforcer son attractivité en vue de prendre une part plus active dans la compétition internationale pour attirer les meilleurs scientifiques, et de devenir à l'horizon 2015 un établissement beaucoup plus européen dont un quart des chercheurs ne seront pas de nationalité française, comme nous l'avons proposé dans le Projet pour le CNRS. Dans cette optique, il est nécessaire en particulier de lutter, partout où elles existent, contre les habitudes de recrutement local, qui est l'antithèse de l'attractivité.

La politique du CNRS en matière de recrutement de chercheurs se traduira aussi par le choix de **priorités thématiques ou géographiques**. Ces priorités font notamment l'objet de fléchages ou de coloriages des postes ouverts au concours. J'appelle « poste fléché thématiquement » un poste ouvert dans une spécialité donnée, fixée dans l'arrêté de concours ; un poste peut aussi être fléché « géographiquement » pour un laboratoire, ou pour un petit groupe de laboratoires. Et j'appelle « postes coloriés » les postes pour lesquels est affichée une priorité thématique : l'arrêté de concours est alors libellé sous la forme « N postes dont P *prioritairement sur les thèmes suivants* ». Ce « coloriage » offre le double avantage de permettre la mise en œuvre d'une politique scientifique pour le recrutement de chercheurs de façon plus souple que par le seul fléchage de postes, et de donner aux jurys des concours une plus grande marge de manœuvre, et donc une plus grande responsabilité.

A ce propos, j'ajoute quelques mots concernant les questions liées à l'affectation des chercheurs recrutés par le CNRS. Il est légitime que le jury d'admissibilité et le jury d'admission examinent, pour chaque candidat, comment se présente son insertion dans le ou les laboratoire(s) où il a candidaté. Mais il faut garder présent à l'esprit que l'insertion dans le laboratoire ne peut vraiment pas être un critère de première importance, notamment pour le jury d'admissibilité, parce que l'affectation d'un lauréat du concours est décidée par la direction de l'établissement après le concours, et non par les jurys du concours, et qu'il n'est pas exceptionnel d'affecter un lauréat dans un laboratoire autre que celui qu'il a indiqué en tête de son ordre de préférence. De plus, un chercheur admis au concours est recruté par le CNRS et non par un laboratoire : son affectation initiale n'a pas vocation à être celle qu'il conservera pendant toute sa carrière au CNRS, et ceci est une raison de plus de veiller à ne pas surestimer l'importance à accorder, durant le concours, aux éléments liés à l'insertion des candidats dans le laboratoire qu'ils souhaitent rejoindre.

Les critères d'évaluation énoncés plus haut, s'ils s'appliquent pour tous les concours de recrutement, doivent être utilisés avec les adaptations nécessaires en fonction de la séniorité des candidats puisqu'on ne peut attendre la même chose d'un jeune candidat CR2 ou d'un chercheur confirmé, voire senior. En particulier, je souhaite insister sur deux critères particulièrement importants pour les concours DR2 :

- Les expériences de mobilité effectuées par un chargé de recherche doivent être considérées (si elles sont réussies, bien sûr) comme un élément important de son dossier de candidature aux concours DR. Je considère aussi que **le recrutement d'un chargé de recherche dans le corps des directeurs de recherche devrait constituer un moment privilégié pour examiner la possibilité d'une mobilité vers une autre unité de recherche**. Certes, ces mobilités au moment du recrutement DR sont rares aujourd'hui dans les EPST, mais c'est

dommage : n'y a-t-il pas un large consensus pour juger très saine et bénéfique l'attitude des universités ou des écoles qui découragent le recrutement sur place comme professeurs de leurs maîtres de conférences, pour favoriser la mobilité et le renouvellement des idées ? Le critère 6 sur la mobilité a donc vocation, à mes yeux, à prendre une importance croissante dans les concours DR2 des prochaines années.

- En lien avec ces préoccupations sur la mobilité des chercheurs, puisque ce diplôme est nécessaire pour le recrutement sur un poste de professeur des universités, **une attention particulière doit être portée au moment du concours DR2 au diplôme d'habilitation à diriger les recherches (HDR)**. Vu l'importance de la formation par la recherche et des relations avec les universités dans la vie scientifique du CNRS, il est important qu'une proportion la plus grande possible des cadres scientifiques de l'établissement soient titulaires de l'HDR, pour être pleinement en situation d'exercer leur capacité d'encadrement de doctorants. C'est pourquoi la direction du CNRS demande aux jurys d'admissibilité et d'admission des concours DR2 de tenir le plus grand compte de ce critère, et de considérer qu'un candidat ayant effectué ses recherches en France qui ne serait pas titulaire de l'HDR doit présenter un dossier vraiment exceptionnel pour pouvoir être recruté en DR2.

* * *

L'ensemble des principes présentés ci-dessus constituent, aux yeux de la direction du CNRS, la base sur laquelle le CNRS doit s'appuyer pour que l'examen des candidatures des chercheurs aux promotions et aux concours soit un processus clair et transparent, dans lequel les sections du Comité national, les jurys et la direction de l'établissement exercent des responsabilités bien identifiées et utilisent des critères d'évaluation et de sélection clairement explicités, ce qui doit leur permettre de travailler dans de bonnes conditions de confiance et de respect mutuels.