

## N°1

*Ce texte est établi sous la responsabilité de Bernard Jégou, Président & Jean-Paul Moatti, Vice-président du CS INSERM*

Lors de sa séance du 9 Février 2009, le Conseil Scientifique (CS) a eu l'occasion de faire le bilan de sa première année de fonctionnement. Il a bénéficié pour cela d'échanges successifs avec la totalité des présidents de Commissions Scientifiques Spécialisées (CSS) (ou leurs représentants), avec le Directeur Général (accompagné du Directeur Général Adjoint) ainsi qu'avec cinq des Directeurs d'Institut Thématiques.

### **Rôle du CS dans les procédures d'évaluation**

Il a été unanimement souligné que les règles de fonctionnement du CS et les procédures suivies dans son rôle d'évaluation scientifique avaient dû être sensiblement modifiées pour tenir compte des innovations importantes intervenues dans l'environnement institutionnel de l'INSERM au cours de l'année 2008 : rôle de l'AERES dans l'évaluation des structures, création des Institututs Thématiques associant l'INSERM aux autres partenaires de la recherche biomédicale et en santé, autonomie des Universités avec son implication pour les partenariats Universités/EPST.... Il s'est révélé possible de parvenir à des adaptations efficaces totalement compatibles avec les statuts de l'établissement et qui conservaient le rôle central des instances scientifiques de l'INSERM et de sa Direction Générale (DG) dans l'évaluation des structures et des personnels dépendant de l'Institut, ainsi que le principe d'une évaluation indépendante au plan national privilégiant le critère d'excellence attesté par la quantité et la qualité de la production scientifique.

Cependant, les très fortes contraintes de calendrier (ministère, AERES) et notamment la nécessité pour la Direction Générale d'harmoniser le calendrier de l'établissement avec celui des autres partenaires concernés ont souvent conduit, lors de l'année 2008, à adapter les règles de fonctionnement du CS « en temps réel ». Ceci a d'une part compliqué sa tâche, d'autre part a pu susciter certaines interrogations quant à la transparence des procédures suivies dans la

communauté scientifique INSERM et, enfin, des débats au sein du CS sur l'appréciation qu'il faut porter sur sa première année d'activité.

*En plein accord avec le CS et en concertation avec lui, la DG devrait produire une note de synthèse résumant d'une part le calendrier précis, d'autre part les modalités à suivre au niveau des CSS et du CS dans les différentes procédures d'évaluation dont ces instances et autres comités ad hoc ont la charge. Il serait souhaitable que la Direction Générale rende cette note publique.*

## **1- Evaluation des Equipes, des Unités et des Centres à la création**

Globalement, le CS s'est félicité de ce qu'en matière d'évaluation des structures, l'évolution en cours ait permis de recentrer son rôle, l'audition des candidats directeurs étant désormais restreinte aux CSS. Le CS a ainsi pu se concentrer sur deux aspects : d'une part statuer sur d'éventuelles discordances relevées dans le processus d'évaluation en amont (AERES versus CSS), d'autre part, à partir d'une vision d'ensemble des champs scientifiques, identifier les projets correspondant à des thématiques en émergence et à des recherches particulièrement innovantes.

La procédure suivie en 2008 et qu'il est proposé d'améliorer en 2009/10 (voir ci-dessous), a été la suivante :

- Les CSS ont procédé à trois inter-classements, celui de l'ensemble des équipes entre elles, celui des unités pluri-équipes, celui des unités mono-équipes. Dans cet exercice, elles ont notamment apporté une attention particulière aux cas où leur évaluation pouvait conduire à une appréciation relativement discordante avec celle des comités de visite AERES et de la notation finale de celle-ci ;

- Sur la base des classements des CSS, des appréciations fournies par les Instituts Thématiques et des autres éléments stratégiques pouvant émaner de la concertation préliminaire avec les partenaires (autres EPST concernés dont le CNRS, Universités, etc.), la DG a établi une première liste de propositions de création, de non création et de structures pour lesquelles elles demandaient une attention particulière du CS afin de lever (ou confirmer) les interrogations qui pouvaient subsister ;
- Le CS a procédé à sa propre évaluation de l'ensemble des créations d'équipes et d'Unités en s'appuyant sur toutes les informations disponibles telles, principalement, l'appréciation des rapporteurs en charge du dossier en son sein, le classement des CSS et ses éventuelles discordances avec celui de l'AERES, la discussion sur ce point étant enrichie de l'audition par le CS des présidents de CSS et les propositions préliminaires de la DG. Un échange a eu lieu avec le Directeur Général après que le CS se soit prononcé en toute autonomie, sur son propre classement ;
- La DG a pris ses décisions finales sur la base de l'avis du CS et en tenant compte d'autres considérations relevant notamment de la concertation avec les partenaires (*i.e.* CNRS, Universités).

Bien qu'en principe similaire, le processus est apparu moins efficient pour ce qui concerne le classement des projets de Centres, les CSS n'ayant pas eu à ce prononcer comme telles sur ceux-ci (mais seulement sur les équipes partie prenantes) et une Commission *ad hoc* d'évaluation des Centres ayant opéré à cet effet.

Le CS s'est félicité que, pour cette première campagne 2008, la DG ait très largement suivi son avis en matière de création de structures, y compris dans les cas où il a été conduit à modifier le classement initial des CSS, comme les propositions initiales qui lui avaient été soumises par la DG.

*De l'avis du CS, plusieurs améliorations de cette procédure sont néanmoins souhaitables à différents niveaux :*

- Le fait que le classement du CS n'ait été rendu public que tardivement (alors même que la décision finale de la DG lui correspondait très largement) a pu susciter certaines incompréhensions. S'il est légitime de ne pas provoquer d'interférences, qui pourraient s'avérer négatives, dans la nécessaire concertation avec les partenaires extérieurs à l'INSERM qui intervient avant la décision finale, il est indispensable que la transparence de la procédure soit garantie.

*A l'avenir, le CS souhaite que son classement, ainsi que ceux des CSS, soient rendus publics dans des délais brefs suivant la tenue de sa session consacrée à l'évaluation des structures.* Cette publication devrait être assortie d'un rappel de principe selon lequel, en dernière instance, les décisions de création/renouvellement sont prises par le Directeur Général. En effet, la DG dont c'est la prérogative statutaire, peut clarifier, si elle le souhaite, les considérations (stratégiques, logistiques ou autres) qui l'ont conduite, le cas échéant, à ne pas suivre l'avis du CS sur tel ou tel projet. Une telle publication des classements des CSS et du CS n'a jamais posé de problème au sein de l'Inserm dans le passé.

- Le bilan, établi notamment par les CSS, des *relations entre l'évaluation AERES et la procédure INSERM* conduit le CS à recommander que la DG intervienne auprès de l'AERES afin de faire encore progresser la coordination et l'harmonisation entre les deux procédures notamment sur les points suivants :
  - Il apparaît souhaitable de *réduire l'hétérogénéité qui persiste dans la conduite des visites d'évaluation AERES*, notamment dans les rôles respectifs dévolus au Président du Comité de Visite et au Délégué de l'AERES proprement dit, notamment dans l'attribution de la note finale d'évaluation. De même, s'il est légitime que l'AERES soit

conduite à réviser certaines de ces notes afin justement de réduire l'éventuelle hétérogénéité dans le degré de « sévérité » appliqué par les différents Comités de Visite, il est souhaitable que le processus conduisant à la note finale attribuée par l'AERES soit plus transparent ;

- Si la ***présence systématique, désormais acquise, d'un membre de la CSS compétente dans le Comité de Visite AERES*** pour toutes les structures demandant une labellisation INSERM facilitera la coordination, ***le CS considère comme très souhaitable que ce nombre puisse être porté à deux membres des CSS*** par visite.
- De plus, le CS, suivant en cela le bilan unanime des CSS, ***préconise la présence d'un représentant des ITA lors des visites AERES***. Il est avéré (et démontré par l'expérience passée des évaluations conduites par l'INSERM) que l'entretien des ITA avec l'un de leurs pairs facilite l'expression de problèmes qui, sans cela, peuvent souvent « échapper » au Comité de Visite et dont le règlement « amont » peut permettre d'éviter différents types de conflits conduisant notamment à un passage ultérieur par les ressources humaines. Le CS recommande d'une part de suggérer à l'AERES d'inclure de façon systématique un chapitre concernant les plateaux techniques et la situation des ITAS dans le rapport d'évaluation de ses Comités de Visite, d'autre part d'inclure un représentant ITA dans ses Comités de Visite. Le cas échéant, comme cela se pratique déjà pour les structures CNRS, ***en l'absence de l'insertion par l'AERES d'un représentant des catégories C dans le Comité de Visite, l'INSERM devrait proposer à celle-ci de déléguer systématiquement un représentant ITA*** comme observateur, avec mission de participer à la visite et d'avoir un entretien avec les personnels correspondants.
- Enfin, le CS ainsi que les CSS souhaitent que l'INSERM attire l'attention de l'AERES sur la nécessité d'inclure explicitement ***les***

*aspects éthiques* liés aux projets de recherches dans ses rapports et formulaires d'évaluation.

- S'agissant de *l'évaluation des structures par les CSS*, le CS recommande les points suivants :
  - Les rapporteurs des CSS doivent se mettre en contact avec les responsables des équipes concernés afin de pouvoir disposer de toute l'information sur les réponses apportées par ceux-ci au rapport d'évaluation du Comité de Visite AERES ;
  - L'audition des porteurs de projet d'Unités doit porter en particulier sur les points où la CSS a repéré une/des discordance(s) entre sa propre appréciation et celle de l'AERES.
  - L'audition des porteurs de projet est actuellement réservée aux seuls porteurs de projets d'Unités pluri-équipes ce qui continuera à être le cas en 2009. Le CS souhaite qu'un bilan soit tiré afin *d'envisager l'opportunité, à l'avenir, d'étendre l'audition aux candidats directeurs d'Unités mono-équipe*, celles-ci étant particulièrement susceptibles d'incarner des thématiques émergentes ou/et innovantes.
  - Les échanges d'information entre CSS et Directeurs d'Institut Thématique devraient être systématisés et standardisés ;
  - L'incitation faite aux CSS d'effectuer leurs classements en ne dépassant jamais plus de deux ou trois *ex-aequos* par niveau ne paraît pas souhaitable, la pleine latitude de procéder au classement en fonction de l'appréciation proprement scientifique devant être laissée aux CSS.
- S'agissant de l'évaluation des Centres, il a été unanimement souligné que l'articulation entre un Comité *ad hoc* auditionnant les porteurs de projets et d'une part les CSS se prononçant sur les équipes impliquées (mais non sur les Centres eux-mêmes), d'autre part le CS (censé harmoniser les

appréciations des CSS et celle de ce Comité *ad hoc*) ne s'était pas avérée optimale.

*Le CS recommande que la Commission ad hoc soit supprimée et que l'évaluation des projets de Centres, avec audition des porteurs de projets, lui soit désormais confiée* (ce qui facilitera notamment l'articulation avec l'évaluation des équipes au niveau des CSS), le CS procédant également à l'audition des Présidents de CSS et du membre des dites CSS ayant participé à la visite des centres.

- De façon générale, dans le contexte de mise en place d'une procédure nationale inter-organismes des structures au travers de l'AERES, le CS souligne la nécessité de maintenir une évaluation scientifique propre à l'INSERM pour les structures postulant à une labellisation INSERM mais de réduire les doublonnages dans les procédures d'évaluation qui peuvent en résulter. Dans un tel contexte, *l'ajout aux instances scientifiques (CSS et CS) d'instances INSERM ad hoc augmente inévitablement ce risque de doublonnage et d'augmentation inutile des coûts de l'évaluation.* Lorsqu'une procédure *ad hoc* est maintenue (cas actuel des Contrats Avenir), le CS juge que le meilleur moyen d'assurer la coordination est de garantir la présence de membres des CSS et/ou du CS dans les comités *ad hoc* en question, qu'ils soient mixtes Inserm-CNRS par exemple ou autre.
- Le CS attire l'attention sur la nécessité pour les Directeurs d'Instituts de mettre en place des sauvegardes efficaces vis-à-vis des risques inhérents à toute évaluation de « conflit d'intérêts ».

## **2- Evaluation et recrutement des personnels**

Dans ce domaine, le CS a, en 2008, accompli son rôle conformément à ses attributions statutaires.

- Des membres du CS ont siégé dans les différents *jurys d'admission*. Après la tenue des jurys, le CS a contribué à faciliter le dialogue entre les

CSS, ayant assuré les jurys d'admissibilité, et la DG, dans l'esprit notamment de clarifier les enjeux liés au risque « d'auto-distribution ».

- Le CS a émis son avis sous forme de classement sur les ***promotions DRI et DRE*** sur la base du classement établi par les CSS (la discussion ayant été enrichie par l'audition des présidents de CSS sur ce point).

A l'avenir, s'il peut demeurer utile que les Directeurs d'Institut informent le cas échéant, le CS du type de message d'orientation scientifique qu'ils souhaitent voir adressé à la communauté au travers des promotions, il ne paraît pas souhaitable qu'ils se prononcent en tant que tels sur des candidatures nominales ; toute situation pouvant faire l'objet d'un risque de type « conflit d'intérêts » (appartenance au site, proximité passée ou présente avec le/la candidat(e) lui-même) doit être évitée.

- Le CS et les CSS ont exprimé des réserves vis-à-vis de l'actuelle mise en place des chaires d'Excellence Université/Inserm. Toutefois, quelle que soit l'appréciation qui peut être portée sur l'initiative de création de ***Chaires d'Excellence Universités/INSERM*** pour des recrutements d'enseignants-chercheurs bénéficiant d'allègements horaires d'enseignement, le CS approuve totalement la détermination de la DG visant à garantir un niveau d'exigence pour le recrutement équivalent à celui des candidatures CR1 (quitte à ne pas pourvoir les dits postes si ce niveau n'est atteint par aucun candidat). Le CS recommande que les experts désignés par l'INSERM dans ces comités de recrutement (50 % de l'effectif total) soient, dans toute la mesure du possible, concertés avec les membres des CSS et du CS ; il incite les CSS à coopérer au mieux avec la DG sur ces désignations. Le CS souhaite qu'un bilan de la campagne de recrutement des Chaires d'Excellence puisse lui être présenté par la DG.

### **Rôle du CS dans la prospective scientifique**

Le CS souhaite consacrer plus de temps à son rôle de prospective scientifique. Tout en étant conscient qu'une large part des contraintes de



calendrier relèvent de décisions des pouvoirs publics, le CS estime que ceci devrait être facilité par sa volonté de mettre en place un calendrier mieux planifié et plus approprié (celui de 2008 ayant par exemple limité en pratique les possibilités de contribution du CS dans la procédure d'évaluation de l'INSERM par l'AERES). Il se félicite des attentes exprimées par le DG à son égard en matière de contribution à deux échéances décisives en 2009 :

- d'une part, l'élaboration du *Plan Stratégique*, expression des grandes orientations de l'établissement qui donnera lieu à négociation interministérielle dont l'échéance a été fixée en Juin 2009 ;
- d'autre part, le *Contrat d'Objectifs et de Moyens* qui constituera la déclinaison des grands axes du Plan Stratégique et devrait être signé d'ici la fin de l'année.

La DG prépare ces deux échéances en s'appuyant légitimement sur les Directeurs d'Institut, eux-mêmes appuyés par leurs conseillers scientifiques.

Afin de favoriser la liaison CS-Instituts des groupes de liaison (composés de quelques membres du CS chacun) avec les Directeurs d'Institut ont déjà été mis en place. Leur réflexion avait notamment alimenté l'avis exprimé par le CS sur les Instituts lors de sa session de Juillet 2008 (cf. pour mémoire, texte de cet avis en Annexe 1). *Le CS a recommandé qu'afin de mieux coordonner la réflexion, un membre CS de chaque groupe de liaison (CS/Institut) soit systématiquement associé à titre personnel (préservation de l'autonomie du CS) aux réunions organisées pour la préparation du Plan Stratégique et du Contrat d'Objectifs par les Directeurs d'Institut.* Ce « correspondant » est chargé de faire circuler l'information au sein du sous-groupe du CS chargé des réflexions liées à l'Institut auquel il est rattaché. Le CS fixera une séance spéciale dévolue à l'examen global des propositions des Instituts dans le cadre des deux échéances sus-citées.

Le CS planifie son calendrier de réunion afin de pouvoir contribuer au mieux à ce double processus de réflexion. Il envisage également d'organiser des réunions d'échanges avec les CS des autres organismes concernés par la recherche biomédicale et en santé également partenaires des Instituts. *Afin de pouvoir organiser son travail dans les meilleures conditions le CS demande aux Directeurs d'Institut de fixer dès que possible la date limite commune de remise de leur travail.*

### **Réformes en cours de la recherche**

Le débat sur ce sujet a donné lieu à une motion adoptée unanimement par le CS puis par l'ensemble des Présidents et Vice-présidents de CSS (cf. document joint en Annexe 2).

## **AVIS DU CONSEIL SCIENTIFIQUE DE L'INSERM**

Le Conseil Scientifique de l'INSERM est favorable aux objectifs de meilleure lisibilité et de meilleure coordination du dispositif de recherche dans le champ des sciences biomédicales et de la santé. Dès lors qu'elle serait effectivement dotée par l'Etat des moyens financiers à la hauteur des ambitions affichées, une telle approche est de nature à impulser un nouvel élan à la recherche biomédicale fondamentale et appliquée et à la recherche en santé, à favoriser leur rayonnement et leur compétitivité internationale et à soutenir le développement médical, sanitaire, social, économique et culturel de la communauté nationale.

La nouvelle organisation de l'INSERM en huit Instituts thématiques fonctionnels s'inscrit dans l'objectif de coordonner l'ensemble des partenaires publics concernés en recherche biomédicale et en santé. Après examen approfondi, le Conseil Scientifique de l'INSERM constate que les Instituts thématiques présentés sont à des stades de maturation et de configuration très différents. Certains instituts qui s'appuient sur des structures préexistantes (Agence Nationale de Recherches sur le Sida et les Hépatites, Institut National du Cancer) sont focalisés, disposent de moyens financiers propres pour tout ou partie de leur champ de compétences, et coordonnent la distribution de ces moyens en direction de l'ensemble des acteurs de la recherche concernés. Les autres instituts affichent en revanche un périmètre et des modalités de fonctionnement qui demandent à être précisés pour pouvoir vraiment apprécier leur valeur ajoutée potentielle aux dispositifs de recherche existants. La question générale qui se pose est celle de l'évolution de cet ensemble vers des Instituts thématiques de nature, de fonctionnement et de financement globalement plus homogènes.

Le Conseil Scientifique de l'INSERM souhaite que cet objectif de meilleure lisibilité et de meilleure coordination s'inscrive dans le cadre de l'ensemble des missions de la recherche biomédicale et en santé relevant de la production des connaissances, de la découverte et de l'évaluation des moyens d'intervention pour prévenir et traiter les maladies, de la valorisation des résultats de la recherche, de la diffusion des connaissances et de la formation à la recherche et par la recherche. La nécessaire interaction des Instituts thématiques sur tous ces sujets apparaît comme un élément essentiel de leur fonctionnement.

De plus, le Conseil Scientifique de l'INSERM souhaite attirer l'attention sur le besoin de clarification de plusieurs aspects spécifiques du projet de réorganisation de l'INSERM en Instituts thématiques afin de garantir son succès. Ainsi, les points énumérés ci-après demandent à être précisés et développés.

Il s'agit :

- de la relation avec les autres partenaires de la recherche publique, susceptibles de contribuer directement ou indirectement à la recherche biomédicale et en santé, notamment de l'articulation avec la recherche dans d'autres domaines (mathématiques, physique, chimie, biologie structurale, sciences humaines, économiques et sociales, etc...). La nouvelle organisation nécessite de faire apparaître des propositions susceptibles d'induire des transversalités et des pluridisciplinarités effectives, tant entre les différents domaines de recherche qu'entre les différents établissements concernés, et d'assurer le bon continuum entre recherche fondamentale, recherche clinique et recherche translationnelle, sans omettre le lien indispensable avec la recherche en santé publique et en sciences sociales. Des précisions devraient être apportées sur les conditions de coordination entre les partenaires pour les missions de formation à et par la recherche, en particulier avec les Universités et les Grandes Ecoles, de participation aux projets européens et de collaborations internationales ;
- du fonctionnement des Instituts thématiques. En l'état, la notion de « pilotage » par l'INSERM ou de « co-pilotage » avec d'autres établissements est imprécise. Le mode de désignation des directeurs des Instituts thématiques devrait à l'avenir constituer une prérogative de la direction de l'établissement en charge de la coordination de l'ensemble des recherches biomédicales et en santé. La durée de la mission des directeurs ainsi que la définition du mode de constitution des groupes d'experts entourant ces directeurs devraient aussi faire l'objet de concertation avec les instances scientifiques ;
- du périmètre et du nombre d'instituts qui doivent être ouverts afin de s'inscrire dans une vision dynamique des évolutions scientifiques et dans le cadre de consultations avec les instances scientifiques ;
- des financements dont la Direction Générale de l'INSERM conservera la maîtrise afin que l'établissement reste un opérateur essentiel de la recherche publique ;
- des moyens effectivement mis à disposition des Instituts thématiques par l'établissement en charge du pilotage, notamment pour ce qui concerne le financement des laboratoires et la création de postes de chercheurs et d'ITA titulaires. Ce dernier point est particulièrement critique dans le contexte actuel de vieillissement de la pyramide des âges des personnels des établissements publics de recherche dont l'INSERM ;
- de la garantie de l'autonomie de la communauté scientifique dans la définition des orientations scientifiques et stratégiques de la recherche en prenant appui sur les instances scientifiques ;
- des rôles respectifs des Instituts thématiques et des instances scientifiques existantes des établissements publics de recherche dans l'évaluation des programmes de recherche, dans l'évaluation des personnels et des laboratoires, et dans la prospective scientifique, en particulier dans le cadre des relations avec l'AERES ;
- de la participation des Instituts thématiques à l'harmonisation, au décloisonnement et à la transparence des procédures de recrutement, d'évaluation et de financement auxquels sont actuellement soumis les laboratoires de recherche ;
- de l'articulation de l'action des Instituts thématiques avec la politique de l'ANR, avec la montée en puissance de l'autonomie des universités dans le contexte de la LRU et avec les établissements hospitaliers.

Le Conseil Scientifique de l'INSERM partage les demandes adressées aux pouvoirs publics par de nombreuses autres instances scientifiques et par les personnels de la recherche publique en faveur de l'ouverture d'une véritable concertation de l'ensemble des partenaires. Cette

concertation devra s'appuyer avant tout sur les réalités objectives, points forts et points faibles, de notre système de recherche. Il souhaite participer pleinement à toute démarche que les pouvoirs publics initieraient en ce sens, notamment pour examiner les options possibles de l'évolution de l'organisation des recherches en sciences biomédicales et en santé et, plus largement, de l'articulation avec l'ensemble des sciences du vivant. Dans ce contexte, le Conseil Scientifique de l'INSERM souhaite également poursuivre sa réflexion conjointe avec le Conseil Scientifique du Département des Sciences du Vivant du CNRS et avec les instances scientifiques d'autres établissements désireux de s'y associer.

**Résultats du vote du conseil scientifique en date du 8 juillet 2008**  
**25 oui / 5 non / 30 votants**

# ANNEXE 2 de la LETTRE DU CONSEIL SCIENTIFIQUE N°1



CONSEIL SCIENTIFIQUE  
9 février 2009

## MOTION

Le Conseil scientifique de l'INSERM et la réunion des Présidents de Commissions Scientifiques Spécialisées (CSS) de l'INSERM, à l'instar d'autres instances scientifiques nationales, ont été interpellés par les récentes déclarations du Président de la République, et s'étonnent vivement des nombreuses inexactitudes de ce discours sur la situation de la recherche française.

La recherche publique française est soumise à évaluation permanente et très rigoureuse, qui pourrait servir d'exemple à la plupart des autres activités financées sur fonds publics, comme par exemple les subventions publiques à la Recherche & Développement industrielle. L'expertise par les scientifiques pairs internationaux est la seule reconnue dans le monde par la communauté scientifique.

Le Conseil Scientifique et les Présidents des CSS INSERM sont très étonnés des déclarations du Président de la République. Des analyses objectives, récemment effectuées par le comité international d'évaluation AERES de l'INSERM, dont les membres ont été reçus à l'Élysée, soulignaient combien la recherche biomédicale et en santé de cet Institut est très compétitive au niveau international.

Le Conseil Scientifique de l'Inserm réuni avec les présidents des CSS de l'INSERM le 9 février 2009 partage l'objectif d'encre améliorer l'efficacité et la compétitivité de notre système public de recherche, et souhaite être associé à la concertation et aux processus visant à réformer l'organisation de la recherche et de l'enseignement supérieur.

Motion adoptée à l'unanimité

25 oui / 25 votants