

« *Charity business* » et politiques de recherche sur la santé : comment l'AFM mobilise la recherche publique

Bernard Kahane*

Résumé — Depuis les années 1980, l'Association française de myopathie (AFM), association d'intérêt sectoriel, intervient massivement dans la recherche génomique à l'aide des considérables ressources que lui procure le Téléthon, opération médiatique annuelle qui s'adresse au grand public, et permet entre autres de financer, plus ou moins fortement et durablement, un ensemble de laboratoires du CNRS. L'article explore les conséquences de ces financements sur la capacité stratégique du département des sciences de la vie du CNRS en matière de politique scientifique. © 2000 Éditions scientifiques et médicales Elsevier SAS

AFM / charité publique / CNRS / Généthon / politique scientifique / Téléthon

Abstract — **The 'charity business' and health research policies: How the AFM activates public research.** Created by patients in 1958, the French Myopathy Association (AFM) decided in the early 1980s to become involved in research. It collects most of its funds from the general public through the 'Téléthon', a yearly television show. It has thus been able to invest significant amounts of money on genomes, thus developing its own means of research (the 'Généthon') and funding public research groups, in particular at the National Centre for Scientific Research (CNRS). What impact has the AFM had on the scientific policy of the CNRS's life sciences department? The AFM is a single-issue group – small, wealthy and flexible – that can easily adapt its strategies whereas the CNRS, to which most research personnel belongs, has a less flexible strategy owing to the diversity of its assignments and its considerable fixed costs. Analysed over a 5-year period from 1991 to 1995, AFM-CNRS interactions have ranged from a low level of involvement related to the circumstances through a favourite 'client' relationship but without any modification of research themes and then to a reciprocal influence between research orientations and a 'strategic kernel' made up of a dozen CNRS laboratories. In this kernel, the AFM sees the CNRS as an agency for providing means rather than a strategic actor in scientific policy. © 2000 Éditions scientifiques et médicales Elsevier SAS

myopathy patients association / public charity / CNRS / 'Généthon' / scientific policy / 'Téléthon'

1. De l'intervention de l'AFM dans la recherche fondamentale aux modalités de son analyse

En quelques années, en mobilisant la « charité publique » et en intervenant de manière autonome dans la recherche académique, les associations de malades se sont

* Correspondance et tirés à part.
Institut supérieur de technologie et management – ISTM, cité Descartes, BP 99, 93162 Noisy-le-Grand, France.

imposées comme des acteurs majeurs de la recherche biomédicale. Cela les a conduites à « empiéter » sur un terrain jusque-là sous contrôle des organismes de recherche, des universités et de leur tutelle (ministère de l'Éducation nationale et de la Recherche). Ce mouvement correspond à une tendance générale qui voit une pénétration de plus en plus importante de la recherche académique en biologie et en médecine par des acteurs extérieurs (industriels, régions, Communauté européenne et associations) qui revendiquent un droit de regard et d'influence sur celle-ci. Assisterait-on à un partage des responsabilités où les organismes de recherche, détenteurs principaux des actifs constitués par les chercheurs et infrastructures (laboratoires et leurs équipements) se contenteraient d'un rôle « d'agence de moyens » (compte tenu de la faiblesse des ressources financières hors salaires qu'ils peuvent mobiliser pour des actions de recherche) et abandonneraient à l'extérieur la détermination des objectifs et des priorités stratégiques ? Confronté à cette interrogation, le département des sciences de la vie (SDV) du CNRS nous a demandé de procéder à une évaluation de l'impact de l'intervention de certains de ces acteurs extérieurs sur sa stratégie. Deux organisations (BioAvenir et l'AFM) ont été retenues comme cibles pour explorer et si possible répondre à cette question ¹[3]. Cet article est issu des résultats obtenus en ce qui concerne la seule interaction de l'Association française de lutte contre les myopathies (AFM) avec le département des sciences de la vie du CNRS ²[1].

Les myopathies, le plus souvent héréditaires, touchent plus de 30 000 personnes en France. L'Association française de lutte contre les myopathies (AFM) est une association de malades créée en 1958 par les patients et leurs familles pour les aider à faire face à ces maladies neuromusculaires éprouvantes et souvent mortelles. À la différence d'autres associations, essentiellement créées à l'initiative de cliniciens et de chercheurs et contrôlés par ceux-ci, l'AFM est dirigée par les familles de malades qui en dernière instance déterminent ses choix et sa stratégie. En consacrant près de la moitié de ses ressources à la recherche³, l'AFM est parvenue au cours des années 1980 et 1990 à s'imposer comme un intervenant majeur tout d'abord dans le domaine de la génomique et ensuite dans celui de la thérapie génique. Les travaux qu'elle a initiés et soutenus ont notamment débouché sur la première carte du génome humain [2, 4].

C'est au début des années 1980 que l'AFM décide d'investir significativement dans la recherche sur les myopathies, constatant que celle-ci ne reçoit pas une attention suffisante de la part de la recherche publique (qui considère que les myopathies présentent un intérêt scientifique trop limité et concernent une population trop peu nombreuse) et industrielle (qui considère que le marché potentiel ne justifie pas les dépenses encourues).

¹ Ce travail s'inscrit en complément de travaux effectués sur la stratégie de recherche d'une autre association caritative : l'AFLM.

² Par ailleurs, les principaux résultats obtenus lors de l'audit BioAvenir, ainsi que leur analyse comparative en relation avec ceux présentés ici, seront publiés dans les cahiers de la délégation aux études et audits du CNRS. Celle-ci constitue la structure du CNRS qui a assuré le suivi opérationnel de ces deux évaluations selon une procédure établie (CNRS, 1990).

³ 213 et 25 millions de francs en 1994 respectivement pour la recherche fondamentale et la recherche clinique.

Dès 1981, elle se dote d'un conseil scientifique chargé de l'évaluation des programmes. Dans un premier temps (1981–1986), l'action de l'AFM en matière de recherche est limitée compte tenu des fonds dont elle dispose. Durant cette période, l'association s'efforce avant tout par le biais d'appels d'offres « généraux » et de colloques de repérer, intéresser et mettre en contact les équipes de recherche susceptibles de contribuer à ses objectifs. L'ensemble est piloté par des scientifiques principalement issus de la recherche publique. À cette phase, l'association ne fait que reproduire, sur les thématiques scientifiques qui sont les siennes, le fonctionnement d'autres associations qui l'ont précédé ou suivi : ARC, ligue contre le cancer, ANRS, etc.

À partir de la seconde moitié des années 1980, le Téléthon qui organise le recours médiatisé à l'opinion publique dote l'association d'une visibilité, d'une responsabilité et de financements sans commune mesure avec ce dont elle disposait jusque-là. Dès 1987, l'association adopte une posture plus volontariste (conduite d'une réflexion prospective, structuration thématique plus forte des appels d'offre, création d'une procédure dite « hors appel d'offres » pour prendre en compte directement des actions ciblées). Il s'ensuit une rupture dans l'intervention de l'association qui décide :

- a) de concentrer ses efforts autour du génomique,
- b) de renforcer les actions menées hors appel d'offres,
- c) de mettre en place une capacité autonome de recherche (le Généthon et ses cinq programmes de recherche).

Cette dernière action introduit un clivage fondamental par rapport à l'intervention « traditionnelle » des associations caritatives dans la recherche. Par le Généthon, l'AFM se dote de compétences propres et se fait ainsi reconnaître comme un acteur à part entière de la recherche (non plus seulement financeur et donneur d'ordre agissant par délégation mais également concepteur et exécutant opérationnel de cette recherche). Le Généthon signe la volonté de l'AFM de promouvoir et de mettre en place un modèle semi-industriel de la recherche qui semble laissé en jachère entre organismes de recherche et industriels. Le Généthon l'est ainsi conçu afin de permettre, grâce à la mise au point et à l'implantation d'automates, d'établir la cartographie du génome humain et d'identifier les gènes liés aux myopathies et autres maladies orphelines.

Considérée dans son ensemble, l'action mise en œuvre par l'AFM aboutit à un double contournement. En s'adressant directement à l'opinion publique via le Téléthon pour se doter de ressources, elle s'est affranchie de la puissance publique, financeur traditionnel des actions de recherche fondamentale. En mobilisant directement les laboratoires académiques « producteurs de science » et en se dotant d'infrastructures propres, elle a conquis une autonomie stratégique par rapport aux institutions de recherche « opérateurs de science ». Quelles sont les conséquences de cette évolution en ce qui concerne l'interaction entre l'association et des organismes de recherche comme le CNRS ?

Pour répondre à cette question, nous avons analysé l'interaction entre l'AFM et le CNRS sur une période de référence de 5 ans (1991–1995) ce qui nous permet de bénéficier d'une période suffisamment longue pour apprécier la dynamique de leur interaction⁴.

Nous avons utilisé les laboratoires académiques comme crible principal pour comprendre l'intervention de l'AFM auprès du CNRS et les interactions éventuelles entre les stratégies de ces deux partenaires. En effet, les laboratoires du CNRS doivent intégrer les contraintes et les opportunités de leur environnement (et donc les stratégies de ceux qui les soutiennent ou sont susceptibles de le faire) et les réinterpréter dans la conduite de leur action. De ce fait, ils constituent un espace idéal pour analyser les répercussions de la stratégie de l'AFM sur le CNRS et ses interactions avec celui-ci.

Plus de quarante entretiens semi-directifs face à face de 3 h chacun ont été réalisés principalement auprès de responsables de laboratoires du CNRS soutenus par l'AFM entre 1991 et 1995 (à l'intérieur et à l'extérieur du Généthon) ainsi qu'au sein du département SDV et de la direction de l'AFM. Un questionnaire de cinq pages a également été adressé à l'ensemble des laboratoires du département sciences de la vie (SDV) du CNRS ayant fait l'objet d'un soutien de l'association sur cette période⁵.

Le taux de réponse des unités s'établit à 64 % représentant 75 % de l'ensemble du financement de l'AFM (hors Généthon) aux unités du département⁶. En termes d'équipes de recherche soutenues⁷, le questionnaire couvre 70 % des équipes mobilisées.

Puisque la mise en place du Généthon constitue un point central dans l'intervention de l'AFM en matière de recherche, nous avons choisi de présenter les résultats obtenus en différenciant ce qui relève du soutien aux laboratoires et personnels du CNRS, hors des mécanismes de gestion propres au Généthon, et ce qui au contraire est directement lié à la mise en place et au fonctionnement de cette structure autonome de recherche.

⁴ Cette période présente en outre l'avantage de correspondre à la mise en œuvre d'une « séquence » spécifique dans la stratégie de l'AFM centrée autour du génomique et correspondant à la mise en place du Généthon 1.

⁵ 100 unités sur les 280 unités de recherche qui dépendent du département SDV sont soutenues par l'AFM.

⁶ Ce taux serait de 71 % si l'on excluait les onze unités déclarant un soutien trop marginal pour pouvoir répondre. En revanche, l'absence de réponse de sept unités ayant reçu plus de 2 millions de francs contribue à sous-estimer dans les réponses à notre questionnaire la part des unités fortement soutenues au profit de celle des unités faiblement et surtout moyennement financées. Les entretiens effectués auprès de celles-ci n'ont toutefois pas fait apparaître d'éléments significatifs susceptibles de remettre en cause les résultats obtenus.

⁷ Selon les cas, une ou plusieurs équipes de recherche sont mobilisées au sein de ces unités. Les 64 unités soutenues qui nous ont répondu sont mobilisées par 109 des équipes de recherche qui les composent tandis que l'AFM de son côté recense 150 responsables de laboratoire impliqués et étiquetés CNRS. On fera l'hypothèse que ces responsables de laboratoire identifiés du côté de l'AFM permettent d'approcher la structuration en équipes au sein des laboratoires (même si ce n'est qu'imparfaitement).

2. Le soutien de l'AFM aux laboratoires et aux personnels du CNRS (hors Généthon)

Si l'association influe sur le CNRS, c'est qu'elle tisse des liens avec ses laboratoires. Mais combien de laboratoires sont-ils concernés et quelle est l'intensité de ces liens ? Trois formes d'engagement sont possibles :

a) soit un engagement faible et conjoncturel entre le partenaire et le laboratoire où ce dernier soumet un projet ponctuel et/ou réalise un habillage « cosmétique » d'un projet pour le rendre acceptable au partenaire. Il en résulte peu d'impact sur le laboratoire ;

b) soit une relation de « client » privilégié sans modification des thématiques du laboratoire dans laquelle le partenaire extérieur utilise les orientations thématiques du laboratoire sans influencer sur celles-ci. L'impact sur la stratégie de l'organisme s'effectue essentiellement par la dynamisation apportée aux thématiques soutenues et aux personnes qui les ont incarnées (thésards et postdocs) ;

c) soit une situation de co-influence entre les orientations thématiques respectives du laboratoire et du partenaire extérieur dans laquelle les orientations thématiques de chacun se définissent dans l'interaction entre les deux parties. Les chercheurs et laboratoires de l'organisme influencent alors le partenaire autant que celui-ci détermine leur trajectoire.

Qu'en est-il dans le cas de l'interaction entre l'AFM et le CNRS ? Comment le Généthon s'insère-t-il dans ces formes d'engagement ?

Entre 1991 et 1995, l'AFM aura apporté 128 MF aux laboratoires du CNRS par le biais de ses appels d'offres et par ses procédures dites « hors appel d'offres ». Ce sont ainsi 150 équipes de recherche au sein de 110 unités du CNRS⁸ dont 100 dépendent directement du département SDV qui sont soutenues par l'AFM sur cette période⁹. La mobilisation des laboratoires du département SDV est donc considérable puisque un tiers de ses laboratoires est concerné. Mais qu'en est-il de leur implication ?

La *figure 1* met en évidence une répartition entre un premier groupe d'unités aux financements cumulés réduits et le plus souvent étalés sur moins de 3 ans et un deuxième dont les unités font l'objet de financements cumulés (très) importants sur 4 ou 5 ans¹⁰.

2.1. L'engagement conjoncturel

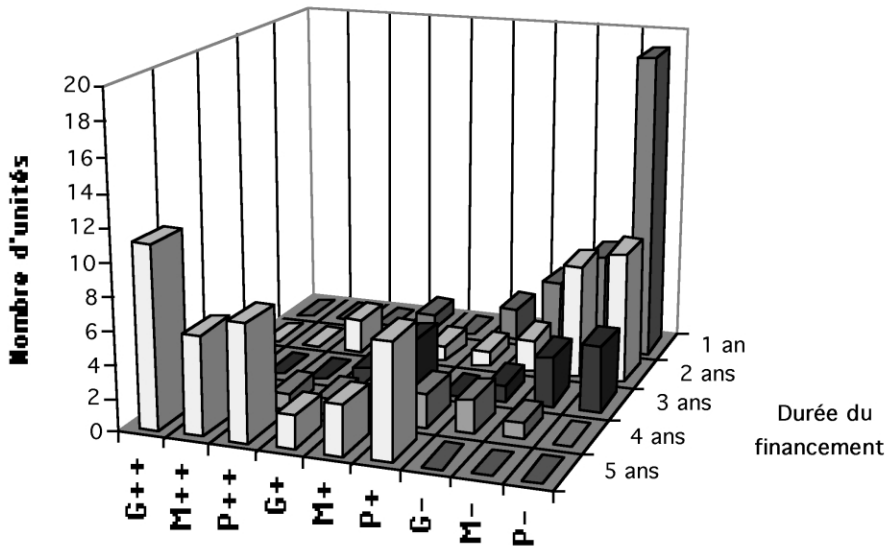
Une soixantaine d'unités sont financées sur moins de 3 ans. Leurs financements cumulés représentent moins du quart de l'ensemble des apports totaux de l'AFM aux unités de l'organisme. Une équipe au sein de ces unités a soumis une demande de subvention pour un projet de recherche qui se déroule sur 1 à 3 ans. Une ou deux

⁸ Ces unités sont constituées d'un total de 354 équipes de recherche.

⁹ Les unités SDV reçoivent 95 % de l'ensemble des financements de l'AFM attribués aux laboratoires du CNRS entre 1991 et 1995.

¹⁰ La taille des unités n'apparaît pas dans ce graphique (ci-après) comme un facteur discriminant.

Typologie des unités CNRS Financées par l'AFM



Taille des unités et de leur financement

Figure 1. Typologie des unités CNRS financées par l'AFM.

Le graphique présenté croise les critères suivants :

- l'importance des financements auxquels nous avons appliqué des seuils de répartition par quartiles (i.e. les 25 premières unités sur 100 ; les 20 suivantes, etc.). Nous avons respectivement identifié les financements importants (1^{er} quartile soit plus de 1 500 KF par unité), moyens (2^e quartile soit entre 600 KF et 1 500 KF par unité) et faibles (3^e et 4^e quartile soit moins de 600 KF par unité) par les symboles ++, +, –,
- la durée des financements de 1 à 5 ans,
- les effectifs de chercheurs/enseignants-chercheurs permanents au sein des unités que nous avons symbolisées respectivement par les lettres G, M, P. Par convention nous qualifions de grosses les unités de plus de trente chercheurs/enseignants-chercheurs statutaires ; de moyennes les unités entre quinze et trente chercheurs/enseignants-chercheurs ou de petites les unités de moins de quinze chercheurs/enseignants-chercheurs.

demande(s) de bourse(s) accompagne(nt) parfois le projet déposé. À la fin ou au cours du projet, le financement de l'AFM s'arrête soit parce qu'il n'y a pas de nouvelle demande émanant du laboratoire, soit parce que celles-ci ne sont plus acceptées par l'AFM. Les financements reçus (moins de 600 KF et le plus souvent inférieurs à 300 KF) s'apparentent pour les laboratoires aux soutiens « classiques » (i.e. la « norme » de financement dans un appel d'offres).

L'ensemble des financements de l'association à ces laboratoires transite par son appel d'offres. Mais qu'en est-il des thématiques soutenues ? En d'autres termes

est-ce que l'association finance de manière large (ce qui peut éventuellement correspondre à l'intérêt d'un organisme de recherche soucieux de voir respecter l'équilibre ou les priorités thématiques existantes ou qu'il cherche à développer de son côté) ou de manière ciblée (ce qui peut aboutir, en privilégiant quelques thématiques, à substituer les priorités de l'association à celle de l'organisme) ? A contrario, si on se situe du point de vue de l'association, est-ce que l'appel d'offres contribue à diluer son action ou celle-ci reste-t-elle concentrée autour des axes prioritaires de son intervention ?

Nos résultats montrent que les projets soutenus dans le cadre de l'appel d'offres correspondent à un périmètre clairement défini en phase avec les priorités stratégiques énoncées par l'association.

En effet, on constate tout d'abord sur les 5 ans une forte stabilité (en fait une légère baisse) du nombre d'unités soutenues. En moyenne, soixante unités reçoivent chaque année un financement de l'AFM. Mais le *turn over* est limité à une dizaine d'unités par an tandis qu'existe un « *pool stable* » d'une quarantaine d'unités sur lesquelles nous reviendrons par la suite. En 2 ans, l'association renouvelle donc son *pool* de nouveaux entrants¹¹ et l'on constate peu d'entrée de ceux-ci au sein du « *pool stable* ».

Par ailleurs, même si cela doit être interprété avec les réserves d'usage¹², il semble bien d'après la *figure 2* que les thématiques¹³ déclarées par la majorité des laboratoires soutenus soient conformes aux orientations privilégiées par l'AFM¹⁴.

En effet, la stratégie de l'AFM en matière de recherche peut se lire comme le croisement entre une première dimension exprimée en termes de pathologies (les myopathies et au-delà les maladies génétiques monogéniques orphelines) et une seconde énoncée en termes d'approches méthodologiques/thérapeutiques (la génomique et la vectorologie). Les thématiques soutenues, telles qu'elles sont déclarées par les laboratoires, concernent effectivement l'une et/ou l'autre de ces deux dimensions¹⁵.

Enfin, selon ce qu'en déclarent les laboratoires, les comportements opportunistes manifestes face à l'appel d'offres semblent limités. Les entretiens montrent que l'appel d'offres, compte tenu des montants limités le plus souvent demandés¹⁶ et de la périodicité généralement annuelle des financements, ne semble pas un mécanisme

¹¹ Soixante unités soutenues moins quarante unités qui le sont de manière stable donne vingt nouveaux entrants. À raison d'un *turn over* d'une dizaine d'unités, il faut donc environ 2 ans pour renouveler le parc des nouveaux entrants.

¹² En particulier, la réponse des équipes peut être biaisée par le fait qu'un questionnaire portant sur l'interaction avec l'AFM induit les équipes à mentionner des thématiques liées aux objectifs de l'association.

¹³ Les réponses ont été apportées dans le cadre d'une typologie élaborée en relation avec des experts. Pour les 68 laboratoires qui nous ont répondu et qui nous l'avons vu représentent 109 équipes, 147 réponses ont été obtenues (réponses multiples possibles – 70 % des répondants sont en mesure de décrire leurs activités en se limitant à un ou deux items de la typologie proposée).

¹⁴ Ceci est également le cas pour les laboratoires qui reçoivent un financement ponctuel important. Lorsque l'AFM apporte de tels financements (fonctionnement, équipement, création/installation de laboratoires) à des thématiques non directement liées aux myopathies (maladies psychiatriques, vecteurs adénoviraux, vecteurs non viraux, approches génétiques du cancer, etc.), ceux-ci sont de fait quasiment réservés aux laboratoires liés à la génomique/vectorologie et son exploitation.

¹⁵ Seules 9 % des thématiques soutenues sont déclarées sous la qualification « autres ».

¹⁶ 90 % des demandes sont inférieures à 500 KF et en fait le plus souvent inférieures à 300 KF.

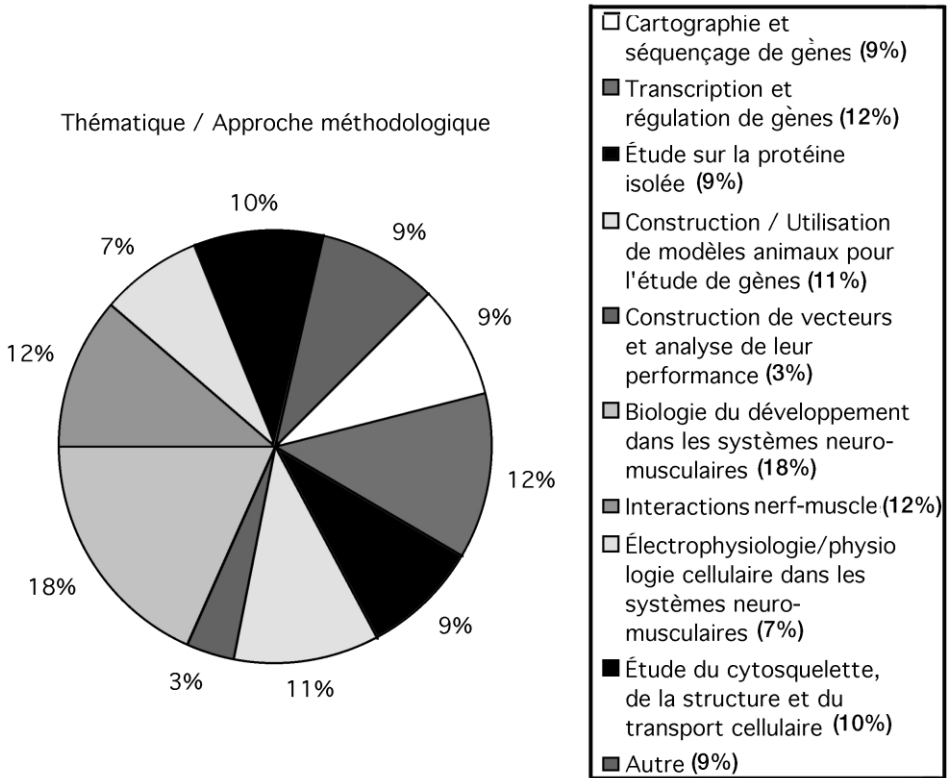


Figure 2. Répartition des thématiques au sein des unités CNRS soutenues par l'AFM.

susceptible de réorienter les thématiques des unités¹⁷. La formulation des appels d'offres sur la période 1991–1995 permet à un grand nombre d'unités de soumettre pour peu que leurs thématiques approchent les objectifs de l'AFM ou qu'elles soient intéressées par ceux-ci. Lorsque la rédaction de l'appel d'offres fournit un espace de financement qui « colle » aux thématiques préexistantes de l'unité, celle-ci soumet un projet. Lorsqu'un projet ne correspond pas à l'une des commissions de l'association, il est en général aiguillé de nouveau vers une autre plus adéquate. Lorsque les thématiques de l'AFM semblent trop éloignées de celles du laboratoire, deux attitudes sont possibles selon ce qu'en déclarent les laboratoires. Soit l'unité ne soumet pas de projet, ne jugeant pas utile de réorienter ses thématiques et cherchant les financements qui lui sont nécessaires auprès d'autres sources. Soit l'unité élabore un habillage opportuniste de son projet qui en règle générale n'est pas renouvelé et qui fait de la rencontre entre l'unité et l'association une opération sans lendemain.

¹⁷ Du moins dans ce que nous en déclarent les équipes de recherche soutenues par l'AFM.

En fin de compte, l'appel d'offres permet à l'AFM de gérer l'engagement conjoncturel des laboratoires. Le périmètre de l'intervention de l'association étant clairement défini en raison de la présence médiatique de l'AFM (Téléthon) et de l'expression forte et constante de ses choix, les laboratoires ne soumettent le plus souvent des projets que lorsque ceux-ci leur semblent correspondre aux axes privilégiés par l'association. Les financements octroyés demeurant limités, l'incitation à une réorientation thématique véritable demeure faible.

L'AFM parvient donc à maîtriser le risque d'une dilution de son action par l'appel d'offres tandis que celui-ci n'a qu'un faible impact sur les unités engagées de manière conjoncturelle et les éventuels choix de l'organisme qui les concernent.

Parallèlement, la gestion de l'engagement conjoncturel des laboratoires par l'appel d'offres permet à l'AFM :

a) une veille scientifique et technologique qui facilite le repérage d'équipes ou d'unités de recherche avec lesquelles se développera éventuellement par la suite un lien stratégique,

b) un mode de légitimation de son action auprès d'un nombre important de laboratoires qui tous en tirent un bénéfice (même limité).

2.2. L'engagement prolongé

La *figure 1* met en évidence un second groupe de laboratoires qui représente plus des trois quarts des financements cumulés apportés aux laboratoires du CNRS hors de la procédure du Généthon. Il correspond à la quarantaine d'unités financées sur 4 ou 5 ans (le « *pool stable* » précédemment évoqué dans l'analyse du *turn over* des unités). Selon les cas, une ou plusieurs équipes de recherche de ces unités soumettent chaque année à l'AFM un ou plusieurs projets de recherche dont au moins une partie obtient le concours de l'association. Ces laboratoires entretiennent une relation durable avec l'AFM. Les demandes de subventions de recherche vont souvent de pair avec plusieurs demandes de bourses étalées dans le temps pour les thésards et/ou postdocs du laboratoire. En termes de financements, ces unités reçoivent toutes plus de 600 KF et dans la plupart des cas plus de 1 MF sur la période considérée. Ce soutien, tant que les orientations thématiques du laboratoire sont en phase avec celle du partenaire extérieur, prend un aspect quasi récurrent pour l'unité (les unités étant impliquées sur des projets soutenus sur un projet sur une période longue ou présentant chaque année différents projets par le biais de plusieurs équipes)¹⁸.

Si l'on regarde plus attentivement les unités de ce second groupe, on constate que les vingt-cinq premières concentrent :

- 75 % des financements reçus de l'AFM,
- 81 % des personnels non statutaires mobilisés sur les thématiques de l'AFM,
- 83 % des publications effectuées par les unités soutenues sur les thématiques de l'AFM,
- 66 % des thèses réalisées sur ces thématiques.

¹⁸ L'éventualité d'un financement massif limité à 1 année comme facteur explicatif de l'importance du financement global est récusée. Pour cette raison, nous ne différencions pas dans notre étude les unités ayant fait, à un moment donné, l'objet d'un financement important.

C'est sur ces unités que s'exerce un effet manifeste de l'association qui peut remettre en cause les équilibres et/ou priorités exprimées par l'organisme. En effet, l'importance des financements reçus et leur récurrence peuvent progressivement favoriser au sein du laboratoire et de l'organisme les thématiques soutenues par l'AFM. Ceci se manifeste clairement en ce qui concerne la formation de jeunes chercheurs.

2.3. La formation d'un vivier de chercheurs

Sur les 128 MF apportés aux laboratoires du CNRS entre 1991 et 1995, 10 MF auront permis de soutenir 124 personnes au sein des unités du CNRS dont 91 pour des thèses¹⁹ et 33 pour des postdocs. Trois éléments ressortent fortement :

- Tout d'abord, l'apport de financements à une unité s'accompagne dans la quasi-totalité des cas de la présence au sein du laboratoire d'au moins un thésard et/ou postdoc sur les thématiques du partenaire. Si l'apport de postdocs aux unités est concentré sur les vingt-cinq unités mentionnées ci-dessus, les recherches sans doctorants sont par contre rares (moins de 10 % des unités soutenues dans cette situation). Les financements en termes de fonctionnement s'accompagnant le plus souvent d'une aide au recrutement et au soutien de ce type de personnel.

- Ensuite, les partenaires extérieurs ne financent dans les laboratoires mobilisés qu'une partie des personnels non permanents impliqués dans les thématiques qui intéressent le partenaire²⁰. Ainsi, les laboratoires fournissent donc une contrepartie significative sur ce plan en allant mobiliser d'autres financements complémentaires (MRT, Communauté européenne, etc.).

- Enfin, les personnels soutenus par l'AFM ont plus de facilité que les autres thésards et postdocs SDV à trouver un emploi stable²¹. Cela s'explique peut-être par leur concentration sur un nombre limité de laboratoires (cf. plus loin) qui pour des raisons qui ne peuvent être qu'évoquées (qualité et/ou taille du laboratoire ? Notoriété et/ou réseaux d'influence de celui-ci ? Meilleure qualité des étudiants recrutés au niveau du DEA, meilleure formation dans le cadre de leur thèse ?, etc.) enregistrent un plus grand succès dans le placement de leurs étudiants.

Selon les laboratoires, l'action de l'AFM en termes de formation de jeunes chercheurs, en même temps qu'elle dote les laboratoires d'une ressource flexible pour leur fonctionnement (quantitativement et stratégiquement très importante

¹⁹ Sans compter les dépenses de personnels liées au Généthon (cf. plus bas).

²⁰ Compte tenu des 164 thèses déclarées sur la même période par 51 des unités soutenues (taux de réponse de 75 %), l'AFM paraît donc avoir financé près de la moitié des thèses effectuées dans ces laboratoires sur les thématiques qui l'intéressent.

²¹ Les chercheurs en formation (thésards et postdocs) financés par l'AFM se répartissent en trois groupes d'importance égale dont le premier correspond à l'obtention d'un poste statutaire, le second à celui d'un travail au sein de l'industrie ou de l'association et le troisième à une continuation sous forme de postdocs et/ou de recherche d'emploi stable. Le devenir des boursiers et CDD financés par l'AFM est varié et semble plus aisé que celui de la moyenne des autres boursiers en sciences de la vie (tels que recensés au ministère de la Recherche mais nous n'avons pu comparer ces chiffres au devenir des boursiers dans l'ensemble des laboratoires SDV du CNRS). En effet, les chiffres obtenus peuvent être comparés à ceux du ministère de la Recherche (étude 1997) concernant le devenir des thésards 1995 en sciences de la vie. La répartition au sein des trois catégories utilisées est de 10 %, 20 % et 55 % (le total inférieur à 100 % est dû à des catégories autres dans l'enquête du ministère).

lorsqu'on examine sa concentration sur un nombre réduit d'unités de recherche notamment pour ce qui concerne les postdocs), constitue l'un des principaux mécanismes par lesquels est assurée la propagation des thématiques scientifiques qui intéressent à la fois l'AFM et les unités concernées.

Bien qu'ils déclarent apprécier à sa juste valeur (rapidité, souplesse, monopole de fait des partenaires extérieurs pour le financement des postdocs), l'apport des partenaires en termes de thésards mais surtout de postdocs, certains laboratoires ont des réticences vis-à-vis de ce mode de financement. Ils considèrent que, compte tenu des axes très ciblés retenus, le profil de compétence de l'étudiant financé peut ne pas être optimum lorsqu'il s'agit d'être recruté sur un poste stable. De plus, la formation de jeunes chercheurs financée par l'AFM étant concentrée au sein de quelques unités fortement liées aux thématiques de l'association, celles-ci (ou les équipes en leur sein qui travaillent sur ces thématiques) en tirent un bénéfice supplémentaire qui les renforcent par rapport aux autres unités (ou aux autres équipes qui constituent l'unité).

L'AFM se constitue ainsi un vivier de jeunes chercheurs qui avec l'aide (efficace) de laboratoires fortement soutenus (et donc renforcés) trouveront un poste²². Du fait de leur « imprégnation » et des contacts qu'ils maintiendront probablement avec ce laboratoire, ils constituent pour l'AFM des intermédiaires qui dans le futur créeront à leur tour une nouvelle équipe, probablement sensibilisée et/ou prédisposée à interagir avec l'association. Par cette politique de ressources humaines, l'AFM disposerait ainsi d'un levier stratégique vis-à-vis du département SDV et de son évolution.

3. L'interaction avec le CNRS par le Généthon 1

L'appel d'offres permet à l'AFM de financer par sa répétition un nombre important d'unités qui offrent la possibilité d'une veille stratégique en même temps qu'elles assurent une sorte de « paix sociale » à son égard au sein de la communauté scientifique. La récurrence et la concentration des financements et de la formation sur un nombre plus réduit d'unités complètent ce dispositif et permettent à l'association de propager et d'amplifier au sein du CNRS les thématiques qui lui tiennent à cœur. Mais le tableau ne serait pas complet si l'on n'abordait pas ce qui constitue le cœur de l'intervention de l'AFM en matière de recherche : le Généthon 1. Dit autrement : quels sont les apports respectifs du CNRS et de l'AFM au sein du Généthon ?

3.1. La participation du CNRS au Généthon

De 1991 à 1995, l'AFM a assuré 85 % du budget du Généthon qui s'établit au total à environ 400 MF²³. Les salaires qui représentent 40 % de ces dépenses sont

²² Cf. comparaison entre le devenir des thésards/postdocs AFM et les chiffres donnés par le ministère.

²³ Chiffre obtenu en estimant à 70 millions de francs les dépenses du Généthon sur l'année 1995 (soit la moyenne des dépenses sur chacune des 3 années précédentes).

également majoritairement couverts par l'AFM puisque selon les années la part de personnel extérieur au Généthon varie entre 10 et 15 % du total. Toutefois un tiers des chercheurs (qui représentent 19 % de l'ensemble du personnel) sont financés par des acteurs extérieurs.

L'apport du CNRS se manifeste certes par la présence de ses personnels en tant que chercheurs mais aussi par la part importante que ceux-ci occupent en tant que responsables et le plus souvent initiateurs de la majorité des actions du Généthon : carte génétique (J. Weissenbach), genexpress (C. Auffray), service de génotypage et de séquençage (J. Weissenbach), clonage et distribution de YAC murins (P. Avner)²⁴.

Ainsi se dégage une première image d'un Généthon au financement massivement assuré par l'AFM, dans lequel l'implication des organismes de recherche se fait par la présence de ses chercheurs et surtout par les responsabilités que certains de ceux-ci y assurent (direction des programmes). Mais, au-delà de cette photographie fournie par l'analyse des poids respectifs de l'AFM et du CNRS dans le fonctionnement et le personnel du Généthon, quelle est la dynamique de cette interaction au sein du Généthon ?

Au travers des entretiens effectués, on constate une implication du CNRS qui se fait à l'origine par le biais de l'engagement individuel de ses chercheurs pour mobiliser secondairement le département SDV de l'organisme puis l'État.

On constate que les directeurs des unités de l'organisme qui animent trois des programmes scientifiques du Généthon ont assuré un rôle central dans l'apport intellectuel et technique nécessaire au démarrage et à la vie du Généthon 1 en apportant leurs projets à l'AFM et en les faisant ensuite vivre.

En revanche, l'implication du département (tout comme celle du Comité national) se révèle marginale à l'origine. Celui-ci est informé lors de l'élaboration des projets puisque ceux-ci émanent de chercheurs de l'organisme. Cependant, il ne participe pas à la définition des orientations et des objectifs du projet. L'attitude du département est décrite à ce stade comme favorable mais distante et est souvent qualifiée sous le terme « laisser faire ». Le département n'est jamais décrit comme un partenaire actif, initiateur ou moteur dans le montage et le lancement. Progressivement toutefois, lorsque le projet acquiert sa dynamique propre, les chercheurs se rallient au projet et le rejoignent du fait de son succès, tandis que le département et le Comité national sont sollicités dans le cadre de création d'unités.

Cependant, si l'AFM estime de sa responsabilité d'entreprendre les actions nécessaires à la réalisation de ses objectifs, elle ne cherche pas à poursuivre celles-ci une fois ces objectifs atteints. L'association cherche donc à se désengager afin de réallouer ses moyens vers ses nouvelles priorités. Pour sauvegarder et rentabiliser l'investissement et le mettre au service d'objectifs plus larges que ceux poursuivis par l'association, d'autres acteurs (CNRS, État, collectivités locales) sont alors sollicités afin de reprendre l'infrastructure et l'assemblage de compétences réalisées.

²⁴ Les unités de recherche CNRS de ces responsables sont également concernées par le déroulement des programmes du Généthon, mais seule l'unité dirigée par M. Weissenbach créée en 1995 est implantée dans ses locaux.

En fait, on assiste à un effet de ciseau où l'AFM qui apparaît comme le seul acteur institutionnel véritablement présent au démarrage du projet laisse progressivement la place à d'autres acteurs qui finissent par se substituer totalement à celle-ci. D'une participation institutionnelle quasi inexistante au départ, le CNRS en vient à créer une unité au sein du Généthon en 1995 puis assure à la demande et avec l'aide de l'État la responsabilité et le fonctionnement du Centre de génotypage et du Centre de séquençage implantés à proximité et à la suite du Généthon 1.

Si elle est correcte²⁵, cette description renforce la perception de l'organisme et du département SDV en tant « qu'agence de moyens » apte principalement à construire des infrastructures et/ou à mettre à disposition ses personnels. Ceci renverrait aux limites stratégiques du CNRS et à ses difficultés à initier/porter institutionnellement des projets ambitieux et/ou risqués. Dans cette perspective, le département apparaît comme une structure permissive qui n'est ni en mesure de réellement aider et soutenir les projets de ses chercheurs, ni non plus de les contrecarrer véritablement. Selon les termes de l'un de nos interlocuteurs, « l'intelligence du département » résiderait alors justement dans son attitude bienveillante (*benign neglect*) au risque de se trouver engagée de manière structurelle dans des actions auxquelles ses chercheurs et laboratoires participaient à l'origine individuellement. On peut imaginer dans ce cas un département SDV qui loin de se vouloir actif/entrepreneur dans un processus de ce type considère avec réserve des initiatives susceptibles de lui dicter à terme les conditions et les lieux de son engagement. Au mieux, celui-ci se fait selon une dynamique qui lui échappe pour la plus grande part, au pire à son corps défendant.

3.2. Des laboratoires fortement liés au Généthon 1

Si quelques unités du CNRS sont fortement impliquées par rapport au Généthon 1, l'influence de cette structure sur les laboratoires du CNRS ne s'arrête pas là. En effet, le Généthon 1 met à la disposition des laboratoires de l'organisme, son infrastructure pour des projets apportés par des unités extérieures, ses services logistiques (i.e. distribution de YAC murins) ainsi que les résultats issus de son activité de recherche (cartographie). En fait, six unités du CNRS sont fortement liées en tant que fournisseurs et/ou utilisateurs du Généthon. Si l'on y ajoute les trois unités dont les responsables sont directement impliqués dans le fonctionnement des programmes du Généthon, on arrive ainsi à identifier un noyau d'une dizaine d'unités du CNRS très fortement liées au Généthon.

Mais si le Généthon constitue un espace spécifique dans la mise en œuvre de la stratégie de recherche de l'AFM, il apparaît que les soutiens dont bénéficient les acteurs qui lui sont liés peuvent recouper ceux attribués à l'ensemble des laboratoires du CNRS par le biais de l'appel d'offres (et de la procédure hors appel d'offres). Ainsi, des unités du CNRS financées dans le cadre du Généthon présentent parallèlement par ces procédures des demandes à l'AFM pour des projets de

²⁵ Vu l'impossibilité d'un accès aux sources écrites qui accompagnent ce processus, cette description, qui repose sur un nombre limité de témoignages, doit être considérée avec réserve et mériterait une confirmation ou infirmation que nous n'avons pu obtenir de manière fiable.

recherche complémentaires. On constate que toutes les unités, fortement liées au Généthon pour son fonctionnement et/ou pour l'utilisation de ses ressources, reçoivent également des fonds importants de l'AFM hors Généthon²⁶.

Il y a donc une concentration forte de l'action et de l'influence de l'AFM par le biais de quelques laboratoires fortement engagés auprès de l'association soit par l'intermédiaire du Généthon 1, soit hors de celui-ci. Mais si l'on considère, comme certains le prétendent, que la politique du CNRS s'exprime avant tout par ses laboratoires, ne pourrait-on dire que ces laboratoires servent plus à influencer l'association en fonction des choix du CNRS que l'inverse ? Il nous faut donc maintenant nous intéresser à ces instances (directoire et commissions scientifiques) par lesquelles se formule et se met en œuvre la politique de recherche de l'association.

4. De la participation au conseil scientifique à l'identification d'un cœur stratégique de laboratoires

4.1. La participation au conseil scientifique

La participation au conseil scientifique de l'AFM constitue un indicateur de l'engagement de certaines unités auprès de l'association. En effet, les unités qui participent à ses instances disposent d'un accès précoce :

- a) aux choix stratégiques de l'association. Les chercheurs participent à la mise en œuvre de ces choix au travers de la sélection qu'ils effectuent parmi l'ensemble des projets soumis à l'association,
- b) aux orientations du moment de l'association. Les chercheurs sont en mesure d'informer leurs collègues sur l'opportunité et/ou le calibrage optimal de leurs demandes de subventions compte tenu des orientations du moment de l'association,
- c) aux tendances et potentialités de recherche qui se dégagent individuellement et collectivement des projets de recherche soumis à l'AFM. Les chercheurs sont plus en mesure de percevoir l'éventuel impact de leurs travaux sur la stratégie de l'association et par là même d'anticiper ses évolutions.

Trois rôles sont envisageables pour des chercheurs de l'organisme participant à ces instances :

- a) expertise : Le chercheur se prononce sur les projets qui sont soumis à l'association et bénéficie de ce fait d'une compréhension et d'une vision plus large des actions soutenues par l'association,
- b) porte-parole d'une communauté scientifique disciplinaire ou thématique : le chercheur se préoccupe de la prise en compte des intérêts de sa communauté et de sa discipline, et s'efforce d'assurer une représentation convenable de celles-ci pour le « bénéfice mutuel de celles-ci et de l'AFM »,

²⁶ À l'inverse, toutes les unités financées largement par l'AFM ne sont pas forcément ou fortement liées au Généthon. Le recouvrement des deux espaces est donc unidirectionnel.

Participation des personnels du CNRS aux commissions et au directoire de l'AFM

Selon les documents de l'AFM, quinze unités du CNRS sont représentées au sein de ces instances par dix-huit de leurs chercheurs. Ceux-ci appartiennent pour l'essentiel à des unités directement impliquées dans le Généthon et/ou des unités qui bénéficient de manière récurrente de soutiens de l'AFM. La part relative des chercheurs des unités CNRS par rapport à l'ensemble des scientifiques présents au sein du conseil scientifique s'établit comme suit :

Directoire : 36 %

Commissions scientifiques : 32 %, *dont* :

Biologie : 73 %

Génétique : 50 %

Thérapie génique : 22 %

Clinique : 0 %

Psychosociale : 0 %

c) porte-parole de l'organisme destiné à faire remonter l'information sur les choix stratégiques respectifs du CNRS et de l'association.

Interrogés à ce sujet, les participants à ces instances mettent en avant leur rôle d'experts et considèrent les autres types d'intervention comme contraires à leur déontologie et aux raisons de leur présence dans ces commissions et directoires. Selon ces déclarations, la stratégie de l'organisme et du département SDV ne semble donc pas, par ces commissions, influencer directement sur la stratégie de l'AFM dans la mesure où d'une part, les chercheurs ne s'en font pas les vecteurs et d'autre part le département n'est pas présent institutionnellement. Toutefois, on peut considérer qu'une influence indirecte du département s'exerce puisque les laboratoires proposent des projets qui reflètent leur stratégie et sont évalués au sein de ces commissions par des chercheurs qui partagent leurs centres d'intérêts. La stratégie des laboratoires fortement engagés influe donc sur l'AFM. À l'inverse, il est loin d'être certain que leur stratégie reflète les priorités du département (si elles existent, ce que certains laboratoires contestent). L'influence du département par ce canal, si elle existe, est donc indirecte. En fonction de la concordance entre les priorités de ces laboratoires et celles du département, il y a au mieux traduction de cette stratégie, au pire déviation ou absence de celle-ci.

4.2. Un cœur stratégique de laboratoires dans l'interaction entre l'AFM et le CNRS ?

Mais si l'interaction stratégique entre le département et l'association semble limitée, peut-on au final identifier un groupe de laboratoires fortement impliqués dans la stratégie de l'association ? De fait, l'importance des financements reçus de

l'association hors Généthon, l'implication forte vis-à-vis du Généthon, la participation aux instances de l'AFM, constituent autant d'éléments qui font émerger un cœur stratégique de laboratoires du CNRS liés à l'association. Les unités de recherche du CNRS qui ont une forte proximité avec le Généthon et/ou celles qui participent aux instances de l'AFM sont également retrouvées parmi celles qui font l'objet d'un soutien récurrent et important de la part de l'AFM. Au total, on parvient ainsi à définir un cœur stratégique d'une douzaine d'unités de recherche du CNRS qui partagent les caractéristiques suivantes²⁷ :

- a) interaction significative avec le Généthon (dans son fonctionnement et/ou dans son utilisation),
- b) présence d'au moins un chercheur de l'équipe (directeur d'unité ou responsable d'équipe) au sein des commissions ou du directoire de l'AFM,
- c) financement massif par l'AFM (de 2 à 8 MF hors Généthon sur les 5 ans considérés ; plus pour les unités responsables des programmes du Généthon),
- d) importance de l'AFM dans la structure de financements des équipes mobilisées au sein de l'unité ; forte production de thèses par ces dernières autour des thématiques de l'AFM,
- e) le plus souvent, taille moyenne ou grande de ces unités et forte interaction personnelle du directeur d'unité avec la direction scientifique du département SDV.

Du fait de la proximité de leurs intérêts avec ceux de l'AFM, ces unités peuvent être considérées comme des « co-stratèges » qui influencent la stratégie de l'association comme celle-ci influence leurs orientations thématiques²⁸.

5. Conclusion

Au travers de ce qu'en disent les laboratoires, l'intervention de l'AFM auprès de l'organisme fait apparaître une forte asymétrie entre les deux partenaires.

D'un côté, les laboratoires dessinent une AFM « stratège » (axes d'intervention limités et rendus explicites à l'extérieur ; légitimation de son intervention par un soutien large ; concentration des moyens sur quelques acteurs/opérations avec possibilité de réallocation importante et rapide lorsqu'une phase d'action est terminée). Dans ce cadre, l'association mène :

- a) Une action autonome où elle mobilise, du fait de leur compétence scientifique, des chercheurs de l'organisme dans des rôles de porteur de projet et/ou d'assistance technique. Ces opérations d'ampleur, à caractère semi-industriel, sont fondées d'une part, sur un changement d'échelle de la recherche et d'autre part, sur un horizon déterminé au-delà duquel l'AFM se désengage. L'investissement indivi-

²⁷ Les deux premiers critères sont présents le plus souvent de manière combinée mais aussi parfois de manière isolée pour ces unités.

²⁸ Toutes les unités qui font partie du cœur stratégique reçoivent des financements massifs de l'AFM « hors Généthon ». À l'inverse, quatre unités qui bénéficient pourtant de financements massifs ne font pas partie de ce cœur stratégique car d'une part, elles ne correspondent pas à la liste des critères évoqués ci-dessus et d'autre part de fait, ne semblent pas entretenir des liens de même intensité avec l'AFM.

duel de chercheurs de l'organisme (dont le département est informé mais sur lesquelles il ne peut, ou ne cherche pas à intervenir à l'origine) conduit progressivement le département à un investissement institutionnel. Les structures et actions menées dans ce cadre impliquent fortement les chercheurs du CNRS pour la conduite de ces opérations (apport de connaissance) mais sont utilisées par un nombre restreint de laboratoires de l'organisme. Ces actions stratégiques volontaristes massives sont limitées dans le temps, ce qui permet à la fois de concentrer les ressources et d'organiser leur réallocation à un horizon donné.

b) Une action de soutien concentrée sur quelques laboratoires (une quarantaine) de l'organisme dont les thématiques sont « naturellement » et historiquement en accord avec les siennes. Certains de ceux-ci (une douzaine) s'engagent fortement auprès de l'association (i.e. forte implication dans le Généthon en tant que producteur et/ou utilisateur, participation au conseil scientifique, participation au Téléthon) et voient les axes d'intervention de l'association co-évoluer avec les leurs. Ils deviennent de fait des co-stratèges par rapport à l'AFM. D'autres bénéficient également de soutiens importants, mais restent plus à distance de l'association. Les laboratoires sur lesquels se concentre l'intervention de l'AFM apportent des ressources (personnel statutaire, équipement du laboratoire, allocataires du ministère) qui complètent et enrichissent fortement les apports de l'association (fonctionnement, thésards et post-docs). Pour la plupart de ces laboratoires, les thématiques liées à l'AFM existaient préalablement à l'intervention de l'AFM, mais se trouvent renforcées dans leur dynamique grâce aux moyens complémentaires qui leur sont alloués par l'association.

c) Une action de veille technologique d'ampleur financière plus limitée mais qui touche un grand nombre de laboratoires. Selon nous, celle-ci permet d'une part l'intégration à tout moment d'un laboratoire potentiellement intéressé /intéressant par rapport à ses axes thématiques (une vingtaine d'unités dans ce cas avec un recyclage sur 2 ans) et d'autre part, assure la légitimité de l'association et son acceptation par la communauté scientifique. Un affichage clair du périmètre d'action de l'association permettant d'assurer un auto-ajustement des demandes des laboratoires par rapport aux objectifs de l'association.

d) Une action d'intervention spécifique et ponctuelle d'équipement pour un nombre très limité de laboratoires (quatre dans ce cas entre 1991 et 1995) dont l'existence et l'activité vont dans le sens des développements voulus par l'AFM (génomique et vectorologie notamment).

e) Une action de formation pour le futur d'un *pool* de chercheurs susceptibles à terme de constituer de nouvelles équipes de recherche qui par la suite intégreront éventuellement les organismes de recherche et créeront de nouvelles thématiques intéressantes l'association²⁹.

²⁹ L'éventuel « déséquilibre » induit dans le recrutement de l'organisme nécessiterait de mesurer, d'une part le *pool* des chercheurs formés autour des thématiques de l'AFM par rapport à celles des autres champs disciplinaires présents au sein du département SDV et d'autre part de mesurer la proportion de chercheurs formés autour de ces thématiques effectivement recrutés par l'organisme par rapport à l'ensemble des recrutements du département. Ce travail n'a pu être effectué avec les éléments dont nous disposons.

À l'inverse, l'implication du département et des sections du Comité national semble limitée dans l'émergence du Généthon tout comme dans la rédaction et l'instruction des appels d'offres. L'interaction passe, d'une part, par des consultations au niveau des directions dont l'impact semble limité et, d'autre part, par la présence de personnels du CNRS dans les commissions de l'AFM avec les limites qui en découlent.

Le département apparaît essentiellement aux unités :

a) d'une part, comme un partenaire conjoncturel avec lequel il peut/il faut entrer en interaction à un moment donné (processus de création/restructuration de l'unité, attribution de candidats, résolution d'une crise, obtention d'un apport complémentaire ponctuel de ressources),

b) d'autre part, comme une entité administrative organisée en relation avec la structuration du Comité national et destinée à la mise en œuvre des procédures de ce dernier. De plus, cette entité administrative est décrite comme distante et lente par la majorité des responsables d'équipes rencontrés. Ceux-ci ont le plus souvent du mal à identifier au-delà du directeur scientifique l'interlocuteur pertinent au sein du département compte tenu des problèmes qui les préoccupent. L'essentiel de ceux-ci remonte alors au directeur scientifique ce qui accroît probablement la lenteur et l'encombrement du système ressentis par les laboratoires.

Dans cette perspective, le rôle du CNRS par rapport à l'AFM semble se résumer effectivement à celui d'une « agence de moyens » dont la stratégie se limite pour l'essentiel à celle de ses laboratoires. L'action stratégique de l'organisme, « impossible » sur le court terme, compte tenu de ses faibles marges de manœuvre (faiblesse du budget hors salaire et du nombre de postes fléchés) se fait pour l'essentiel à long terme en interaction avec le Comité national par création/recréation cumulative de laboratoires autour d'un axe et/ou de postes. Ces actions s'effectuent au mieux de manière construite et au pire de manière erratique compte tenu de la performance des outils de gestion stratégiques utilisables par l'organisme pour analyser et suivre, par rapport à un partenaire tel que l'AFM, ainsi que dans une perspective d'ensemble, le positionnement et les évolutions de ses laboratoires. Il y a donc une réelle asymétrie entre les capacités stratégiques de l'AFM et celle du CNRS. On peut certes considérer que le CNRS est dans son rôle en construisant et mettant à disposition un potentiel de recherche sans lequel l'activation par des acteurs extérieurs demeurerait difficile voire impossible. On peut, à l'inverse, être préoccupé de constater la faible capacité stratégique d'un organisme qui engage des ressources importantes tandis que le choix (et même la connaissance) de leur utilisation semble lui échapper pour la plus grande part. Le choix de l'une ou l'autre approche et l'éventuelle répartition des tâches qu'elle induit, sont fonction de la vision que l'organisme et la puissance publique ont sur leur évolution et sur celle du tissu de la recherche. Elles conduisent à poser des questions importantes sur le rôle et les modalités de gestion de l'organisme (et probablement sur celles d'autres institutions de recherche analogues).

Références

- [1] CNRS, Protocole du déroulement des audits cahiers de la DEA, hors série (1), 1990.
- [2] Dib C. et al., A comprehensive genetic map of the human genome based on 5264 micro-satellites, *Nature* 380 (1996).
- [3] Larédo P., Kahane B., Politique de recherche et choix organisationnels de l'Association française de lutte contre la mucoviscidose, *Sciences Sociales et Santé* 16 (3) (1998) 97 p.
- [4] Schuler G.D. et al., A Gene map of the human genome, *Science* 274 (1996) 540–546.