

Faire converger les pratiques de gestion des unités de recherche

Vendredi 6 février 2009

- compte rendu -



Ouverture du Séminaire

Jacques BERNARD

Directeur de l'AMUE

Nous avons organisé cette journée à la demande de la Ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche qui a souhaité que nous réfléchissions à la convergence des pratiques de gestion des unités de recherche. Depuis plusieurs années, déjà, nous tentons de faire œuvre de simplification dans ce domaine et nous nous efforçons à ce titre de mobiliser les moyens nécessaires pour limiter les éventuelles déperditions de temps et d'énergie.

Le groupe de travail, piloté par François d'Aubert, a donné lieu à la rédaction d'un rapport portant sur le nouveau partenariat entre les établissements d'enseignement supérieur et les organismes de recherches, lequel rapport nous a permis d'y voir plus clair. Je saluerai également le travail réalisé par l'Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR) sur ce même sujet.

Ces travaux nous ont fourni la matière pour organiser cette journée de réflexion et vous présenter, de manière plus vivante que *via* un document écrit, les avancées enregistrées sur tous ces thèmes.

Pour des raisons d'agenda, la Ministre n'interviendra pas en lever de rideau, comme nous l'avions souhaité initialement, mais un peu plus tard dans la matinée, attestant par là même de son intérêt pour toutes ces questions.

Merci à tous de votre présence. Nous comptons sur vous pour faire de cette journée un moment d'échanges intenses !



Intervention de la Ministre

Valérie PECRESSE

Ministre de l'Enseignement supérieur et de la recherche

Cette journée est une première dont il faut se féliciter. Alors que les unités mixtes de recherche (UMR) existent depuis une quinzaine d'années, la nécessité de promouvoir la convergence des pratiques de gestion de ces entités n'a en effet jamais donné lieu à une manifestation de ce type, ce qui est sans doute révélateur de la situation actuelle.

Depuis peu, une volonté nouvelle de collaboration s'exprime sur le terrain, ce dont nous ne pouvons que nous réjouir. La commission d'Aubert semble en cela avoir marqué un tournant, après avoir surmonté les difficultés engendrées par le choc des cultures auquel n'a pas manqué de donner lieu, dans un premier temps au moins, ce face-à-face un peu inédit entre organismes de recherche et universités. L'organisation de cette journée correspond d'ailleurs à la quinzième proposition formulée par ladite commission, il y a un an, laquelle prévoyait que « *des cycles d'échanges communs, pour les directeurs d'unités et les administrateurs de la recherche soient organisés pour diffuser les meilleures pratiques et tirer parti des dérogations que permettent les textes réglementaires* ».

Nous devons donc utiliser le plus intelligemment possible la souplesse permise par les textes existants, afin de mutualiser les bonnes pratiques.

J'ai chargé Thierry Coulhon du dossier relatif à la simplification des procédures. Pour ce faire, il conviendra de venir à bout d'un certain nombre de blocages psychologiques et de s'attacher à faire sauter nombre de petits verrous pour avancer. Nous devons également simplifier la vie des laboratoires, tout en introduisant des leviers pour l'évolution partenariale de nos établissements de recherche.

Suite à l'élaboration d'un cahier des charges, en avril dernier, un rapport sur les modalités du mandat unique de gestion, que vous préférez appeler délégation globale de gestion (DGG), a été produit, et il vous sera présenté dans le courant de la journée.

En novembre 2008, un nouveau rapport, réalisé en collaboration entre l'IGAENR et un chercheur du CNRS, à savoir Pascal Aimé et Cédric Fevotte ici présents, a constitué un nouveau signe du décloisonnement à l'œuvre, dans le domaine de la recherche.

En tout état de cause, et quelles que soient les mesures prises, le maintien de la qualité de service apparaît comme un objectif essentiel. Pour ce faire, il conviendra d'actionner un certain nombre de leviers et de donner notamment la possibilité aux présidents d'universités de déléguer directement leur signature aux directeurs d'UMR. Le Ministère devra quant à lui jouer son rôle d'orientation du dispositif.

La DGG devra être mise en place de manière expérimentale sur un certain nombre de sites, comme c'est déjà le cas dans le cadre du partenariat entre Paris VI et le CNRS. Des recommandations seront en outre prochainement adressées aux universités, lesquelles reprendront les préconisations de ce rapport sur la délégation globale de gestion. Un texte sur le mandat unique en termes de propriété devrait également être publié dans les prochains mois.

A n'en pas douter, nous pouvons donc faire beaucoup en matière de simplification, et je sais que vous en avez conscience. Je compte donc sur vous tous, étant entendu que l'objectif poursuivi n'est autre que la simplification, la coordination et le partenariat, et que l'existence des unités mixtes n'est donc en rien menacée.



Les attentes de la communauté des chercheurs et les marges de manœuvres existantes en matière de simplification des pratiques administratives

Pascal AIME

Inspecteur général de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche

La mission qui nous a été confiée consistait, en associant un jeune chercheur – en la personne de Cédric Févotte – et un administratif, à identifier les difficultés auxquelles les directeurs de laboratoires de recherche se trouvent confrontés, au quotidien. Nous devons en outre mettre en évidence les pistes d'amélioration susceptibles d'être exploitées rapidement, sans évolutions réglementaires ou législatives majeures.

Le monde de la recherche connaît en effet de fortes évolutions depuis quelques années déjà et nos laboratoires de recherche se trouvent dans un contexte de concurrence exacerbée. Il convenait par conséquent de réfléchir à la manière dont nous pourrions contribuer à améliorer la situation.

Cédric FEVOTTE

Chargé de recherche au CNRS

Laboratoire traitement et communication de l'information

1. Les attentes de la communauté des chercheurs

J'ai fait un doctorat à Nantes et un post-doctorat à l'université de Cambridge. J'ai travaillé ensuite dans une *start-up*, avant d'entrer au CNRS il y a maintenant un an. J'ai donc fait l'expérience, à titre personnel, des pratiques administratives universitaires en France et Outre-Manche. Afin de mettre en lumière les différences existant entre ces deux pays et de réfléchir aux attentes réelles de la communauté des chercheurs en la matière, j'ai fait le choix de partir de l'examen d'un cas concret, portant sur l'organisation d'une mission, dans une unité de recherche française à gestion peu optimisée et à Cambridge.

Un chercheur de l'université de Cambridge, qui doit participer à une conférence, ne reçoit préalablement aucun ordre de mission. Il procède librement à l'achat de ses titres de transports, à l'aide de sa carte de paiement professionnelle (dont bénéficient, à Cambridge, tous les personnels permanents).

Le chercheur français qui souhaite se rendre à cette même conférence ne peut le faire sans un ordre de mission dûment complété et signé, ce qui nécessite un certain délai. De même, pour l'achat des titres de transports, il conviendra de passer par l'intermédiaire d'un secrétariat, lequel traitera la demande avec l'agence de voyages ayant remporté l'appel d'offres lancé par l'université. De fait, les délais d'obtention desdits titres seront ainsi sensiblement allongés. Enfin, le chercheur français devra avancer les frais d'inscription à la conférence à laquelle il entend participer.

Tout au long de sa mission, le chercheur de l'université de Cambridge utilisera sa carte de paiement professionnelle pour régler toutes ses dépenses. Il sera remboursé aux frais réels, sans plafonnement *a priori* des dépenses effectuées.



A contrario, le chercheur rattaché à une université française devra avancer ses frais de restauration et d'hébergement. Il devra qui plus est se conformer à des plafonds de remboursement souvent très contraignants.

Le chercheur de l'université de Cambridge ne disposant pas de carte de paiement professionnelle sera remboursé sous dix jours, sur simple présentation de justificatifs. Le chercheur d'une université française sera quant à lui soumis à des délais de remboursement beaucoup plus longs et devra produire une multitude de justificatifs (talons de billets, programme complet de la conférence, relevé bancaire, article présenté, etc.). Tout cela atteste d'un manque de confiance envers chercheur, que nous ne pouvons que déplorer.

Cette complexité administrative exacerbée ne manque pas d'avoir des conséquences néfastes, sur la vie des chercheurs en général. Elle génère en effet une importante perte de temps et ne manque pas d'avoir un effet réhibitoire sur la communauté scientifique, pénalisant, de fait, l'initiative et l'ambition de chercheurs usés par la lourdeur des procédures administratives à l'œuvre.

Les laboratoires anglo-saxons, et ceux notamment apparaissant en bonne place dans le classement de Shanghai, offrent quant à eux une grande liberté aux chercheurs, permettant à ces derniers de donner réellement le meilleur d'eux-mêmes.

Dans un tel contexte, les attentes de la communauté des chercheurs sont de plusieurs ordres. Ils en appellent notamment à la mise en place d'un système moins contraint, impliquant un nombre réduit d'intermédiaires et la limitation du nombre de procédures à l'œuvre. Ils réclament en outre un système plus réactif, marqué par des délais plus court et un meilleur accompagnement. Enfin, ils sollicitent l'établissement d'une relation de confiance entre les chercheurs, d'une part, l'administration d'autre part. Le moment est en effet venu, semble-t-il, de passer d'une culture de la méfiance et du contrôle *a priori* à une culture de la confiance.

Pascal AIME

Inspecteur général de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche

2. Les difficultés de gestion exprimées par les unités de recherche

De fait, nous avons identifié, dans le cadre de nos investigations, une situation contrastée entre les universités qui, en général, n'exploitent pas les marges de manœuvre que la réglementation leur offre et un certain nombre d'EPST qui ont d'ores et déjà largement progressé, dans la simplification de leurs procédures.

Les difficultés de gestion exprimées par les directeurs d'unités de recherches que nous avons rencontrés concernent principalement:

- les procédures budgétaires ;
- les procédures d'achat et de gestion des missions ;
- les outils de gestion ;
- la gestion des contrats.

Il existe en outre d'autres sources de difficultés que j'évoquerai rapidement.

Les procédures budgétaires sont notamment marquées par les difficultés suivantes :

- absence de lisibilité sur les moyens budgétaires alloués aux unités, notamment dans le cadre d'un accroissement des financements sur projets ;



- absence de plans pluriannuels d'investissement ;
- lourdeur des procédures d'engagement des crédits ;
- gestion hors taxes ou TTC des crédits selon les tutelles, ce qui implique des difficultés de gestion évidentes ;
- délégations tardives de crédits.

En matière de procédures d'achat et de gestion des missions, force est de constater que les procédures d'achat et les modalités d'application du code des marchés publics sont pour le moins complexes, dans la plupart des établissements d'enseignement supérieur. Les chercheurs ont également insisté lors de nos entretiens sur l'insuffisance du niveau de remboursement des frais engagés à l'occasion des missions dans l'enseignement supérieur ou de l'accueil de chercheurs étrangers.

Nous avons également mis en lumière les difficultés causées par :

- l'hétérogénéité des systèmes d'information et des outils de gestion ;
- la nécessité, pour chaque laboratoire, de construire son propre outil de consolidation de ses moyens.

En matière de gestion des contrats de recherche, nous avons constaté que la répartition de la gestion de ces derniers entre les différentes tutelles était une source continue de complexité. Sans doute convient-il par ailleurs de souligner que les règles de gestion ou de prélèvement différent, malgré les dispositions des contrats quadriennaux, à l'instar, d'ailleurs, des modalités de recrutement et de rémunération des personnels contractuels et des règles applicables en matière de protection de la propriété industrielle, de prise de brevets et de signature de licences d'exploitation.

Puisque le système est très compliqué, les acteurs en présence s'efforcent de gérer cette complexité, en jouant au mieux des possibilités offertes par les dispositifs de chacune de leurs tutelles. Ce qui les amène au final à souhaiter le maintien du système actuel qui les oblige à disposer d'un budget propre à chaque tutelle, oubliant que la mise en œuvre d'une caisse unique menée de paire avec une harmonisation, entre les tutelles, et une simplification radicale des procédures de gestion constituerait, à n'en pas douter, une bien meilleure solution.

Les autres sources de difficultés auxquelles les unités de recherche se trouvent confrontées sont de plusieurs ordres :

- modalités d'arbitrage des emplois vacants, de recrutement des personnels titulaires ou contractuels, de promotion des personnels BIATOSS et ITA, d'abondement indemnitaire ;
- régime horaires-congés ;
- permanence de l'accès aux services administratifs.

De fait, la situation se révèle souvent délicate pour un directeur de laboratoire qui doit gérer le recrutement et établir l'emploi du temps de personnels soumis à des régimes de congés et à des horaires différents.

3. Les possibilités d'évolution

Face à toutes ces contraintes, il existe un certain nombre de possibilités d'évolution. Si les laboratoires ont besoin d'un ancrage fort au sein de leurs établissements, ils n'en ont pas moins besoin de souplesse et de réactivité dans leur gestion. Ils doivent également bénéficier d'une visibilité



avérée, concernant leur action et l'évolution de leurs moyens. En tout état de cause, comme l'a dit Cédric Févotte avant moi, il est nécessaire de passer d'une culture de la méfiance et du contrôle *a priori* à une culture de la confiance et de l'évaluation *a posteriori*.

Pour autant, il ne s'agit évidemment pas de transformer chaque laboratoire en une PME indépendante mais d'œuvrer à la simplification du fonctionnement des unités de recherche, laquelle passe par quelques idées simples :

- la responsabilisation des directeurs d'unité (impliquant la délégation et le contrôle interne *a posteriori*) ;
- l'exploitation systématique des marges de manœuvre réglementaires et technologiques ;
- l'harmonisation des pratiques et des contraintes réglementaires entre EPST et universités.

Pour ce faire, il conviendra de surmonter un certain nombre de difficultés, relevant de :

- la complexité des modes d'organisation interne des établissements d'enseignement supérieur ;
- la place des unités de recherche dans l'arborescence budgétaire des universités ;
- les procédures d'achat et la mise en œuvre des dispositions du code des marchés.

En matière de complexité des modes d'organisation interne des établissements d'enseignement supérieur, nous avons constaté que la structuration interne des universités était inadaptée à la gestion des activités de recherche. Nous avons également considéré que les dispositifs de délégation de signature pourraient être optimisés et qu'il conviendrait parallèlement de faire évoluer la fonction support administrative.

S'agissant des dispositions réglementaires, nous estimons qu'il est nécessaire donner aux directeurs de laboratoires une délégation de signature, pour les actes tant administratifs que budgétaires. Un directeur de laboratoire doit en effet pouvoir signer des ordres de mission et des bons de commandes, sans avoir à passer par un intermédiaire. De telles dispositions contribueraient, à n'en pas douter, à réduire les délais et à accroître la réactivité de l'ensemble du dispositif.

Dans le contexte actuel, plusieurs dispositions législatives ou réglementaires se combinent :

- les directeurs d'UMR peuvent recevoir délégation de signature ;
- tout agent de catégorie A placé sous l'autorité du président peut recevoir délégation ;
- les directeurs d'écoles et d'instituts sont ordonnateurs secondaires de droit ;
- les directeurs d'UFR peuvent recevoir délégation pour les affaires intéressant leur composante.

Il est par conséquent possible d'envisager plusieurs délégations de signature au sein d'une UFR :

- aux directeurs d'unités de recherche pour les centres de responsabilité ou les centres financiers qui les concernent ;
- aux directeurs d'UFR pour les autres centres de responsabilité.

S'agissant de la place des unités de recherche dans l'arborescence des universités, nous avons identifié plusieurs possibilités :

- le maintien de l'hébergement du budget des unités de recherche dans le budget des composantes des universités ;



- la création d'une unité budgétaire recherche (UB) ;
- la création d'un service commun « gestion des unités de recherche », laquelle nécessite cependant la prise d'un décret créant une nouvelle catégorie de service commun ;
- le rattachement des budgets des laboratoires au niveau 1 du budget de l'université.

La gestion administrative et financière des unités de recherche doit être consolidée et professionnalisée et mutualisée. Pour ce faire, nous préconisons de créer :

- un service support administratif spécifique entièrement dédié à la gestion des laboratoires ;
- qui soit accessible toute l'année.

Ce type de services supports, qui existent d'ores et déjà dans les EPST, est souvent plébiscité par les directeurs d'unités. Le fait que ces services soient accessibles tout l'année renforce en outre leur efficacité et constitue un plus.

A titre d'exemple, au sein d'une délégation régionale du CNRS, un agent de catégorie B peut se voir confier en moyenne la gestion de 5,5 à 8,5 unités de recherche. Vous connaissez mieux que quiconque le nombre d'unités de recherche dans chacune de vos universités. Je vous laisse donc calculer combien il faudrait affecter d'agents à la gestion de ce type de tâches, afin de garantir une efficacité maximale.

Les procédures d'achat et la mise en œuvre des dispositions du code des marchés pourraient également être simplifiées.

Les universités et les EPST peuvent choisir d'appliquer, pour leurs activités de recherche, le code des marchés ou les dispositions de l'ordonnance n°2005-649. L'article 2 du décret n°2007-950 du 25 avril 2007 stipule que « *chaque établissement procède à l'identification des besoins de fourniture, de services et de travaux destinés à la conduite de son activité de recherche et détermine le niveau auquel ces besoins sont évalués* ».

Chaque conseil d'administration peut ainsi déterminer :

- la liste des fournitures, travaux et services qui sont destinés à la réalisation des activités de recherche ;
- le niveau auquel est apprécié le seuil en deçà duquel il n'est pas requis de formalisme pour procéder aux achats...
- ...et décider d'appliquer les dispositions de l'ordonnance n°2005-649

Le décret n°2008-1334 du 17 décembre 2008 restreint l'intérêt de l'usage de l'ordonnance en homogénéisant les seuils d'appréciation des besoins avec ceux du code des marchés publics. L'ordonnance conserve un avantage décisif : l'appréciation des besoins au niveau de chaque laboratoire. Le fait d'apprécier un seuil de besoin au niveau de l'établissement ou au niveau de chaque unité de recherche ne produit pas les mêmes effets. Si l'établissement choisit d'évaluer ses besoins au niveau de ses unités de recherche, cela aura pour effet affranchir ces dernières d'un certain nombre de formalités. Il est parallèlement possible d'adapter le niveau de sécurisation souhaité des procédures à travers les mécanismes de délégation de signature en assortissant ces derniers de niveaux maximum d'engagement.



Dans le cadre de l'ordonnance de 2005, il est ainsi possible d'octroyer de vraies marges de manœuvre aux laboratoires, et ce en dépit de tout ce que l'on a pu entendre sur la lourdeur des politiques d'achat. Il n'est en revanche nullement question de laisser faire n'importe quoi à n'importe qui. Partant de là, il est indispensable de mettre en place concomitamment un processus d'audit et de contrôle interne, afin de s'assurer que le système ne dérive pas. En tout état de cause, on ne peut en effet envisager de prôner la responsabilisation des directeurs de laboratoires, sans mettre en place, en retour, de procédures d'audit et de contrôle adaptées.

A ce stade, les EPST ont d'ores et déjà adapté leur mode de fonctionnement en recourant à des outils qui permettent d'effectuer des publicités d'achat, des mises en concurrence ou des remises en concurrence dans le cadre des accords-cadres (outil PUMA et RECA au CNRS). Ils offrent également des services complémentaires pour améliorer et faciliter en interne la fonction achat tel que des comparateurs de prix. De fait, l'application de l'ordonnance de 2005 ne signifie pas que l'on s'affranchit des dispositions de la réglementation européenne concernant la transparence des achats.

D'autres pistes de simplification de la gestion des unités de recherches sont également à explorer :

- amélioration de la visibilité budgétaire (projection pluriannuelle des moyens et dialogue de gestion) ;
- uniformisation des règles de report de crédit ;
- gestion TTC de tous les crédits des laboratoires ;
- déploiement des cartes « affaires » et des cartes « achats » ;
- création d'un service facturier ;
- création des fondations universitaires (colloques, invitation de chercheurs étrangers) ;
- développement des remboursements de mission aux frais réels ;
- convergence des systèmes d'information ;
- généralisation des contrats de service mis en œuvre au CNRS ;
- diffusion d'outils informatiques et de pratiques innovantes ;
- simplification de la gestion des activités de valorisation (propriété des brevets, modalités de recrutement, frais de gestion, mutualisation sur une base territoriale).

Enfin, nous souhaitons insister sur le fait que la mise en œuvre de la délégation globale de gestion nécessite une harmonisation préalable des procédures de gestion des différentes tutelles des unités de recherche, notamment en matière de :

- délégation de signature aux directeurs d'unités de recherche en matière budgétaire et administrative ;
- définition des achats scientifiques et niveau d'appréciation des besoins (code des marchés publics ou ordonnance de 2005) ;
- gestion et modalité de remboursement des missions.

Il convient dans le même temps de promouvoir la convergence des dispositifs fiscaux et des systèmes d'information si l'on entend assurer la réussite de la démarche entreprise.



Echanges avec la salle

Michel MALABRE, Ecole Centrale de Nantes, Directeur d'UMR

Au sein de l'UMR que je dirige à Nantes, laquelle dépend de quatre tutelles, nous accueillons un nombre important de visiteurs et de stagiaires, ce qui nous contraint à une série de formalités complexes. Quelles sont les possibilités dont nous disposons pour rémunérer ces stagiaires, étant entendu que les réponses que j'ai obtenues de mes tutelles à ce sujet sont très diverses. Existe-t-il un cadre réglementaire et, si tel était le cas, serait-il possible d'harmoniser les pratiques à l'œuvre, sur le terrain ?

Pascal AIME

De toute évidence, nous ne pouvons pas ne pas tenir compte du contexte réglementaire et législatif dans lequel nous nous trouvons contraints d'évoluer. Il convient de distinguer deux points : d'une part la possibilité d'accueil d'étudiants de l'établissement en son sein pour effectuer des stages obligatoires ou non, qui peut poser problème au regard de la réglementation et d'autre part les possibilités de rémunération des stagiaires qui peuvent être accueillis. Sur ce second point, il n'existe, à ma connaissance, qu'une réglementation ; il n'en reste pas moins que les politiques des établissements peuvent être très variables, d'un endroit à l'autre.

Pour l'heure, les modalités de recrutement en vigueur au CNRS et dans une université ne sont pas du tout les mêmes. Partant de là, si l'on prenait le risque d'harmoniser ces pratiques, on risquerait de pénaliser les établissements particulièrement en avance sur toutes ces questions.

De la salle

Je suis tout à fait séduit par vos propositions d'harmonisation. Pour autant, l'esprit de la loi LRU consiste bel et bien à favoriser la mise en œuvre de logiques d'établissements, lesquelles semblent justement aller à l'encontre de toute tentative d'harmonisation.

Pascal AIME

La LRU vous donne l'opportunité de faire ou de ne pas faire un certain nombre de choses, et de vous organiser par là même librement. Nous vous avons présenté l'état de notre réflexion concernant la simplification de la gestion des unités de recherche. Il appartient à chaque établissement de se déterminer librement sur ce qu'il entend faire ou ne pas faire, tout en assumant les conséquences de ses choix. En tout état de cause, il nous semble que les organismes en charge de l'évaluation de l'activité des établissements devraient être attentifs non seulement aux résultats obtenus et au niveau de performance atteint, mais également aux efforts consentis par une entité donnée pour faciliter et fluidifier son fonctionnement interne et celui de ses unités de recherche.

De fait, la loi LRU favorise la mise en œuvre des dispositifs que nous vous avons présentés ce matin. Les établissements ne pourront par conséquent plus prétendre qu'ils ne peuvent rien faire puisque tout se décide ailleurs, dans la mesure où cette loi offre d'authentiques leviers, qu'il faut actionner pour progresser.

Jean-Richard CYTERMANN, MESR, Adjoint au directeur de la recherche et de l'innovation

Toutes ces mesures dépendant de la pratique des établissements, sur le terrain, s'inscrivent selon moi dans la même lignée que ce qui a conduit à la mise en œuvre de la LRU.



Michel EDDI, INRA, Directeur général délégué

La capacité des établissements à construire et à mettre en œuvre des politiques visant à améliorer le service rendu à leurs unités est un élément central de cette politique de modernisation à l'échelle nationale. L'autonomie va en effet de pair avec la responsabilisation et la capacité à faire, et constitue en cela un pré-requis absolu à la mise en œuvre d'un processus de modernisation de la gestion. Pour le dire autrement, il serait de toute évidence parfaitement illusoire de penser que la mise en place d'un cadre réglementaire strict pourrait constituer la solution à tous les problèmes rencontrés au niveau des unités.

Pascal AIME

Chaque établissement doit s'interroger sur l'opportunité de renforcer les moyens qu'il consacre à la fluidité du fonctionnement de ses laboratoires. La mutualisation et l'affectation de quelques agents supplémentaires à la gestion des unités de recherche est de nature à régler des problèmes récurrents de fonctionnement qui, au final, empoisonnent la vie des établissements. En d'autres termes, avez-vous la possibilité de faire bouger entre deux et six emplois parmi les 1000 à 2000 que vous gérez au quotidien, pour créer une structure dédiée à la gestion de la recherche ?

De la salle

Je pense que nous nous heurtons à un véritable problème de conciliation entre notre culture et celle des agents comptables. Si ces derniers ont décidé de bloquer toute évolution, nous ne pourrions nous opposer à leur volonté.

Pascal AIME

Les agents comptables sont responsables financièrement et pécuniairement des actes financiers qu'ils valident. Cela justifie que leur point de vue soit pris en compte. Pour autant, il n'est pas impossible que certains d'entre eux fassent montre d'un excès de prudence. Bercy demande aux agents comptables d'exercer d'une autre façon leurs missions, en mettant notamment en place des procédures différenciées de contrôle, selon qu'il s'agit ou non d'achats importants. L'accent est également mis sur les solutions consistant à favoriser un contrôle *a posteriori*.

A mon sens, si vous souhaitez vous prémunir contre tout risque de blocage, je ne saurais que trop vous conseiller d'associer très en amont votre agent comptable à la définition des procédures que vous entendez mettre en œuvre, sur le terrain.

Jean-Richard CYTERMANN

Toutes les évolutions mises en œuvre dans les EPST ont été décidées avec l'aval du Ministère du Budget. Ainsi, en dépit d'un cursus de formation commun, les agents comptables sont très différents les uns des autres, dans leurs comportements et les positionnements qu'ils adoptent. Partant de là, en les associant très en amont à l'élaboration d'une politique donnée, nous avons toutes les chances de les voir s'y rallier.

Pascal AIME

De fait, des problèmes pourront surgir ça et là. Il n'en reste pas moins que les questions relatives aux délégations de signature, à l'arborescence budgétaire des universités ou à la décision d'appliquer ou non l'ordonnance de 2005 ne relèvent en rien des compétences de l'agent comptable. En tout état de cause, les établissements devront par conséquent prendre leurs responsabilités.

Michel EDDI



Si les agents comptables doivent changer, dans leurs pratiques, ils ne sont pas les seuls : nous devons en effet tous faire évoluer notre culture, afin de favoriser la mise en œuvre d'une politique d'établissement efficace.

J'ajoute que je continue à m'interroger sur le bien-fondé de la double tutelle régissant le statut d'agent comptable entre le responsable de l'établissement et la direction générale en charge de la comptabilité publique, sur laquelle nous devons réfléchir si nous voulons aller plus loin dans l'autonomie.

Pascal AIME

Les secrétaires généraux des établissements jouent, de fait, un rôle extrêmement important, à l'instar des personnes en charge des systèmes d'information.

Harmoniser la gestion administrative des unités mixtes de recherche

Michel EDDI

Directeur général délégué chargé de l'appui à la recherche, INRA

Il faut privilégier, de fait, les politiques portées par les établissements, si nous voulons aller améliorer le fonctionnement de nos établissements de recherches et des universités. Pour définir et mettre en œuvre ces politiques, le bon levier d'action se situe en effet au niveau de l'établissement, et ce même s'il existe quelques pré-requis généraux et globaux que nous devons partager dans une logique de convergence réglementaire.

D'abord, si nous parvenions à stabiliser les cadres réglementaires durant cinq années au moins, la mise en œuvre de nos actions serait évidemment facilitée. Cela nous permettrait en effet d'envisager une progression collective, autour d'un référentiel de gestion commun. Nous devons également faire en sorte de valoriser les bonnes pratiques, sur la base de politiques d'établissement solides. Enfin, les pratiques quotidiennes ne convergent pas spontanément entre les unités, et, pour cela, un travail collectif est essentiel qui doit s'inscrire dans la durée pour convaincre les scientifiques d'accepter une harmonisation des règles de gestion dans le fonctionnement quotidien.

Faire converger l'ordonnancement des dépenses

Michel ROBERT

Vice-président en charge des finances à l'université Henri Poincaré, Nancy-Université

Merci de considérer cette intervention comme un témoignage

L'agglomération de Nancy compte trois universités, auxquelles il convient d'ajouter l'université Paul Verlaine de Metz, pour avoir une vue d'ensemble du contexte lorrain. Celui-ci est également marqué par la présence de quatre EPST, un CHU à Nancy, un CHR à Metz, un EPCS nancéien (Nancy Université).

Les quatre universités lorraines sont actuellement en discussion vers une évolution de l'EPCS nancéien vers un EPCS lorrain.



Le contexte nancéen regroupe neuf secteurs de recherche identifiés et 65 laboratoires, dont 25 à plus de deux tutelles universitaires et 29 UMR (6 avec l'INRA, 3 avec l'INSERM, 1 avec l'INRIA et le CNRS et 19 avec le CNRS).

Avant 2009, la situation était marquée par :

- la signature d'un contrat quadriennal par établissement ;
- l'utilisation de SIFAC dans deux établissements + EPCS ;
- une multitude de dispositifs "gestion de comptes" au niveau des laboratoires, développés sur des systèmes d'information hétérogènes et non connectés, rendant de fait difficile et non fiable le suivi budgétaire et la comptabilité analytique ;
- une gestion différente des crédits infrastructure recherche, selon les établissements, les organismes voire les composantes ;
- la signature, par les directeurs de composantes ou les doyens, de tous les bons de commandes ; émanant des laboratoires
- la variabilité du pourcentage de contribution sur contrat.

Dans un tel contexte, nous avons, par exemple, mis en place un groupe de travail, ayant vocation à formuler des propositions relatives à la dématérialisation des flux d'informations liés aux ordres de mission.

Nous nous sommes en outre fixé un certain nombre d'objectifs politiques, visant notamment à mettre en œuvre :

- un contrat quadriennal commun ;
- une politique de valorisation commune aux quatre universités de la région ;
- une gestion universitaire unique des différents laboratoires.

La concrétisation de ces objectifs politiques, affichés par les présidents d'universités a donné lieu

- à la mise en place d'un pilotage scientifique *via* le Comité de coordination et d'orientation stratégique lorrain (au sein duquel les quatre universités, les quatre EPST et le CHU sont représentés)
- à la délégation de signature, de la part du Président, aux responsables d'unités de recherche
- à la mise en œuvre d'une procédure permettant de gérer de façon globale les crédits d'infrastructure et les crédits scientifiques qui sont affectés aux universités, ce qui nécessite
 - une coordination EPCS pour concaténation et ventilation ;
 - le choix d'un Gestionnaire Universitaire Unique ;

et permet une SEULE affectation de crédits Etat aux unités.

L'année 2009 constitue une année de transition conduisant à

- ◆ une facturation "réelle" des charges par la ou les composantes "hébergeantes"
- ◆ rendre opérationnelle la délégation de signature aux directeurs d'unité, par transfert des habilitations SIFAC des composantes aux laboratoires



Divers exemples d'application à 4 laboratoires illustrent cette mise en œuvre à l'UHP.



Harmoniser l'achat public

1. Les travaux du groupe inter-organismes Achat Recherche (GAR)

Vincent GOUJON

Responsable des achats et de la coordination des achats, CNRS

Le Groupe Achat Recherche (GAR) a été créé au début de l'année 2004, par mon prédécesseur. L'AMUE nous a rejoints à la fin de cette même année et siège ainsi dorénavant aux côtés du CNRS, de l'INSERM, de l'INRA, de l'INRIA, du CEMAGREF, de l'INED, de l'IRD, du LCPC, de l'INRETS et de l'université de Metz. Nous invitons en outre régulièrement d'autres organismes, tels que le CEA ou l'AFSSA, à participer à nos travaux.

Le GAR présente la particularité de ne pas avoir d'existence juridique formelle. Nous organisons par ailleurs des rencontres informelles tous les trimestres et correspondons beaucoup par mail, en recourant à une liste d'échanges comportant 47 destinataires.

Le GAR a notamment vocation à favoriser la mise en œuvre d'actions communes aux EPST et aux universités, dans des domaines aussi divers que :

- les nomenclatures des familles d'achat ;
- les plates-formes de dématérialisation ;
- les achats durables.

Le GAR promeut également la réalisation d'achats en commun :

- sur le marché du « matériel informatique » pour un volume financier annuel de 40 millions d'euros ;
- dans le cadre du renouvellement du marché « Dématérialisation des procédures » en 2009 pour les EPST ;
- sur le marché « fournitures de bureau » lancé au début de l'année 2009 (et impliquant la participation de cinq membres, dont trois EPST (coordination assurée par l'INRA)).

Le GAR favorise dans le même temps les partages d'expériences :

- échanges sur les politiques d'achat des établissements ;
- partage de supports de formation et d'animation des réseaux d'acheteurs ;
- logiciels d'aide à la rédaction des marchés ;
- relations avec l'UGAP ;
- certification des comptes ;
- partage de la méthodologie d'audit interne des achats ;
- présentation des outils à disposition des unités de recherche ;
- évolution de la fonction achat ;
- rencontres avec experts sur des secteurs d'achats nouveaux ou spécifiques.

Nous oeuvrons ainsi notamment à la professionnalisation des acheteurs publics, dont la formation et les qualifications sont assez disparates, d'un établissement à l'autre.



Enfin, la réflexion sur l'harmonisation constitue un thème au cœur de nos préoccupations. Nous portons ainsi un œil particulièrement attentif à l'évolution de la réglementation pour les achats de recherche, et ce quel que soit l'établissement. Nous espérons en outre continuer à évoluer, à l'avenir, dans notre réflexion et dans nos actions, dans la mesure où il nous reste de nombreux chantiers à mener à bien.

Simon LARGER

Chargé du domaine finances, AMUE

En matière d'achat des universités et des organismes, les réglementations nationales sont, pour l'essentiel, identiques.

Ces règles sont des cadres que chaque établissement doit s'approprier par ses propres règlements.

Les écarts entre les pratiques, constatés dans les UMR, sont donc le fruit de ces réglementations propres.

Les questions d'un chercheur qui doit procéder à l'achat d'un équipement scientifique interrogent donc elles-mêmes les instances des opérateurs de la recherche publique et les décisions de gestion qu'ils ont prises en la matière. Malheureusement, les réponses aux questions qu'il se pose dépendent de l'origine des crédits, ce qui n'est pas sans poser problème.

Pour remédier à cette situation, il convient sans nul doute d'explorer un certain nombre de pistes. On peut notamment envisager de :

- Rapprocher les mises en œuvre de la réglementation applicable :
 - arrêter en commun le principe d'estimation des besoins au niveau des unités ?
 - harmoniser les procédures et seuils internes ?
 - déléguer la signature ou le pouvoir au niveau des directeurs de laboratoires ?
 - champ d'application de l'ordonnance, la généraliser ?
- Maintenir la sécurité juridique et l'efficacité économique des achats ;
- Délimiter les différents secteurs d'achat (stratégique ou non, commun ou spécifique) ;
- Accompagner les structures de recherche

Pour parvenir à ce rapprochement des mises en œuvre de la réglementation applicable, il convient d'arrêter en commun le principe d'estimation des besoins au niveau des unités. Une telle démarche présentera notamment l'avantage de permettre à chaque laboratoire de devenir autonome en termes de montant des besoins à rapprocher des seuils. Il faudra par ailleurs favoriser l'établissement d'un dialogue et d'une analyse au cas par cas, étant entendu qu'un tel rapprochement ne constituera en rien un frein à la mise en œuvre d'une politique d'établissement (marchés transversaux, accords cadres). Il conviendra toutefois de prendre garde à ne pas déboucher sur un fractionnement abusif de la commande publique.

Nous devons également veiller à harmoniser les procédures et seuils internes. A l'heure actuelle, les seuils internes sont fonction des particularités de l'établissement et répondent plus au besoin de se donner des repères simples qu'aux exigences de la réglementation nationale.

Ainsi, se borner aux seuils réglementaires pourrait constituer une démarche suffisante si elle était accompagnée d'une responsabilisation des acteurs :



- en dessous de 20 000 euros: liberté d'achat totale ;
- au dessus : publication adaptée aux caractéristiques de l'achat sur un outil commun (du type de l'outil PUMA, utilisé par le CNRS).

L'ensemble des procédures internes des UMR pourrait être harmonisé selon les mêmes principes.

Nous pourrions par ailleurs envisager de déléguer des compétences au niveau des directeurs de laboratoires, tout en uniformisant le champ d'application de l'ordonnance. Précisons au passage que l'INRA ne partage pas le même avis que le reste du groupe sur ce point précis.

Dans un contexte où différentes approches cohabitent (par nature, par destination, par structure), nous pouvons nous demander s'il ne serait pas plus simple, à chaque fois que le contexte s'y prête, de déployer le régime de l'ordonnance du 6 juin 2005 pour tous les achats qui répondent aux besoins des laboratoires.

Si nous entendons maintenir la sécurité juridique et l'efficacité économique des achats, nous devons probablement songer à déployer une stratégie de sectorisation de ces derniers.

Enfin, nous devons favoriser l'accompagnement des unités de recherche en :

- organisant en commun des formations et en encadrant et en développant des réseaux d'acheteurs ;
- mettant à disposition des outils communs :
 - référentiels (nomenclatures) ;
 - outil informatique de publicité et de mise en concurrence ou de rédaction de marchés ;
 - guides de bonnes pratiques ;
 - conditions générales d'achat communes ;
 - documents types ;
 - cartes d'achat / carte Affaires.
- profilant les postes d'ITA/ITRF de manière à ce que la préparation et le suivi des achats du laboratoire figurent expressément parmi les missions d'appui à la recherche.

2. De la politique de l'établissement au bénéfice pour les laboratoires

Olivier BERARD

Responsable service des achats, Université Paul Verlaine – Metz

Je suis très honoré d'avoir été invité pour présenter l'organisation que nous avons mise en place à l'université Paul Verlaine de Metz. Je crains toutefois de ne pas faire montre d'une grande originalité, en regard de tout ce qui a été dit depuis ce matin.

A cet égard, et avant toute chose, il me semble utile de rappeler que c'est à l'occasion de la mise en œuvre de la loi LRU d'août 2007 que les présidents d'université ont acquis la possibilité de déléguer leur signature aux directeurs de laboratoires.



D'autre part, s'agissant d'une délégation de signature et non d'une délégation de pouvoir, elle n'emporte pas un transfert total de responsabilité aux directeurs de laboratoires, contrairement à la situation que connaissent les EPST auxquels les universités sont parfois comparées.

Le caractère récent de la capacité de délégation octroyée aux présidents d'université envers les directeurs des laboratoires universitaires et sa limitation à une simple délégation de signature, par laquelle le directeur de laboratoire universitaire ne fait que signer pour le compte du président, explique peut-être en partie l'appropriation encore limitée de ce mécanisme dans les universités.

En ce qui concerne l'université Paul Verlaine – Metz, l'action que nous avons conduite sur le terrain a été motivée par une volonté politique clairement et fortement affirmée, s'articulant sur deux axes principaux.

En premier lieu, il s'agit de simplifier la vie des enseignants chercheurs et de tous les directeurs de laboratoires.

Dans le même temps, nous souhaitons garantir la sécurité juridique de l'établissement et des personnes. C'est pour cette raison que nous avons toujours souhaité accompagner les laboratoires dans le déploiement des dispositifs de déconcentration mis en place.

Sur cette base, une première grande étape a été franchie en décembre 2006.

A cette date, le Conseil d'administration a en effet fixé les modalités d'application de l'ordonnance n°2005-349.

Nous avons alors décidé de considérer que c'est en fonction de la finalité de l'achat que devait être déterminée la réglementation appliquée, tous les achats des laboratoires relevant par principe du régime de l'ordonnance.

- Concernant ces achats, nous raisonnons en réalité par subsidiarité : les besoins des laboratoires auxquels il peut être répondu dans le cadre d'un marché « transversal » de l'université doivent être effectués dans le cadre de ce marché. Ainsi, pour les équipements informatiques « standards », les fournitures de bureau, le papier, les prestations de traiteurs, etc, il est demandé laboratoires tenus de recourir aux marchés transversaux de l'établissement.
- En revanche, les autres achats des laboratoires peuvent être réalisés dans le cadre de l'ordonnance, l'université ayant par ailleurs décidé de déconcentrer le suivi des seuils au niveau des laboratoires.
- Il est à noter que les achats scientifiques d'autres structures que les laboratoires peuvent également être réalisés dans le cadre de l'ordonnance si l'acheteur indique que l'achat est, au moins partiellement, destiné à des activités de recherche. Tel peut notamment être le cas de certains équipements achetés par des IUT, qui seront ponctuellement mis à dispositions d'équipes de recherche.

Enfin, par la même délibération, le CA a décidé la mise en place d'un réseau de « correspondants marchés » dans les composantes, chargés d'apporter aux différents membres de la communauté universitaire les réponses aux questions les plus couramment posées en matière d'achat.

Dans le souci d'aller plus loin dans la simplification de la vie des enseignants-chercheurs et des laboratoires et compte tenu des évolutions introduites par la loi LRU en matière de délégation de signature d'une part, et de la perspective de la certification des comptes liée au bénéfice des



responsabilités et compétences élargies, d'autre part, nous nous sommes engagés en 2008 dans une deuxième étape de la déconcentration des achats au bénéfice des laboratoires.

A cette occasion, nous nous sommes également attachés à harmoniser notre organisation avec celle de notre principal partenaire local, le CNRS.

Les trois objectifs que nous nous sommes fixé dans ce cadre étaient :

- D'améliorer la réactivité des achats, notamment des achats stratégiques pour les laboratoires ;
- D'harmoniser les pratiques dans les UMR avec celles du CNRS ;
- De mettre à la disposition des directeurs de laboratoires des outils leur permettant de maîtriser la sécurité juridique de leurs achats.

Pour ce faire, nous avons complété le dispositif mis en place en 2006 en :

- Proposant une délégation de signature à tous les directeurs de laboratoires jusqu'à 90 K€ hors taxes ;
- Passant d'un contrôle interne *a priori* pour les marchés de plus de 30 K€ hors taxes, à un contrôle interne *a posteriori* sur les achats de ces laboratoires, par une mission d'audit comprenant un expert externe ;
- Intégrant l'aide à l'achat parmi les fonctions d'assistance à la recherche.

Sur le plan pratique, il est à noter que l'attribution d'une délégation de signature du président aux directeurs de laboratoires a été conditionnée à la désignation par ces directeurs d'une ou plusieurs personnes (généralement des personnes chargées de l'assistance à la recherche) ayant bénéficié d'une formation initiale (réglementaire et pratique), avant que la délégation de signature ne soit effective.

La diffusion aux directeurs concernés d'un *vade mecum* complète la mise en œuvre de cette nouvelle étape.

A l'horizon 2009, l'UPV-M a décidé de participer à un groupement de commandes national, conjointement à la plupart des EPST, pour l'achat d'équipements informatiques (groupement de commandes « Matinfo2 ») et de mettre en place des cartes d'achat.

Ces mesures permettront, nous l'espérons, de progresser encore un peu plus dans la voie de la simplification et de l'harmonisation de l'achat dans notre établissement.



Francis WAGNER

Directeur du Laboratoire d'étude des textures et application aux matériaux (LETAM) – Université Paul Verlaine – Metz (UPVM)

Le LETAM, que j'ai dirigé pendant vingt ans, dispose d'un budget annuel de 600 000 euros. Il emploie 50 personnes, dont 25 permanents.

Nous avons pu constater, au fil des ans, une certaine dissymétrie entre le CNRS et l'université, concernant notamment la considération dont les directeurs d'unités faisaient l'objet, ainsi que les relations entretenues, plus généralement, avec la Direction. C'est ainsi que deux réunions seulement entre les directeurs de laboratoires et le Président de l'université ont été organisées, en l'espace de dix ans, sur le site de Metz.

La dissymétrie était également de mise concernant les responsabilités incombant à chacun des acteurs en présence, en matière de signature de bons de commandes, de gestion des missions et de systèmes d'information et de gestion.

A l'avenir, il conviendra, au sein de l'UPVM, d'uniformiser les concepts et pratiques des tutelles pour une meilleure efficacité et une maîtrise des coûts. Il conviendra également de cerner plus précisément les attributions et le rôle assumé par les directeurs de laboratoires.

Dans le même temps, et en vue de permettre aux personnes de travailler dans de bonnes conditions, les collègues qui consentiront à prendre la tête d'un laboratoire devront être déchargés d'une partie de leurs charges d'enseignement (ce qui n'était pas toujours le cas par le passé, loin s'en faut).

Enfin, il serait appréciable que les directeurs de laboratoires puissent bénéficier d'une parfaite lisibilité sur l'état de leurs comptes et, par suite, sur les ressources dont ils disposent effectivement, pour mener à bien les missions qui leur sont confiées.

Michel EDDI

Ces interventions illustrent bel et bien ce que peuvent être des politiques d'établissements, initiées sur le terrain. Dans le même temps, nous avons tous bien conscience de l'existence d'une approche nationale et de formes de mutualisation plus ou moins aboutie de la fonction achats.

Si nous voulons, chacun à notre niveau, que les démarches mises en œuvre en matière d'achats, et visant notamment à promouvoir le système de la DGG, soient couronnées de succès, il faut que nous veillions à y associer les directeurs d'unités très en amont. C'est là la clé de notre réussite.



Echanges avec la salle

De la salle

Par le passé, on demandait d'abord et avant tout à un directeur de laboratoire d'être un bon scientifique. Même si c'est encore le cas à l'heure actuelle, des tâches supplémentaires sont venues s'ajouter, au fil des ans, à la charge de travail initiale incombant à cette catégorie de personnel et les directeurs de laboratoires se trouvent dorénavant contraints d'être sur tous les fronts en même temps : ainsi non contents d'assurer un temps de présence certains devant leurs étudiants, ils doivent œuvrer au rayonnement international de l'établissement auquel ils sont rattachés, tout en s'acquittant, au passage, d'un nombre non négligeable et toujours croissant de tâches administratives.

Or, en dépit de ces évolutions majeures, aucune formation complémentaire n'est proposée aux enseignants chercheurs pour faire face à leurs nouvelles responsabilités, ce qui est évidemment regrettable.

Francis WAGNER

Au début de mon mandat à la tête du LETAM, j'ai bénéficié d'un stage organisé par le CNRS. Pour autant, je pense qu'il existe d'autres formations plus adaptées, parce que plus orientées vers la gestion.

Michel ROBERT

De toute évidence, si nous demandons à un laboratoire d'assumer la même charge de travail qu'une composante, il faudra lui fournir en retour les moyens qui s'imposent. A cet égard, il serait notamment pertinent de proposer des formations adaptées aux directeurs de ces structures, afin que ces derniers soient à même d'assumer les fonctions administratives leur incombant dorénavant, dans le cadre de leurs nouvelles fonctions.

Michel EDDI

De fait, les directeurs d'unités doivent assumer des responsabilités de management ; ils sont ainsi notamment responsables de la gestion des crédits de leur laboratoire. Aussi leur proposons-nous, au sein de l'INRA, des stages de formations dédiés, comprenant notamment un volet consacré à la gestion.

Jean-Richard CYTERMANN

L'une des conditions impératives à la mise en place d'une délégation de gestion, figurant dans le rapport d'Aubert, consiste à s'assurer de l'existence d'un niveau de qualité équivalente au sein des laboratoires. Un directeur de laboratoire devra ainsi faire l'objet d'une considération équivalente à celle de ses homologues. A cet égard, je juge quelque peu étonnant que le Président de l'université de Metz n'ait rencontré que deux fois en dix ans les directeurs de deux laboratoires pourtant rattachés à son établissement.

Je préciserai par ailleurs que le CNRS propose une formation initiale aux directeurs de laboratoires, qu'il s'agisse de directeurs de recherches à proprement parler, ou d'enseignants chercheurs.

De la salle

La formation que nous proposons est néanmoins très axée sur les problématiques du CNRS.



Vincent GOUJON

Les formations proposées s'apparentent à des formations destinées à des managers.

François CHAMBELIN, INRA, Directeur de la Direction Financement et Administration générale

Comme Francis Wagner l'a indiqué dans son exposé, il est important de jouir d'une bonne visibilité sur les comptes des laboratoires, ce qui nécessite de bien consolider les chiffres en amont. Pour ma part, je crois tout à fait indispensable d'aller vers une harmonisation fiscale ; je ne crois pas, toutefois, que nous pourrions mener à bien une telle entreprise, sur la base de ce que Pascal AIME préconisait précédemment dans son exposé.

Pascal AIME

En tout état de cause, nous devons nous demander si nous disposons de règles de déductibilité commune. J'ajoute que je m'interrogeai simplement, dans le cadre de mon exposé, sur les possibilités de consolidation entre le hors taxes et le TTC. Je voulais par là même prouver qu'il serait plus simple pour tout le monde de disposer de la même unité de compte, afin de ne pas se compliquer la vie à outrance.

Jacques BERNARD

Il n'y a pas de modification à introduire pour parvenir à un même régime fiscal, puisque celui-ci existe d'ores et déjà. Seules les pratiques diffèrent.

Hugues KENFACK, Université de Toulouse 1 – Sciences sociales – vice-Président du Conseil scientifique

M. Wagner expliquait dans son exposé que le Président de son université n'avait rencontré que deux fois en dix ans le directeur de laboratoire qu'il était. Fort heureusement, les choses évoluent et je réunis pour ma part les directeurs de laboratoires une fois tous les deux mois.

Nous nous heurtons par ailleurs à la difficulté de procéder à des signatures communes, au sein de nos universités. Nos tutelles nous réclament en effet sans cesse d'être citées en premier, et ce alors même que l'on nous réclame des signatures communes pour apparaître dans les classements internationaux.

Christine BOUCQUIAUX

Le chantier « NormAdresses », visant à améliorer le libellé des adresses françaises dans la base d'enregistrement des articles du Web of Science actuellement en cours au niveau de l'OST, devrait prochainement vous faciliter la vie.



Donner un cadre cohérent à la gestion des unités mixtes de recherche

Eric **ESPERET**, *délégué général de la CPU*, intervient pour présenter les intervenants de la table ronde.

Éléments de cahier des charges pour une délégation de gestion réussie

Claude RONCERAY

Secrétaire général de l'université Pierre et Marie Curie, Paris 6

Je vais vous présenter aujourd'hui les travaux du groupe d'Aubert, portant notamment sur l'amélioration et la simplification de la gestion des UMR, ainsi que les suites qui ont été données à ces travaux.

Pour ce faire, je rappellerai dans un premier temps quelques éléments de contexte.

Au cours de l'année 2007-2008, le groupe en question, composé de représentants des EPST, des universités et de personnalités qualifiées a dressé un état des lieux de la mixité, présentant ainsi les forces et les faiblesses de ce dispositif.

Non seulement les membres du groupe d'Aubert sont tombés d'accord pour reconnaître l'intérêt de maintenir le concept de « recherche mixte » - c'est-à-dire associant au moins un EPST et une université – mais ils ont souligné la nécessité d'aller plus loin, en renforçant le pilotage conjoint des unités concernées.

Dans le même temps, ces travaux ont permis de mettre en lumière la trop grande complexité administrative et l'insuffisance d'outils de gestion adaptés, caractérisant le fonctionnement de ces unités. Les membres du groupe d'Aubert ont estimé que ces difficultés pouvaient nuire au travail des chercheurs et à la confiance des partenaires.

Dans un tel contexte, le rapport d'Aubert préconise donc de simplifier ce qui peut l'être, afin de permettre aux chercheurs de consacrer davantage de temps à la recherche. Pour ce faire, il conviendrait notamment – et c'est là l'une des propositions majeures de ce rapport – de mettre en place un mandat ou une délégation de gestion au profit de l'établissement hôte, tout en garantissant le maintien de la qualité des services disponibles pour l'unité.

En septembre-octobre 2008, le cabinet de la Ministre a adressé à un groupe de personnalités, composé de Michel Eddi (INRA), Alain Resplandy-Bernard (CNRS), Damien Verhaeghe (UMED-AM2) et moi-même, une commande, correspondant à la 18^{ème} proposition du rapport d'Aubert, et visant à rédiger un projet de cahier des charges destiné aux établissements candidats à une délégation globale de gestion.. Ce projet a fait l'objet d'une présentation au cabinet de la Ministre et à la commission mixte EPST-Universités, le 20 novembre dernier.

Il faut commencer par définir notre objet.

Le rapport d'Aubert continuait à parler de « mandat de gestion » mais il nous a semblé dangereux de continuer à utiliser ces termes ayant plutôt mauvaise presse, après quelques expériences au succès



inégal, et il est juridiquement inexact. Il n'y a en effet pas mandat au sens du code civil et nous lui avons donc préféré le terme de délégation globale de gestion (DGG).

Le périmètre de la DGG est large et incorpore les fonctions et responsabilités de l'hébergeur, sans se limiter au domaine budgétaire et financier.

Il convient notamment d'inclure les attentes repérées dans les laboratoires, même lorsqu'elles sont censées être déjà satisfaites selon les textes et accords en vigueur. A noter par ailleurs que les dispositions sur les contrats européens ou la valorisation sont séparables des autres dispositions, et peuvent donc être confiées à un autre gestionnaire...

La décision de recourir à une DGG est prise par les deux principaux partenaires de l'UMR (qui sont généralement un EPST et une université), lesquels associent les autres partenaires à la démarche.

Le point de départ est un diagnostic qui peut être réalisé en interne et dont le cahier des charges est le référentiel. En l'absence d'accord, un audit indépendant vérifie le niveau de respect de ce cahier des charges.

Le directeur de laboratoire est appelé à faire connaître son avis et il est éventuellement signataire de la convention de DGG.

Le gestionnaire doit remplir, à l'égard de ses partenaires, un certain nombre d'obligations :

- obligation de concertation : organisation de réunions annuelles avec les partenaires sur les procédures et les données de gestion ;
- obligation de transparence dans l'allocation des ressources : définition d'un budget global de l'unité, à transmettre en début d'année ;
- obligation de transparence dans l'exécution du budget.

Le gestionnaire doit également s'acquitter d'obligations liées aux responsabilités d'accueil, d'hygiène et de sécurité, lesquelles comportent les volets suivants :

- nécessité de disposer d'une organisation d'hygiène et de sécurité et de médecine du travail à proximité du site ;
- nécessité de disposer d'une instance de concertation ;
- prise en charge des responsabilités d'hygiène et de sécurité ;
- prise en charge des locaux, de leur sécurité/accessibilité.
-

Dans les domaines budgétaires, financiers et de gestion des contrats, la DGG comporte les dispositions suivantes :

- délégation de la signature de l'ordonnateur aux directeurs d'unité pour les engagements de crédits ;
- procédure de remboursement des frais de mission au moins aussi favorable que celle du CNRS ;
- mise à disposition de carte(s) d'achat(s) par unité ;
- nécessité de garantir les délais de paiement des fournisseurs à 45 jours pour les achats scientifiques et à 30 jours pour les achats généraux ;



- volonté d'assurer la continuité du fonctionnement du service pendant toute l'année, à l'exception d'une période de fermeture annuelle qui ne saurait excéder deux semaines ;
- le mandataire autorise les audits des partenaires et garantit la possibilité d'auditer l'activité de l'unité ;
- l'unité est incluse dans le périmètre de révision ou de certification comptable du gestionnaire, à l'occasion de la mission annuelle du commissariat aux comptes ;
- capacité, démontrée à partir de références, du gestionnaire à gérer des projets multi-partenaires ;
- capacité, démontrée à partir de références, du gestionnaire à gérer des projets européens ou mise en place d'un cadre de gestion externalisé pour ces contrats ;
- capacité à mettre en œuvre une démarche en coûts complets et à apporter le conseil nécessaire aux porteurs de projets.

Dans le domaine de l'achat public, les dispositions suivantes doivent être respectées :

- le cadre juridique des achats de l'unité est celui de l'ordonnance recherche du 6 juin 2005 ;
- délégation du pouvoir adjudicateur ou éventuellement de signature au directeur d'unité jusqu'au seuil de 205 999 euros pour les achats scientifiques ;
- si délégation de signature il y a, désignation du directeur d'unité comme représentant du pouvoir adjudicateur ;
- mise à disposition d'un outil type PUMA pour aider les unités dans leur démarche de mise en concurrence.

Dans le domaine des ressources humaines, la DGG implique :

- l'existence d'un document de l'établissement formalisant les responsabilités d'un directeur d'unité sur l'ensemble des personnels de l'unité ;
- l'existence d'une procédure efficace pour permettre le recrutement de personnels contractuels ;
- l'ouverture à l'ensemble des personnels de l'unité des actions de formation continue des personnels ;
- l'ouverture à l'ensemble des personnels de l'unité des systèmes de transparence sur les mutations propres à chaque partenaire ;
- l'existence d'un règlement intérieur à l'unité.

Dans le domaine du pilotage et du système d'information, sont préconisées :

- l'existence d'un service d'appui à la gestion de la recherche au sein de l'établissement disposant de toutes les compétences nécessaires à la mise en œuvre de ce cahier des charges ;
- l'existence d'un système d'information de l'établissement permettant d'assurer la fiabilité des informations destinées à l'unité ;
- l'existence d'une politique de sécurité des systèmes d'informations (PSSI) susceptible d'être auditée et désignation d'un responsable de la sécurité des SI par unité ;



- la capacité à maintenir l'accès aux ressources numériques proposé par les partenaires à leurs personnels.

Enfin, dans le domaine de la valorisation de la recherche, la DGG suppose :

- un accord préalable du mandat sur la répartition des résultats de la valorisation entre les partenaires (à défaut, les règles de répartition sont celles fixées au niveau national) ;
- l'existence d'un cadre de gestion de la propriété intellectuelle fiable, évalué sur la base des références de l'établissement dans ce domaine.

Ce projet de cahier des charges semble être à la portée de tous les établissements fortement impliqués dans la recherche, et en particulier de celle des universités qui bénéficient des responsabilités et compétences élargies depuis le 1^{er} janvier 2009. Il peut ainsi aisément favoriser la mise en place des actions nécessaires pour bénéficier d'une DGG.

Une concertation est en cours sur le cahier des charges. Il a été présenté et doit être repris par la commission mixte Universités-EPST, qui pérennise les travaux du groupe d'Aubert. A titre personnel, je participe par ailleurs à la mise au point, avec le CNRS et l'AMUE, d'un module de gestion d'un laboratoire mixte commun Université-CNRS.

Au vu de tous ces éléments, pour que la mixité donne sa pleine mesure, les établissements (universités et EPST) doivent pouvoir renoncer à une gestion directe, sans diminuer, de quelque manière que ce soit, leurs engagements, tant dans le domaine scientifique que pour ce qui concerne l'apport de moyens à une unité donnée.

L'activité doit en outre être rendue lisible par l'ensemble des établissements partenaires de l'unité, et pas seulement pour le gestionnaire.

Dans un tel contexte, il conviendra par conséquent de mener à bien deux chantiers complémentaires portant notamment sur l'harmonisation nécessaire des règles entre établissements et la nécessité de mettre en place de vrais outils de gestion communs.

Le contrat de service et son impact sur le fonctionnement des délégations régionales du CNRS

Alain RESPLANDY-BERNARD

Secrétaire général du CNRS

1. Contexte

Rappelons, avant toute chose, le besoin que nous avons, en tant qu'administratifs, à être évalués. J'ajoute que la gestion n'est pas, de fait, un sujet polémique, dans la mesure où le fait d'avoir à gérer des laboratoires n'est que la conséquence d'autres métiers.

Dans un contexte de compétition mondiale, l'objectif visé consiste à apporter, aux unités de recherche, un soutien comparable à celui dont bénéficient les meilleurs mondiaux. Tous ces petits éléments de gestion, s'ils sont traités avec efficacité, peuvent en effet renforcer l'efficacité des projets de recherche.

Pour ce faire, le CNRS s'engage, dans le cadre d'un contrat de service à :



- objectiver le niveau de performance de son administration ;
- moderniser le dialogue avec les unités (en évitant l'érection d'un mur entre administratifs et scientifiques) ;
- prendre en compte la diversité de leurs besoins ;
- mettre en place une dynamique d'amélioration continue.

Compte tenu de notre cadre national particulièrement contraignant, nous devons être meilleurs que nos homologues internationaux, en performance pure, si nous voulons enregistrer des résultats aussi satisfaisants que les leurs.

2. Les principes généraux du contrat cadre de service et sa déclinaison régionale en contrats de services

Notre ambition première consiste à fournir aux unités de recherche des processus-supports aux conditions d'efficacité comparables à celles de leurs homologues étrangers les plus compétitifs. Pour ce faire, nous devons satisfaire sept attentes majeures des laboratoires :

- le développement et le maintien des compétences des gestionnaires de laboratoires ;
- l'accompagnement des directeurs dans les étapes clés du pilotage de l'unité ;
- l'instruction, la gestion et le suivi des contrats ;
- l'allocation des moyens ;
- le recrutement et l'accompagnement des personnels permanents (IT) ;
- le système d'informations ;
- les achats.

La signature du contrat cadre de service entre le Directeur général et le Secrétaire général, le 15 mai 2008, a permis de concrétiser nos ambitions, tout en répondant à un certain nombre d'attentes. C'est ainsi qu'ont été pris par la sphère administrative huit engagements majeurs, vis-à-vis des laboratoires.

Ce contrat de service prévoyait en outre :

- une déclinaison régionale ;
- une démarche d'engagements réciproques au niveau national et au niveau local en délégation ;
- un dispositif d'évaluation quantitative et qualitative.

Les huit engagements majeurs pris par la sphère administrative vis-à-vis des laboratoires sont les suivants :

- « des services adaptés à chaque étape de la vie de l'unité » ;
- « continuité des fonctions et des compétences prioritaires » ;
- « moyens financiers dès le début de l'année » ;
- « succès de vos projets nationaux et européens » ;
- « achats rapides, sûrs, économes et adaptés » ;



- « conseil, assistance et continuité de service pour le système d'information national » ;
- « développement des compétences des gestionnaires de l'unité » ;
- « à votre écoute pour améliorer la qualité des services que nous vous apportons ».

Nous avons par ailleurs envisagé la mise en œuvre d'une déclinaison régionale progressive au travers des contrats de service :

- conclu entre le Délégué régional et le Directeur d'unité ;
- garantit la qualité des prestations sur les engagements majeurs identifiés ;
- propose, en fonction du contexte de la délégation, des engagements spécifiques ;
- permet leur évaluation par le suivi d'indicateurs.

3. Le contrat de service : des engagements qui impliquent une réflexion sur l'organisation interne dans un esprit de réciprocité

Nous avons notamment favorisé la mise en œuvre d'un dialogue de gestion rénové avec les unités. Pour ce faire, nous avons ainsi privilégié une méthodologie d'autoévaluation par les services et d'évaluation par l'unité. Nous pensons en effet que l'auto-évaluation constitue le principe de base de toute démarche de progrès. Nous avons ainsi mis en place des plans d'action concertés et avons procédé à l'identification des engagements réciproques, le cas échéant au niveau de l'unité. Il convenait en outre d'identifier les spécificités de chaque unité, dans la mesure où celles-ci se traduisent par la rédaction d'engagements spécifiques.

Nous avons constaté, à cette occasion, que les services se jugeaient plutôt plus durement que les laboratoires ne les jugeaient. Notre étude a par ailleurs permis de mettre en lumière un certain nombre de décalages, dans l'appréciation portée par les uns sur les autres. De fait, il arrive en effet que les services ne s'estiment pas très performants dans un domaine précis et que les laboratoires ne soient pas d'accord avec cette analyse. Inversement, il arrive que nous nous jugions particulièrement performants dans un domaine, et que les laboratoires ne partagent pas notre avis. Nous avons par ailleurs constaté un effet retard dans la perception des améliorations de l'administration. Partant de là, nous sommes convaincus que l'image de l'université ne changera, qu'à condition que celle-ci soit performante, dans la durée.

Nous devons par ailleurs favoriser le recours à une organisation interne repensée, sur la base d'un découplage des services, pour mettre en œuvre :

- une première réponse, en 48 heures, aux demandes des unités faites par courriel ; pour ce faire, il convient de mettre en place un guichet unique de demandes ;
- l'accompagnement des projets européens (service partenariat et valorisation, service des ressources humaines, service financier et comptable) :
 - ❖ mise en place de cellule dédiée
 - ❖ mise en place d'outil web pour partager les données des contrats.
- un espace commun, interservices, de dialogue avec les laboratoires.

4. Un processus d'amélioration continue, basé sur la mesure et le recueil de la satisfaction des bénéficiaires

Pour parvenir à nos fins, nous avons pris les mesures suivantes :



- mise en place d'indicateurs en délégation ;
- tableau de bord régional de suivi des engagements ;
- revue de contrat entre les services de la délégation et les unités concernées par l'identification des souhaits d'amélioration ;
- enquête de satisfaction nationale auprès des directeurs d'unité.

A noter par ailleurs qu'au niveau national, l'observatoire des engagements, constitué des directeurs d'unités ayant signé un contrat de service, permet d'assurer l'adéquation du dispositif aux besoins des unités.

Le dispositif que nous avons mis en place couvre à l'heure actuelle 10 % des laboratoires. Nous généraliserons progressivement sa mise en œuvre, en fonction des premiers retours que nous aurons obtenus.

Centralisation de la gestion de la recherche : un outil au service des laboratoires, adapté aux évolutions nationales de financement et au pilotage scientifique des universités

Nadine LAVIGNOTTE

Présidente de l'université Blaise Pascal, Clermont-Ferrand 2

L'université Blaise Pascal est pluridisciplinaire (hors santé). Elle comporte 5 UFR, 1 IUT, 2 EI, 1 IUFRM, 4 écoles doctorales et 30 laboratoires dont 18 associés. Cette université accueille 14 000 étudiants

Les évaluations de nos unités sont plutôt bonnes, pour une université de cette taille, puisque 19 d'entre elles sont classées A+ et A, 9 sont classées B et 2 sont classées C.

60 % des moyens dont nous disposons pour l'année 2009 ont été attribués au titre de la recherche, les 40 % restants ayant été attribués au titre de l'enseignement.

L'activité de recherche et de valorisation constitue un atout de notre université, ainsi qu'un axe stratégique important de nos contrats d'établissements successifs. Nous avons ainsi mis en place, depuis janvier 2006, une organisation centralisée de notre gestion, afin de pouvoir décliner une politique scientifique mettant de plus en plus l'accent sur l'interdisciplinarité.

Cette organisation a été remarquée tout à la fois par la commission d'audit de l'université pour le passage aux RCE et par les rédacteurs du rapport d'Aubert.

Elle s'est notamment traduite par la création d'un Service de la Recherche et des Etudes Doctorales (SRED). Il s'agit, dans les faits, d'un service de gestion administrative et financière, placé sous la responsabilité du Conseil scientifique et sous la direction du vice président du Conseil scientifique (assisté d'un personnel administratif de catégorie A et de huit autres collaborateurs dont deux catégorie B). Ce service a vocation à assurer la gestion de l'ensemble des ressources et dépenses liées aux activités des laboratoires, structures fédératives, PPF et écoles doctorales, à l'exclusion de celles relevant du SAIC et des financements directs des EPST.

Nous avons mis un an à convaincre la communauté universitaire et les directeurs de composantes du bien-fondé de la mise en place d'un tel service. Il a en effet notamment fallu prouver qu'il n'était pas question de déposséder les UFR de leur rôle politique d'animation de la recherche. Nous avons



d'ailleurs à cette occasion demandé aux composantes de se doter d'un conseil scientifique (pour celles qui n'en avaient pas encore).

Pour exemple de notre attachement au rôle politique en terme de recherche de nos composantes, la mise en place des comités de sélection qui a fait chez nous l'objet d'un grand débat, a abouti à une procédure qui respecte le fonctionnement de nos composantes, tant pour la validation des fiches de poste que pour la composition des comités de sélection.

Pour revenir au budget recherche que nous gérons au SRED, à titre d'information, en 2008, les recettes liées aux contrats de recherche se sont élevées à 8,75 millions d'euros ; 3,3 millions d'euros liés aux contrats de recherche sont, quant à eux, gérés par le SAIC. L'ensemble correspond à 28 % du budget exécuté de l'université (hors masse salariale). A noter que nous réfléchissons à un éventuel rapprochement, à court terme, du SRED et du SAIC.

Pour l'heure, le SRED apporte son aide au montage financier des projets de recherche et à l'élaboration des fiches financières en amont des réponses aux appels d'offres. Il œuvre également à l'harmonisation des procédures de traitement des dossiers, à l'élaboration et au suivi des conventions et de leur financement ainsi qu'à l'établissement et au suivi des CDD recrutés sur les ressources propres des unités.

Le SRED assure le secrétariat du conseil scientifique, le suivi de l'ensemble des dossiers traités en CS, la coordination avec les autres services impliqués, ainsi que la diffusion et le suivi des appels d'offres émanant des différentes sources.

Le SRED participe également à la préparation du contrat quadriennal et s'implique directement dans la mise en place de l'outil de suivi des activités Recherche GRAAL (tant au niveau de la conception que du déploiement, au sein des établissements).

Au vu de tous ces éléments, force est de reconnaître que la conception initiale du fonctionnement du SRED se trouve complètement justifiée au regard de l'évolution du mode de financement de la recherche et du mode d'évaluation de cette dernière. Les crédits sont en effet dorénavant globalisés et les indicateurs numériques de performance revêtent une importance croissante.

Il semble par ailleurs nécessaire d'avoir une connaissance exhaustive des ressources en un lieu unique pour pouvoir élaborer un contrat objectifs/moyens crédible au service de la politique scientifique de l'établissement, et en cohérence avec celle des EPST partenaires. Nous avons en effet besoin d'avoir une bonne visibilité sur les moyens alloués à nos UMR, qu'ils soient financiers ou humains. Si la visibilité sur les moyens financiers ne semble pas difficile à obtenir, il n'en est pas de même sur ceux relatifs aux moyens humains. La politique de gestion partagée des RH constitue un point fondamental de la démarche que nous entendons mettre en œuvre avec les EPST, faute de quoi le dialogue de gestion que nous voulons mener avec nos laboratoires serait pour le moins incomplet.



Echanges avec la salle

Michel MALABRE, Ecole Centrale de Nantes, Directeur d'UMR

Placée sous l'autorité de quatre tutelles, l'UMR que je dirige, à Nantes, emploie 257 personnes. Le contrat quadriennal a été signé et nous attendons maintenant la conclusion de la convention d'UMR. Comment vont s'harmoniser et s'articuler dans le temps ces différents processus ? Qu'est-ce qui va concrètement se mettre en place en matière de DGG, dans la mesure où notre établissement fait partie de la vague B ?

Alain RESPLANDY-BERNARD

La DGG est actuellement en phase expérimentale, à Paris VI, notamment, et sur 13 laboratoires seulement. La véritable généralisation de ce processus démarrera à partir de la vague D. Au terme du contrat d'objectifs actuellement négocié par le CNRS, c'est-à-dire en 2013, plus de la moitié des UMR hébergées par les universités devront être en DGG à l'université. La transition s'effectuera de manière progressive, en fonction des demandes qui se feront jour en la matière. Partant de là, si les partenaires faisaient montre d'une volonté commune d'accélérer la mise en œuvre d'un tel processus, nous pourrions tout à fait l'envisager.

Je préciserai par ailleurs que, contrairement à ce que d'aucuns semblent croire, le CNRS est quasiment aussi aveugle que les universités concernant les ressources consolidées des laboratoires. Nos partenaires ne prennent en effet pas la peine de nous communiquer ce type de données.

A cet égard, nous comptons beaucoup sur les travaux actuellement réalisés sur les systèmes d'informations et le transfert automatique de données pour y voir plus clair sous peu.

Enfin, pour des raisons essentiellement budgétaires, le Directeur général du CNRS m'a demandé de réduire les effectifs de son établissement, à raison de 133 postes d'ITA par an, et ce durant trois ans. Après avoir dû obéir à un calendrier très resserré pour mener à bien cette première vague de suppression de postes, je dispose à présent de quelques mois pour préparer les suppressions à venir.

Francis WAGNER

Concernant le pilotage et la gestion des unités mixtes, les directeurs de laboratoires se demandent s'ils sont susceptibles de choisir entre un avion moderne et un vieux « coucou ».

Alain RESPLANDY-BERNARD

Nous devons avoir ces deux outils à disposition, lesquels doivent tous les deux être « au top ».

Pascal GENTE, Université Brest-Bretagne-Occidentale, Vice-Président du Conseil Scientifique

A l'université de Brest, nous sommes en passe de nous équiper du logiciel GRAAL, tandis que le CNRS a recours à d'autres types d'outils. A cet égard, pourriez-vous nous informer de l'état d'avancement des démarches visant à opérer une harmonisation des outils utilisés par le CNRS, d'une part, par les universités, d'autre part ?

Claude RONCERAY

Si une approche par les outils pourrait certes être possible, elle ne doit constituer en rien un préalable au travail d'harmonisation des processus et des règles que nous devons mener à bien. J'ajoute que la difficulté à trouver un accord croît de manière exponentielle avec le nombre de partenaires mis en



relation. Il convient par conséquent de désigner un chef de file, si l'on entend renforcer l'efficacité du dispositif.

Force est par ailleurs de constater que la neutralité n'est actuellement nullement de mise concernant le système d'allocation des ressources ; nous restons d'ailleurs souvent sur notre faim, s'agissant des discussions que nous avons, avec le CNRS, sur tous ces sujets. En tout état de cause, les universités se voient ainsi souvent contraintes d'effectuer un travail supplétif d'allocation des ressources pour le compte des EPST, ce qui n'est pas nécessairement normal

Alain RESPLANDY-BERNARD

Du côté des systèmes d'informations, les universités et le CNRS ont recours à la même base technique de gestion financière.

Jean-Richard CYTERMANN

Il est essentiel de maintenir, voire d'améliorer la qualité de service, lorsque nous passerons au système de la DGG. Pour ce faire, la transition devra s'opérer de manière progressive.

Jean-Yves BUZARE, Université du Maine, Vice-Président du Conseil Scientifique

Tous ces exposés stimulent ceux qui œuvrent pour la simplification dans l'ombre, et ce depuis de nombreuses années déjà.

Pourriez-vous par ailleurs nous en dire un peu plus concernant les liens entre hébergeurs et établissements désignés comme gestionnaires. La valorisation peut-elle constituer en outre une option, dans le cadre de la mise en œuvre de la DGG ?

Claude RONCERAY

En matière de ressources humaines, nous avons effectué un travail de comparaison entre le statut des ITRF et celui des ITA. Si ces deux dispositifs réglementaires présentent peu de différences, dans leur contenu même, nous n'en constatons pas moins de grandes différences dans le mode de gestion de ces deux catégories de personnel.

En tout état de cause, les règles de détachement pourraient être assouplies, dans un contexte de renforcement de la transparence sur les mutations.

Paul FORCE, Université Clermont-Ferrand 2 – Blaise Pascal.

Je comprends qu'il ne puisse pas y avoir de logiciel unique pour gérer toutes les informations ayant trait à la recherche ; mais ne serait-il pas possible de permettre un échange de données entre les logiciels existants ?

Alain RESPLANDY-BERNARD

En matière d'harmonisation des procédures RH, il conviendra de progresser ; pour autant, chaque établissement conservera, à n'en pas douter, sa politique propre.



Consolider les informations de gestion au niveau des unités mixtes de recherche

Le partage des données de ressources humaines entre universités et organismes

Jean-Richard CYTERMANN, *adjoint au directeur de la recherche et de l'innovation- Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche*

On peut se demander comment piloter des unités de recherches quand on peine à obtenir, au niveau de l'établissement, des informations consolidées. Les textes législatifs, au niveau des universités, et les textes règlementaires, pour les EPST, imposent pourtant de donner au Conseil d'Administration les résultats des ressources apportées par l'ensemble des partenaires. Un ministre, dès lors qu'il s'enquiert de l'évolution des dotations d'un laboratoire, comprend difficilement qu'on ne soit pas capable de lui fournir l'information considérée. Nous avons voulu lancer une étude dans la plus grande université de France, à Strasbourg, et nous nous sommes aperçus que nous avions des problèmes pour faire tenir des séries cohérentes entre les informations fournies par l'ULP et par les organismes de recherches. Et, quand bien même nous le pouvions, les moyens dont se prévalaient les laboratoires n'étaient visiblement pas connus par les tutelles.

François PAQUIS

Secrétaire général – Université Paris Descartes – Paris 5

Paris Descartes compte 35 000 étudiants, 2000 enseignants-chercheurs, 1300 IATOSS et 2000 chercheurs et ITA. Les enjeux induits par le partage des informations relatives aux RH, entre notre université, d'une part, le CNRS et l'INSERM, d'autre part, sont considérables. Nous devons en effet être en capacité de piloter notre dispositif Recherche et les personnels concernés par cette démarche – visant à renforcer le partage des données de ressources humaines entre universités et organismes – sont de plusieurs types. On recense ainsi :

- les enseignants chercheurs de l'université Descartes ;
- les chercheurs des organismes ;
- les enseignants/chercheurs d'autres universités ;
- les doctorants de l'université Descartes ;
- les doctorants d'autres universités ;
- les ITRF de l'université Descartes ;
- les ITRF d'autres établissements.

Pour regrouper les informations de manière centralisée, au sein d'un dispositif unique, il faut être capable de collecter de l'information sur des personnels extérieurs à l'université et, par suite, non rémunérés par cette dernière.

François CADE



Directeur des Systèmes d'information – Université Paris Descartes – Paris 5

Dans le cadre du système d'information « urbanisé » que nous mettons en place pour parvenir à nos fins, le point d'entrée unique pour les étudiants sera l'application Apogée, tandis que pour les personnels se sera via la GRH.

S'agissant du sous-système Recherche, nous nous appuyons sur GRAAL (Gestion de la Recherche, Application des Activités des Laboratoires). Il faut par conséquent que cet outil soit mis à jour en permanence.

Nous effectuons la gestion de nos publications en ligne *via* HAL. Notons que nous avons la possibilité de saisir une information dans GRAAL et de faire transiter cette dernière dans HAL. Il est par ailleurs prévu de mettre en place d'autres outils, tels que ORI-OAI, permettant de faire du moissonnage sur d'autres BDD et ne nécessitant par là même aucune nouvelle saisie.

François PAQUIS

Secrétaire général – Université Paris Descartes – Paris 5

Pour les élections, il convient d'inscrire préalablement tous les chercheurs *via* GRAAL. De fait, quand GRAAL n'était pas encore opérationnel, nous avons dû effectuer des enquêtes préparatoires et avons toujours eu du mal à établir des listes correctes. Depuis la LRU, nous pouvons échanger des données entre universités et établissements, ce qui facilite sensiblement la donne.

GRAAL est à présent mis en place, au sein de notre établissement, et nous devons maintenir les échanges automatisés de données. De fait, même s'ils présentent un certain nombre de similitudes, les statuts des ITA et des ITRF ne sont pas rigoureusement identiques ; le système de primes et de déroulement de carrières, notamment, n'est pas le même.

Ce qui est fondamental pour nous, c'est la capacité à automatiser les remontées d'informations, émanant de l'AERES, SIREDO et des organismes. Au-delà de ces transmissions d'informations, nous devons également résoudre un certain nombre de questions relatives aux publications et à la bibliométrie.

François CADE

Directeur des Systèmes d'information – Université Paris Descartes – Paris 5

Les informations collectées dans GRAAL sont celles que nous publions sur le site web de l'université pour nos laboratoires. Nous avons ainsi la possibilité de disposer, en temps réel, de l'effectif complet de toutes les personnes travaillant au sein de ces entités. Nous avons en outre accès à toutes les ressources numériques, *via* ce même système d'informations.

Nous avons eu quelques difficultés à mettre GRAAL à jour au moment des élections mais nous y parvenons aujourd'hui, par l'entremise de différents *process*.

François PAQUIS

Secrétaire général – Université Paris Descartes – Paris 5

Dans un tel contexte, nous pouvons nous demander si le mandat unique de gestion ne pourrait pas constituer une autre solution à mettre en œuvre.



Les travaux en cours sur le système d'information des unités mixtes

Dominique BOUTIGNY

Directeur du programme « SI labos » au CNRS

Etant chercheur moi-même, à titre personnel, je préciserai simplement, en préambule, que tous ces dispositifs visent à produire une recherche de qualité. Je me limiterai par ailleurs au cas des unités ayant deux tutelles : l'université, d'une part, le CNRS, d'autre part, étant entendu que la situation peut être beaucoup plus complexe, dans le cas de tutelles multiples.

En matière de gestion financière, le CNRS a opéré la migration récente de son système financier et comptable vers une solution SAP. Les unités conservent quant à elle le logiciel Xlab. Partant de là, dans la mesure où Xlab et BFC sont basés sur des concepts différents, des problèmes importants de rapprochement entre les données collectées dans l'une ou l'autre de ces bases peuvent se poser ; les unités se trouvent ainsi contraintes de procéder à un pointage manuel afin de limiter les écarts. Aux yeux du CNRS, la situation s'est sensiblement améliorée, entre 2007 et 2008, mais au prix d'efforts considérables.

Les universités ont, elles aussi, opéré la migration récente de leur système financier et comptable vers une solution SAP. Cette migration, de NaBUCo vers SIFAC, s'est opérée de manière progressive. Elle a ainsi concerné 12 établissements en 2008 et en concernera 34 en 2009.

Ce nouvel outil est perçu différemment selon les acteurs. Si les gestionnaires le perçoivent comme une avancée majeure par rapport à Xlab et BFC, parce que SIFAC est intégré au sein des unités, les administrateurs estiment que SIFAC ne résout rien puisqu'il ne permet pas de faire du suivi de projet au niveau des unités

Au quotidien, les unités sont contraintes d'effectuer une double saisie, dans SIFAC et dans Xlab. Elles effectuent en outre des extractions régulières de données, dont elles assurent le suivi dans Excel.

Dans un tel contexte, les unités souhaiteraient disposer d'un outil unique ou de passerelles adéquates, afin de pouvoir se satisfaire d'une seule saisie. Elles apprécieraient également de pouvoir réaliser une comptabilité détaillée au niveau de l'unité.

Les tutelles souhaiteraient quant à elles que l'outil retenu garantisse la qualité et la fiabilité de la chaîne financière et comptable, et ce quels que soient les fonctionnalités de celui-ci.

Pour l'heure, très peu d'outils sont à disposition pour assurer le suivi des projets et des activités. Il s'agit par conséquent clairement d'un chantier important à mettre en œuvre, dans les prochaines années.

De fait, les besoins sont très variables, selon les unités et les domaines scientifiques concernés. On peut en effet souhaiter la mise en place d'un simple outil de suivi des activités – permettant la corrélation entre les thématiques scientifiques et le budget, le personnel et les équipes – ou lui préférer la mise en œuvre d'un véritable outil de gestion de projets, favorisant :

- la mise en relation des besoins des porteurs de projets et ceux des instances de pilotage (établissement, institut...)



- l'adaptabilité en fonction de la « complexité » du projet (planifier l'affectation des moyens sur les projets, plan de charges...).

L'outil doit également permettre aux tutelles scientifiques de suivre l'évolution des projets. Il convient dans le même temps de répondre aux fortes attentes exprimées par les chercheurs, sur le terrain, concernant l'aide au montage, la gestion des contrats ANR et la mise en œuvre de projet, à l'échelle européenne.

Au niveau des tutelles administratives, il convient notamment de garantir la validité des pièces justificatives (feuilles de temps, par exemple).

Dans le contexte actuel, l'unité reste une notion floue, pas nécessairement identique selon les tutelles, lesquelles n'ont pas toutes la même perception des thématiques scientifiques abordées. La définition géographique n'est pas nécessairement commune non plus, et l'appartenance d'une pièce à une unité n'est pas toujours actée, ce qui ne manque pas d'avoir des conséquences sur les frais d'infrastructures.

Afin d'y voir plus clair, sans doute conviendrait-il de mettre en place un référentiel commun validé par les deux types de structures en présence. Force est en effet de constater que la cohérence de l'édifice actuel est fragile, qu'un travail très important reste à accomplir et que les attentes sont nombreuses, tant au niveau des unités que des tutelles. A n'en pas douter, en outre, le développement des systèmes d'informations est fortement structurant.

S'agissant des développements sur les SI au CNRS, chaque programme est organisé autour :

- d'une équipe MOA ;
- d'une équipe MOE ;
- d'un Comité de Pilotage.

Le programme SI – Labo, qui constitue l'une des priorités du CNRS, s'articule autour de trois projets principaux :

- demande de moyens des unités ;
- gestion financière dans les laboratoires ;
- projets et activités.

Une part importante des délais de mise en œuvre est liée aux contraintes des marchés publics. S'agissant du planning estimatif concernant les demandes de moyens des unités, il est prévu de finaliser le recueil des besoins au printemps 2009 et de mettre en service le nouveau dispositif à l'été 2010.

En matière de gestion financière, le recueil des besoins devrait également être finalisé au printemps 2009 ; la mise en service d'un démonstrateur est ensuite prévue pour le début de l'année 2010, avec une mise en service de l'application au 1^{er} janvier 2011.

Le groupe de travail « Cohérence et Référentiel SI Labo » devra définir :

- un vocabulaire commun ;
- les caractéristiques des interfaces et des outils proposés ;
- les référentiels à utiliser pour les données ;
- les standards et éléments garantissant l'interopérabilité.



Au sein des différentes UMR, le développement des SI devra s'opérer en collaboration avec le CNRS et les universités. Pour ce faire, il conviendra d'élaborer des outils communs lorsque cela se révèlera possible, étant entendu que les groupes de travail existants devront quant à eux évoluer de manière cohérente.

Jean-Richard CYTERMANN

Adjoint au Directeur de la recherche et de l'innovation – Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche

Puisque les cahiers des charges seront prêts en 2009, comment avez-vous associé à vos travaux les universités, durant la phase amont ?

Dominique BOUTIGNY

Directeur du programme « SI labos » au CNRS

En réponse à la forte demande à laquelle nous nous trouvons confrontés, nous nous devons de réagir. Dans le cadre des groupes projets que nous avons mis en place, il y a ainsi bien évidemment eu des interactions avec les universités.

Echanges avec la salle

Roland NIVET, Université de Rennes 1, Responsable du service administratif de la recherche

J'avoue être quelque peu surpris car j'ai l'impression que nous repartons « comme en 14 », en nous attachant à mettre en place de nouveaux systèmes d'informations. Comment se fait-il que nous ne soyons toujours pas capables d'opérer une modélisation unique de toutes les données dont nous disposons, en mettant en commun tous nos efforts ?

François PAQUIS

Il est primordial que nous travaillions en commun. A cet égard, je note que nous parvenons, il y a trois ans de cela, à effectuer des échanges de données via GRAAL et que ce n'est plus possible à l'heure actuelle. Nous avons donc régressé, faute de concertation, ce que nous ne pouvons que déplorer.

Eric ESPERET

Voilà trois ans que nous travaillons avec l'AMUE sur l'établissement d'un cadre de cohérence. J'ai par conséquent quelque difficulté à comprendre que le groupe de travail « Cohérence et Référentiel SI Labo » soit aujourd'hui en charge de la définition d'un vocabulaire commun.

Nicole HERNANDEZ

Le répertoire national qui immatricule toutes les structures de recherches est opérationnel, je tiens à le souligner. Tout le monde en appelle à plus de cohérence, mais il semblerait que chacun prenne un malin plaisir à rester dans son coin, ce qui est pourtant, de toute évidence, contre-productif.

Dominique BOUTIGNY

Il s'agit ici de définir un vocabulaire commun, pour mener à bien les processus de concertation que nous aurons à mettre en œuvre, dans le futur.

De la salle

Mais le CNRS participe aux réunions relatives à l'établissement d'un cadre de cohérence, que j'évoquais précédemment.



Anne-Laure DEREPAS, Chargée de la coordination et de la mise en œuvre du schéma directeur des SI, CNRS

Je participe effectivement à ces réunions, au nom du CNRS. Nous cherchons, avant toute chose, à travailler en commun. C'est là notre principale préoccupation. Ces actions s'inscrivent dans le cadre de notre schéma directeur des systèmes d'information, qui nous fixe un calendrier nécessitant d'avancer rapidement sur ces chantiers.

Pascal AIME

C'est un sujet que nous avons tenté de traiter avec Cédric, dans notre rapport sur la simplification de la gestion des laboratoires. De toute évidence, la brique unique commune d'un système d'information performant devra se concevoir en commun.

Francis WAGNER

J'ai un peu peur que l'on crée un véritable « monstre », si l'on entend tout régenter *via* un système informatique global. Il me semble par conséquent primordial de procéder, préalablement, à une hiérarchisation des besoins.

Jacques BERNARD

La problématique des systèmes d'informations est certes importante, mais elle ne peut guère résoudre l'ensemble des problèmes constatés.

Nous travaillons, à notre niveau, sur deux sujets qui nous semblent primordiaux. Nous oeuvrons ainsi notamment à la mise en place d'un outil commun, en tirant parti de l'unicité de l'outil SAP côté CNRS et universités. Nous travaillons dans le même temps sur notre capacité à intégrer, dans Harpège, des informations relatives aux personnels du CNRS et de l'INSERM, lesquelles pourront ensuite alimenter GRAAL. Nous souhaitons ainsi favoriser la mise en œuvre d'une logique de réciprocité, afin d'éviter, autant que faire se peut, les phénomènes de double saisie. De fait, l'AMUE s'implique très fortement sur tous ces chantiers.

Jean-Richard CYTERMANN

Compte tenu de l'importance de tous ces sujets, je vous propose d'y consacrer notre prochaine réunion du mois de mars. Je cède à présent la parole à Thierry Coulhon d'abord, à Axel Kahn ensuite, pour la conclusion de cette journée.

Conclusion de la journée

Thierry COULHON

Conseiller spécial auprès de la Ministre – Ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche

Si nous parvenons à mener à bien la mission qui nous a été confiée, et j'y compte bien, nous prouverons que les allers et retours entre la volonté politique, d'une part, et la réalité du terrain, d'autre part, peuvent porter leurs fruits. C'est le terrain qui se plaint légitimement de perdre du temps de recherche en complications administratives, c'est la ministre qui a voulu rendre ce temps de recherche aux chercheurs, mais les complications administratives ont mille justifications, dont certaines sont parfaitement avouables : ce n'est donc qu'en retournant vers le terrain et, avec une excellente connaissance de ces fameuses contraintes administratives, qu'on pouvait espérer avancer.



L'administratif chevronné et le chercheur de terrain, tous les deux lucides et engagés, c'est le rôle qu'ont rempli à merveille Pascal Aimé et Cédric Févotte .

Leur principale conclusion est que l'amélioration de la situation ne dépend pas tant de mesures réglementaires, que de l'exploitation lucide et pertinente des dispositifs actuels par les acteurs, et essentiellement, à vrai dire, par les universités . Le ministère se trouve donc dans une position un peu nouvelle pour lui, mais une position d'avenir : inciter les acteurs à bien faire plutôt que de décider pour eux.

Il leur appartient maintenant de se saisir des conclusions de ce rapport, qui sera bientôt en ligne sur le site du ministère. La balle est maintenant, entre autres, dans le camp de la CPU, c'est pourquoi j'ai grand plaisir à passer la parole au président de sa commission recherche.

Axel KAHN

Président de la Commission Recherche de la CPU

J'ai en charge la conclusion de cette longue journée à plusieurs titres.

Entre 1983 et 2007, j'ai dirigé de très grandes structures de recherches, au départ au sein de l'INSERM, puis de grands centres de recherches, dont les tutelles étaient multiples – INSERM, CNRS, AP-HP, universités, etc., lesquels dépendaient de financements associatifs multiples et de caisses plus ou moins « noires ». Je me suis ensuite retrouvé, un peu par hasard, Président d'université, sans avoir oublié les désirs et les frustrations que j'avais pu ressentir, lorsque je dirigeais moi-même des formations recherche. A peine m'étais-je familiarisé avec mes nouvelles fonctions que je me suis retrouvé Président de la Commission Recherche de la CPU.

En tant que directeur d'IFR et de centres de recherches, après avoir été durant vingt cinq ans directeur d'unités, j'ai été confronté à un certain nombre de problèmes, lesquels ont été abordés tout au long de cette journée.

Le directeur d'un centre de recherches, quel qu'il soit, a vocation à réserver un maximum de temps à la science, en réduisant du même coup au maximum le temps dévolu à la gestion administrative. C'est donc ce à quoi je me suis employé, lorsque j'occupais moi-même ce type de fonctions. Pour ma part, la complexité était extraordinaire, au sein du centre de recherches et de l'IFR que j'ai eu le loisir de diriger. Ce centre employait en effet 700 personnes. A l'époque, INSERM avait recours à SAPHIR, tandis que l'université utilisait JEFYCO et que le CNRS recourait à X-Lab. Les caisses plus ou moins « noires », associations Loi 1901, auxquels nous avions recours fonctionnaient quant à elles sur la base de logiciels Maison. Dans un tel contexte, et ce alors même que l'université était censée constituer l'une des principales sources de crédits aux côtés de l'INSERM et du CNRS, celle-ci se retrouvait largement derrière ses deux partenaires. Depuis toujours, et c'est probablement de plus en plus vrai aujourd'hui, l'université dispose en effet de pouvoirs colossaux, mais n'a malheureusement pas les moyens financiers et matériels de les exercer pleinement.

Dans le cadre de la renégociation des contrats quadriennaux, on nous renvoyait des listes, émanant des différents SIRH, lesquelles étaient toujours toutes fausses. Pour notre part, nous avons créé notre propre base SIRH en interne, laquelle était à peu près à jour, au sein de notre centre de recherches. Nous fonctionnions ainsi avec quatre bases, dont trois contenaient systématiquement des informations erronées.



La situation s'est encore beaucoup compliquée ensuite puisque le résultat de l'action menée en 2004, en particulier par le Comité « Sauvons la recherche » - qui appelait pourtant de ses vœux la mise en œuvre d'une simplification des structures – a finalement débouché sur la création de sept structures supplémentaires, sans qu'aucune des structures existantes n'ait été préalablement supprimée. (PRES, R/TRA, C/TRS, pôles de compétitivité, Instituts Carnot...etc).

Tout au long de ma carrière, j'ai ainsi pu constater que la gestion de la recherche prenait de plus en plus de temps, au fur et à mesure que l'on grimpeait dans la hiérarchie, ce qui est évidemment contre-productif.

Lorsque la loi LRU a été promulguée, j'ai insisté, à mon niveau, sur la nécessité de bâtir « une maison commune », dont tous les chercheurs seraient membres. J'ai ainsi chargé François Cadé de mettre au point un campus informatique informel, afin que tous les chercheurs puissent se connecter facilement les uns avec les autres. Au fur et à mesure que nous avançons, je me suis néanmoins rendu compte que la situation à laquelle je me trouvais confronté était pour le moins complexe.

A titre personnel, je suis évidemment persuadé que les chercheurs font pleinement partie de l'université et contribuent, pour une part importante, au prestige de celle-ci, *via* leurs publications et leur participation à l'enseignement de masters et à la formation doctorale. Nous nous trouvons néanmoins confrontés, au quotidien, à un certain nombre de difficultés pour joindre tous les chercheurs et tous les ITA. Pour remédier à ces problèmes, nous réfléchissons actuellement à la manière dont nous pourrions interconnecter, en temps réel, les données recueillies *via* les systèmes d'information des EPST avec nos propres bases de données. Il n'en reste pas moins que même si nous y parvenions, nous ne tendrions pas vers la perfection dans la mesure où un certain nombre de ces données, remontant des organismes, sont, dans les faits, erronées ou incomplètes, je vous l'ai rappelé.

En qualité de président d'université, j'ai eu à réfléchir aux aides que je pourrai apporter aux UMR. A cet égard, l'idée consistant à mettre en place un mandat unique de gestion m'a rapidement semblé excellente; ce qui tombait plutôt bien, d'ailleurs, car en ma qualité de président de la commission de recherche de la CPU, je suis justement chargé d'étudier les modalités de mise en œuvre de ce dispositif.

L'UPMC et le CNRS viennent de rendre publique la mise en place d'un mandat unique au sein de différentes UMR – certaines étant gérées par le CNRS, d'autres par l'UPMC. De fait, nous poursuivons le rêve, au sein de la Commission Recherche de la CPU, que tous les chercheurs et enseignants chercheurs puissent disposer d'un guichet unique pour ce qui est de la gestion de l'information.

Je milite pour ma part pour la promotion d'un climat de non-agressivité et de complémentarité entre les universités, d'une part, les EPST ou EPIC, d'autre part. Je reste par ailleurs convaincu que l'université a vocation à rester l'opérateur principal de la recherche, au niveau local, étant entendu qu'elle prendra une part active aux actions menées, sur le terrain, par les instituts thématiques ou les EPST/EPIC jouent tout leur rôle. Ces derniers, agences de moyens financiers et humains, sont aussi des coordinateurs importants de l'effort de recherche au niveau national; ils ont des relations institutionnelles dans le système de recherche européen.

A terme, l'objectif à atteindre devra consister à mettre en place un guichet unique, accessible à tous les laboratoires. Plus généralement, il semble important de permettre aux directeurs d'unités et aux chercheurs en général de bénéficier d'au moins la même souplesse d'action, voire de facilités supplémentaires, dans le cadre de la mise en place du mandat unique de gestion. Si la mise en



œuvre de ce guichet unique permettait aux chercheurs de se dégager effectivement du temps pour la recherche – et seulement dans ce cas, d'ailleurs – nous pourrions considérer que notre entreprise est un succès.

Pour ce faire, nous devons préalablement parvenir à harmoniser par le haut les règles régissant l'attribution de marchés au sein des universités, des EPST et des organismes de recherches, faute de quoi la réforme entreprise ne manquera pas de générer des réactions d'opposition très vives. J'ajoute que nous ne pourrions nous en sortir sans une volonté politique forte des présidents d'université, et de leurs tutelles.

En définitive, votre colloque a permis de bien poser les problèmes, de relever les difficultés et de fixer les objectifs adossés aux moyens de les atteindre. A nous maintenant de jouer, collectivement.